Industrie Canada | Industry Canada

Rapport annuel sur le rendement de la gestion des ressources humaines – 2007-08

Canada

QUEEN HC 111 .A354 2007/08
Canada. Industry Canada. Hum
Human resources management :

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
180207

La présente publication est disponible, sur demande, sur supports accessibles. Veuillez communiquer avec :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Pièce 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554
Téléc. : 613-947-7155
Courriel : multimedia.production@ic.gc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé, veuillez communiquer avec

Rose Laflamme
Agente de projet
Direction générale des ressources humaines
Analyse de l'effectif et de la planification des ressources humaines
Industrie Canada
Pièce 246G, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-954-3617
Téléc. : 613-941-6358
Courriel : laflamme.rose@ic.gc.ca

La présente publication est aussi disponible en format PDF ou Microsoft Word sur le site intranet de la Direction générale des ressources humaines, à l'adresse suivante : http://icweb.ic.gc.ca/epic/site/hr-rh.nsf/fr/h_00049f.html.

Autorisation de reproduction
À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca.

Numéro de catalogue d'IC : 60525

Also offered in English under the title: Human Resources Annual Performance Report 2007-08.

PRINTED IN CANADA
IMPRIMÉ AU CANADA

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de vous présenter notre rapport sur la gestion des ressources humaines 2007-08[1]. Cette année, pour contribuer concrètement à notre effort de renouvellement de la fonction publique, plutôt que de nous concentrer sur une reddition de comptes à l'égard des données et des activités liées aux ressources humaines (RH), nous avons mis l'accent de façon plus dynamique sur les risques et les possibilités qui découlent du renouvellement. Nous espérons que ce travail saura orienter vos efforts vers le renouvellement de l'effectif et du millieu de travail.

Les statistiques canadiennes montrent que la main-d'œuvre vieillit à un rythme constant. On prévoit que la croissance de l'emploi sera plus élevée que la croissance de la population active pour tous les niveaux de compétence, ce qui entraînera une baisse du taux de chômage. Près de quatre millions de postes seront libérés entre 2006 et 2015 en raison des départs à la retraite, ce qui créera une pénurie de ressources humaines qui persistera tandis que les employeurs continueront de mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste de leurs employés.

Au sein d'Industrie canada les statistiques sont évidentes. Présentement, 34 % de l'effectif est âgée de plus de 50 ans et, si les tendances actuelles se maintiennent, d'ici cinq ans, 51 % de l'effectif sera âgée de plus de 50 ans, et près du tiers de l'effectif sera admissible à la retraite. Le taux de départ dépasse le taux de recrutement depuis quatre ans, ce qui laisse présager que l'effectif réel d'IC pourrait diminuer jusqu'en 2013.

Industrie Canada se mobilise pour relever le défi du renouvellement. Les gestionnaires doivent évaluer comment ces tendances influeront sur leurs besoins à court et à long terme. Cela suppose la détermination des secteurs présentant le risque le plus élevé ainsi que le déploiement d'un éventail de mesures coordonnées pour atténuer les pénuries d'employés, maintenir la mémoire corporative et s'assurer que les employés déjà établis demeurent satisfaits de leurs conditions de travail. L'approche adoptée dans le cadre du présent rapport annuel aidera les gestionnaires à comprendre le rendement récent d'Industrie Canada et à mettre en place des stratégies adaptées de recrutement, de perfectionnement, de maintien en poste et de gestion des compétences dans leurs collectivités fonctionnelles.

Un élément clé de la formulation d'une stratégie en matière de ressources humaines est la qualité des données, puisque la prise de décisions exige des données fiables, exactes et présentées en temps opportun. Un vaste éventail d'initiatives à divers échelons cible cette question. L'étape d'élaboration du projet de système d'analyse du rendement des ressources humaines (SARRH) devrait commencer au premier trimestre de 2009-10, et la version 8.9 du Système de gestion des ressources humaines (PeopleSoft) est actuellement mise en place. Un programme de qualité des données sur les ressources humaines, dont le lancement est prévu pour l'automne 2008, appuiera ces deux initiatives.

Si vous avez des commentaires ou suggestions à formuler ou des questions à poser au sujet des renseignements contenus dans le présent rapport, veuillez communiquer avec Nathalie Kachulis, directrice générale adjointe et directrice, Gestion stratégique des ressources humaines, Direction générale des ressources humaines, soit par courriel, soit par téléphone (613-990-2785).

Mitch Davies
Directeur général
Ressources humaines

[1] Les statistiques exposées dans le présent rapport proviennent principalement du Système de gestion des ressources humaines (PeopleSoft).

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS ii

RÉSUMÉ 1

FACTEURS CLÉS 2

ANALYSE DE L'EFFECTIF – PORTRAIT DU MINISTÈRE
- Taille de l'effectif d'industrie Canada 4
- Effectif d'Industrie Canada selon la région et le niveau de travail 5
- Effectif d'Industrie Canada par secteur 6
- Ventilation de l'effectif selon le sexe 7
- Ventilation de l'effectif selon les groupes professionnels 8
- Âge de l'effectif du Ministère 9
- Profil linguistique 11
- Bilinguisme 11
- Aperçu de la representation des groupes vises par l'équité en matière d'emploi 14

MOUVEMENT DES EMPLOYÉS
- Flux nets des employés d'industrie Canada 23
- Mouvement des employés entre les groupes professionnels 24
- Embauches 25
- Départs 26
- Promotions 28
- Prévisions relatives à la retraite des employés 29

PLANIFICATION DE L'EFFECTIF SELON DES GROUPES CIBLÉS 32

PRATIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL
- Relations patronales-syndicales 38
- Services de dotation 39
- Services de classification 42
- Services au groupe de la direction 43
- Rémunnération et avantages sociaux 44
- Congés payés 44
- Résolution informelle des conflits 45
- Programme d'aide aux employés 46
- Programme de mentorat 47
- Apprentissage et perfectionnement 48
- Planification de carrière et perfectionnement professionnel 50
- Programme de prix et de reconnaissance
- CCRGP – Indicateurs de rendement liés à l'effectif 51
- CCRGP – Indicatuers de rendement liés au milieu de travail 52

PERSPECTIVES D'AVENIR 55

ANNEXES

Annexe I	Organisations au sein d'Industrie Canada	58
Annexe II	Méthode	59
Annexe III	Principaux groupes et catégories professionnels	60
Annexe IV	Niveaux de travail d'Industrie Canada	61
Annexe V	Liste de contacts de la Direction générale des ressources humaines	62

RÉSUMÉ

En date du 31 mars 2008, l'effectif total d'Industrie Canada (IC) comptait 5 875 employés, ce qui représente un gain de 13 employés (ou 0,2 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette légère croissance est principalement due à une augmentation du nombre d'employés occasionnels, de 78 en 2006-07 à 143 en 2007-08. Pour la quatrième année consécutive, le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée et déterminée a diminué. La diminution était de 0,6 % en 2006-07, et de 18,5 % en 2007-08.

L'effectif diversifié d'Industrie Canada comprend, parmi les catégories professionnelles, des économistes, des ingénieurs, des scientifiques, des agents de commerce, des inspecteurs, des météorologues, des statisticiens, des comptables, des avocats et des agents de brevet. À l'instar d'autres organisations fédérales, son effectif vieillit progressivement et les baby-boomers représentent environ la moitié de l'effectif total. Actuellement, 500 employés (soit 9 % du total des employés nommés pour une période indéterminée) sont admissibles à la retraite sans pénalité, et on prévoit que ce nombre triplera au cours des cinq prochaines années. Environ 77 % des employés du Ministère travaillent dans la région de la capitale nationale (RCN), alors que, dans la fonction publique, 54 % des employés y travaillent.

Industrie Canada continue de respecter ses objectifs en matière de représentation liés à l'équité en matière d'emploi. En date du 31 mars 2008, la représentation globale des quatre groupes désignés dépassait la disponibilité au sein de la population active, même s'il existe encore une sous-représentation importante dans certains groupes et niveaux professionnels. En 2007-08, l'embauche additionnelle de 38 employés membres de minorités visibles a permis de dépasser de dix employés la disponibilité au sein de la population active, contrairement au précédent exercice, qui affichait un retard de 28 employés. Nous prévoyons que les nouvelles données provenant du Recensement de 2006 refléteront une plus importante population de minorités visibles, ce qui augmentera sans doute la disponibilité au sein de la population active.

Des enquêtes antérieures ont indiqué que le manque d'accès à une formation en langue seconde avait des répercussions négatives sur l'avancement professionnel. Dans une enquête menée en 2007, 22 % des employés du groupe EX et du groupe de relève ont mentionné avoir eu des difficultés à répondre aux exigences en matière de langue seconde, et ont affirmé que cela constituait un obstacle à l'avancement au groupe EX. Parmi les employés du groupe de relève, 31 % considéraient les exigences linguistiques comme l'une des plus grandes difficultés liées au travail dans le cadre d'un poste EX, et 21 % des membres du groupe EX ont exprimé leur accord à cet égard. De plus, la proportion des résultats expirés de l'évaluation de langue seconde (ELS) est passée de 32 à 36 % au cours des trois dernières années. Tous ces enjeux ont des répercussions directes sur la prestation de services bilingues et la langue de travail au sein d'IC.

La formation soulève certaines préoccupations puisque moins de la moitié des nouveaux employés ont participé à l'orientation, seulement le tiers des nouveaux spécialistes fonctionnels ont pris part à la formation requise, et moins de la moitié des nouveaux superviseurs, gestionnaires et cadres supérieurs ont suivi la formation requise.

RÉSUMÉ

La combinaison du vieillissement de plusieurs collectivités fonctionnelles et de leur disponibilité décroissante sur le marché du travail cause des difficultés liées au recrutement et au maintien en poste. La moitié des employés du groupe EX ont plus de 50 ans, et presque la moitié d'entre eux seront admissibles à la retraite au cours des trois prochaines années. Le groupe CO, qui représente le plus important groupe de relève des EX et qui représente 18 % de l'effectif d'IC, fait face à un taux de départ plus élevé que l'ensemble d'IC. Les employés du groupe ES constituent le deuxième groupe de relève en importance des EX au sein d'IC et présentent d'importantes difficultés en matière de recrutement, tant à la fonction publique qu'à l'externe.

Les mouvements d'employés sont également préoccupants, particulièrement dans les groupes suivants : Gestion du personnel (PE), Gestion financière (FI), Achat et approvisionnement (PG), Services d'information (IS) et Économique, Sociologie et Statistique (ES). Le grand nombre de mouvements des employés de ces groupes a des répercussions directes sur la capacité opérationnelle du Ministère d'offrir des services et peut mener à une perte importante de mémoire corporative.

Compte tenu de ces difficultés et enjeux, la planification stratégique globale de l'effectif doit être au centre des efforts continus d'IC visant à cerner, à créer et à maintenir les compétences nécessaires pour exécuter les processus et stratégies opérationnels tout en favorisant le perfectionnement professionnel des employés. Afin d'être pleinement alignée sur les priorités du greffier, cette approche doit être adoptée dans le contexte de l'harmonisation accrue de la planification des ressources opérationnelles, financières et humaines. La réussite à l'égard de ces mesures exige le partage de la responsabilité entre les cadres supérieurs, les représentants des ressources humaines et les employés.

FACTEURS CLÉS

Industrie Canada est un ministère polyvalent et complexe qui pour mandat d'aider les Canadiens à être plus productifs et compétitifs dans l'économie actuelle du savoir. Dans cet environnement, la fonction publique se renouvelle à la lumière des défis complexes et toujours changeants liés aux ressources opérationnelles et humaines, allant de la mondialisation au vieillissement de la population, en passant par la complexité de l'exécution de programmes gouvernementaux et une main-d'œuvre compétitive.

Le renouvellement consiste à veiller à ce que la fonction publique fédérale préserve, voire renforce sa capacité de contribuer au succès du Canada par la prestation d'excellents services et de judicieux conseils stratégiques.*

* Greffier du Conseil privé, 15e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada, 31 mars 2008

La mosaïque démographique changeante des Canadiens présente des difficultés dans le cadre du recrutement de la prochaine génération de fonctionnaires, ce qui, tout comme le besoin d'adaptabilité et de souplesse au moment de s'acquitter du mandat de la fonction publique, a fait de la planification des ressources humaines un outil extrêmement important pour atteindre les objectifs opérationnels du gouvernement.

Tel que stipulé dans le *15e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le renouvellement de la fonction publique est une responsabilité continue. Quatre domaines d'action prioritaires ont été cernés par le greffier :

1. planification des ressources humaines intégrée aux activités;
2. recrutement;
3. perfectionnement des employés;
4. infrastructure habilitante.

Les défis que doit relever Industrie Canada dans le cadre du renouvellement comprennent l'engagement à s'assurer qu'à court terme, la planification opérationnelle et la planification des ressources humaines, qui décrivent les objectifs opérationnels actuels et futurs, soient intégrées aux activités. D'autres composantes clés du renouvellement comprennent le recrutement d'employés aux échelons supérieurs pour combler les pénuries existantes, le nouveau recrutement externe de titulaires de diplômes d'études postsecondaires et des stratégies de recrutement spécialisées dans les collectivités fonctionnelles vulnérables. Le Ministère s'assurera que les plans d'apprentissage individuels, les programmes de perfectionnement des collectivités fonctionnelles et les initiatives de gestion des compétences soient mis en œuvre au sein d'Industrie Canada. L'amélioration du système de gestion des ressources humaines du Ministère sera un élément clé de ce renouvellement.

FACTEURS CLÉS

Pour s'acquitter de son mandat et planifier ses besoins en matière d'effectif, Industrie Canada tient compte des difficultés opérationnelles qui influent sur les priorités en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit entre autres de la relation du Ministère avec le milieu des affaires, des communications régulières avec les industries et les universités du pays ainsi que du besoin continu d'accroître le dialogue avec des particuliers, allant de Bay Street à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette approche dépend de la capacité du Ministère à fournir des conseils stratégiques solides ainsi que de maintenir en poste et de recruter des employés talentueux, créatifs et dévoués.

Plutôt que de se concentrer sur des programmes de secteurs précis, Industrie Canada a mis l'accent sur des programmes qui encouragent la recherche et la formation de renommée mondiale dans les universités canadiennes ainsi que les politiques sur le marché qui favorisent l'innovation et la concurrence, ainsi que les politiques et les programmes qui permettent aux entreprises d'innover et de se développer.

Alors que ce changement se poursuit, Industrie Canada doit élaborer une image de marque ministérielle globale et intégrée qui soutiendra et favorisera la raison d'être de l'organisation. L'établissement efficace d'une image de marque interpelle les employés, les consommateurs et les clients actuels et futurs, de même que les citoyens. Pour entamer ce processus, Industrie Canada a lancé sa propre image de marque en tant qu'employeur à l'appui de ses mesures de recrutement 2008-09. De plus, un processus d'image de marque sur le Web a été lancé et est fondé sur les normes de normalisation du gouvernement et fournira un point d'accès unique pour tous les renseignements ministériels.

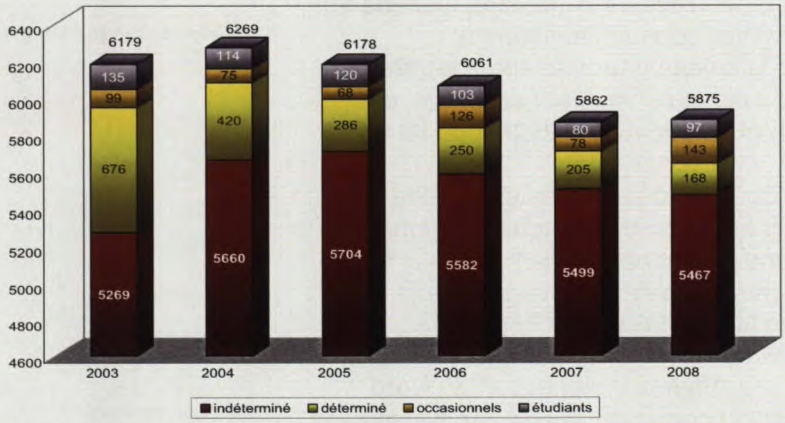
Industrie Canada est régi par des textes et des facteurs législatifs selon lesquels les administrateurs généraux et les cadres supérieurs doivent adopter de bonnes pratiques de gestion grâce à la planification intégrée en vue d'atteindre les objectifs ministériels.

Il s'agit entre autres de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui décrit l'orientation relative à la gestion des ressources humaines de l'organisation, et de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui confirme la nécessité de cerner les besoins actuels et futurs de la fonction publique et qui décrit également la gestion efficace des ressources humaines — éléments clés du processus de planification intégrée. Les autres facteurs sont le Guide du sous-ministre, qui établit les responsabilités des sous-ministres, y compris la gestion des ressources humaines et financières, et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui établit le cadre de responsabilisation des administrateurs généraux. Ce dernier comprend la Composante liée aux personnes . Elle vise à mesurer les capacités d'une organisation en matière de ressources humaines en faisant en sorte que l'effectif soit renouvelable et abordable au fil du temps. D'autres responsabilités liées à la dotation sont décrites dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui établit les comptes que doit rendre le sous-ministre à la Commission de la fonction publique à l'égard des systèmes de dotation et des pouvoirs délégués de dotation. Ensemble, ces facteurs constituent la base de l'élaboration de bonnes pratiques de gestion grâce à la planification intégrée, ce qui aide Industrie Canada à atteindre ses objectifs ministériels et opérationnels.

Taille de l'effectif d'Industrie Canada

Figure 1

Évolution de l'effectif à Industrie Canada 2003-2008



Pour la quatrième année consécutive, 2007-08 affiche un déclin des effectifs d'employés nommés pour une durée déterminée et indéterminée. Auparavant, ces diminutions étaient liées à la restructuration du gouvernement, notamment les employés ayant un métier liés au commerce passant au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international en 2005, et ceux d'Entreprise autochtone Canada allant à Affaires indiennes et du Nord en 2006. La dynamique a été différente au cours de l'exercice 2007-08, en raison des taux accrus de départ à la retraite et de départ ainsi que de la restructuration des programmes régionaux, ce qui a mené à une diminution importante de l'effectif. À l'exception de la restructuration gouvernementale, les embauches n'ont pas comblé le vide causé par les retraites et les départs. Il en résulte en fin d'exercice, 40 employés nommés pour une période indéterminée de moins au sein d'Industrie Canada.

En raison des embauches, des départs et des retours constants des employés étudiants et occasionnels, leur contribution à la main-d'œuvre d'Industrie Canada est difficile à analyser. Par conséquent, leur contribution à la main-d'œuvre nommée pour une période déterminée et indéterminée a été calculée sur une période de trois ans.

Tableau 1

Étudiants 2005-2008 – Période d'occupation au 31 mars 2008					
Exercice	Nombre	Départ	Occasionnel	Déterminée	Indéterminée
2005-06	338	303	3	7	25
2006-07	119	109	0	0	10
2007-08	307	277	13	3	14
Total	765	689	16	10	49

Depuis 2005, 765 étudiants ont travaillé pour Industrie Canada dans le cadre de divers programmes, notamment le PFETE et le programme alternance travail-études, et environ 8 % d'entre eux travaillent maintenant pour Industrie Canada dans un poste de durée indéterminée ou déterminée.

Tableau 2

Employés occasionnels 2005-2008 — Période d'occupation au 31 mars 2008					
Exercice	Nombre	Départ	Occasionnel	Déterminée	Indéterminée
2005-06	236	160	8	18	50
2006-07	170	108	16	11	35
2007-08	221	63	118	6	34
Total	627	331	142	35	119

En revanche, parmi les 627 personnes qui ont travaillé de façon occasionnelle pour Industrie Canada au cours de la même période, 24 % sont maintenant des employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée. Les précédents étudiants occupent principalement des postes des groupes CR, IS, CO et EL alors que le recrutement des occasionnels s'est fait principalement dans les groupes CR, AS, ES, CO et IS. Une analyse plus approfondie des emplois occasionnels et étudiants en tant que méthode de recrutement permettrait de comprendre davantage les pratiques d'embauche et les stratégies potentielles de maintien en poste.

Effectif d'Industrie Canada selon la région et le niveau de travail

Tableau 3

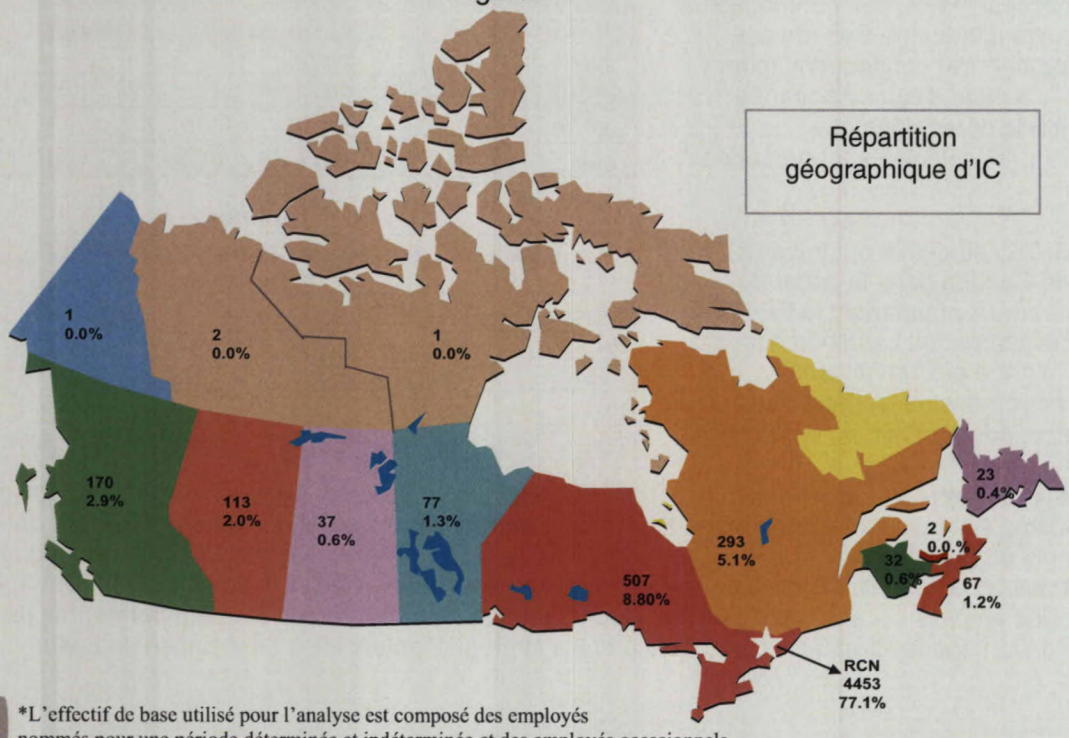
Répartition de l'effectif selon le niveau de travail			
Niveau de travail	**Total**	**% de 2006-07**	**% de 2007-08**
EX	211	3,5	3,7
Équivalent EX	79	1,3	1,4
EX moins 1	648	11,7	11,2
EX moins 2	1 049	17,6	18,2
Niveau intermédiaire	1 612	27,2	27,9
Niveau d'entrée (perfectionnemen)t	630	11,3	10,9
Soutien/Technique	1 549	27,3	26,8
Total - IC	5 778	100,0	100,0

Plus de la moitié de la main-d'œuvre d'Industrie Canada fait partie des niveaux de travail soutien/technique et intermédiaire. De plus, le niveau intermédiaire a augmenté de 0,7 %, tandis que les niveaux : soutien/technique, d'entré (De perfectionnement) et EX moins 1 ont diminué de 0,5 %.

Le 31 mars 2008, la proportion d'employés d'Industrie Canada travaillant dans la région de la capitale nationale (RCN) était de 77 %, une augmentation de près de 3 % par rapport aux cinq dernières années. Parmi les facteurs contributifs, on retrouve la réinstallation d'Entreprise autochtone Canada l'an dernier, un programme principalement régional, à Affaires indiennes et du Nord Canada, ainsi que l'attrition continue causée par les retraites parmi la population vieillissante dans les régions, où l'employé moyen est plus vieux de 2,7 ans que l'employé moyen de la RCN. Le réalignement 2007-08 de l'exécution des programmes régionaux a également contribué à la consolidation des ressources dans la RCN. De plus, depuis plusieurs années, les employés régionaux n'ont pas été embauchés en nombre suffisant pour compenser les départs.

La fonction publique dans son ensemble affiche une répartition géographique plus grande que celle d'Industrie Canada; la RCN représente 42,6 % de l'effectif de la fonction publique. Néanmoins, la concentration est plus élevée dans la RCN, et il y a eu une augmentation de 1 % depuis 2006.

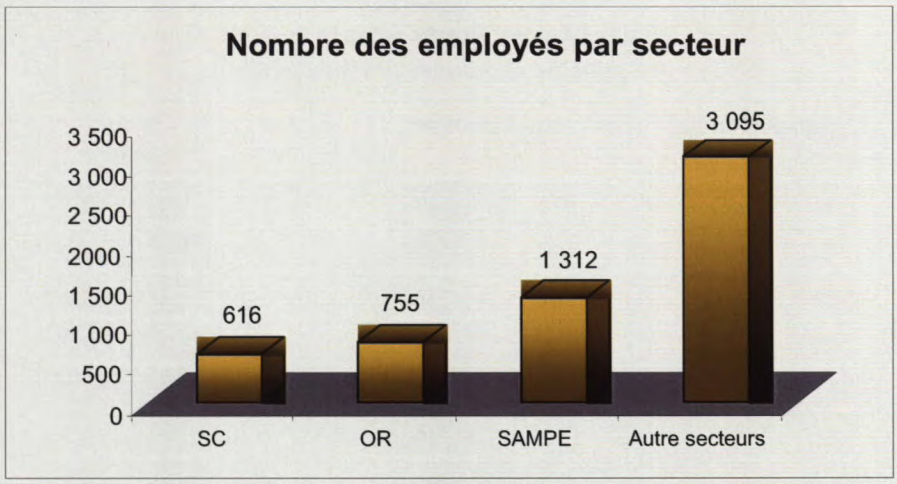
Figure 2



*L'effectif de base utilisé pour l'analyse est composé des employés nommés pour une période déterminée et indéterminée et des employés occasionnels.

Effectif d'Industrie Canada par secteur

Figure 3



* Voir l'annexe I pour une liste détaillée de la division des organisations au sein d'IC

Dans l'ensemble, l'effectif d'Industrie Canada a diminué de seulement quatre employés depuis le 31 mars 2007. Compte tenu de la multiplicité des secteurs d'activités et du mandat complexe du Ministère, il y a eu beaucoup de changements dans les secteurs. Les secteurs des services ministériels ont réalisé certains gains au cours du dernier exercice, notamment dans le SCA (13 %) et la DGRH (11 %). L'effectif du secteur SAMPE s'est maintenu en 2007-08; la différence est seulement de un employé. À l'inverse, l'examen des programmes régionaux a causé une diminution du nombre d'employés du Secteur du STIT (13 %) ainsi que du Secteur des opérations régionales (6 %) au cours du dernier exercice. Le nombre d'employés de l'OPIC a de nouveau augmenté au cours de l'exercice, cette fois de 4 %.

Tableau 4

Secteur	Nbre d'employés
Opérations rég.	
ATL	68
PICO	23
FEDNOR	113
ONT	160
PAC	94
CPARC	10
PRA	109
QUE	130
OR	30
GSS	8
SSPI	10
Total	**755**

Secteur	Nbre d'employés
SAMPE	
BCI	256
CORPS	87
DGGI	128
EI	13
BI	93
MC	301
BSF	325
SAMPE	2
DGPPE	107
Total	**1 312**

Secteur	Nbre d'employés
Autre	
STIT	832
BC	462
OPIC	1 068
SI	339
PGM	9
BC	21
SSI	156
SPS	208
Total	**3 095**

Secteur	Nbre d'employés
SERV. MINIST.	
DGVE	31
SCA	192
DGAC	92
BSGP	52
DGRH	219
CM	30
Total	**616**

IC Total	**5 778**

Ventilation de l'effectif selon le sexe

Tableau 5

Ventilation de l'effectif selon le sexe et les principaux groupes professionnels				
Classification*	**Femmes**	**Hommes**	**% des femmes**	**% des hommes**
AS	673	149	81,9	18,1
CO	460	539	46,0	54,0
CR	527	159	76,8	23,2
CS	171	350	32,8	67,2
EL	37	215	14,7	85,3
EN	52	190	21,5	78,5
ES	157	206	43,3	56,7
EX	86	125	40,8	59,2
FI	64	41	61,0	39,0
IS	126	70	64,3	35,7
PE	77	27	74,0	26,0
PM	241	99	70,9	29,1
SE	10	58	14,7	85,3
SG	149	254	37,0	63,0
SI	42	20	67,7	32,3
TI	33	203	14,0	86,0
Total IC	**2 971**	**2 807**	**51,4**	**48,6**

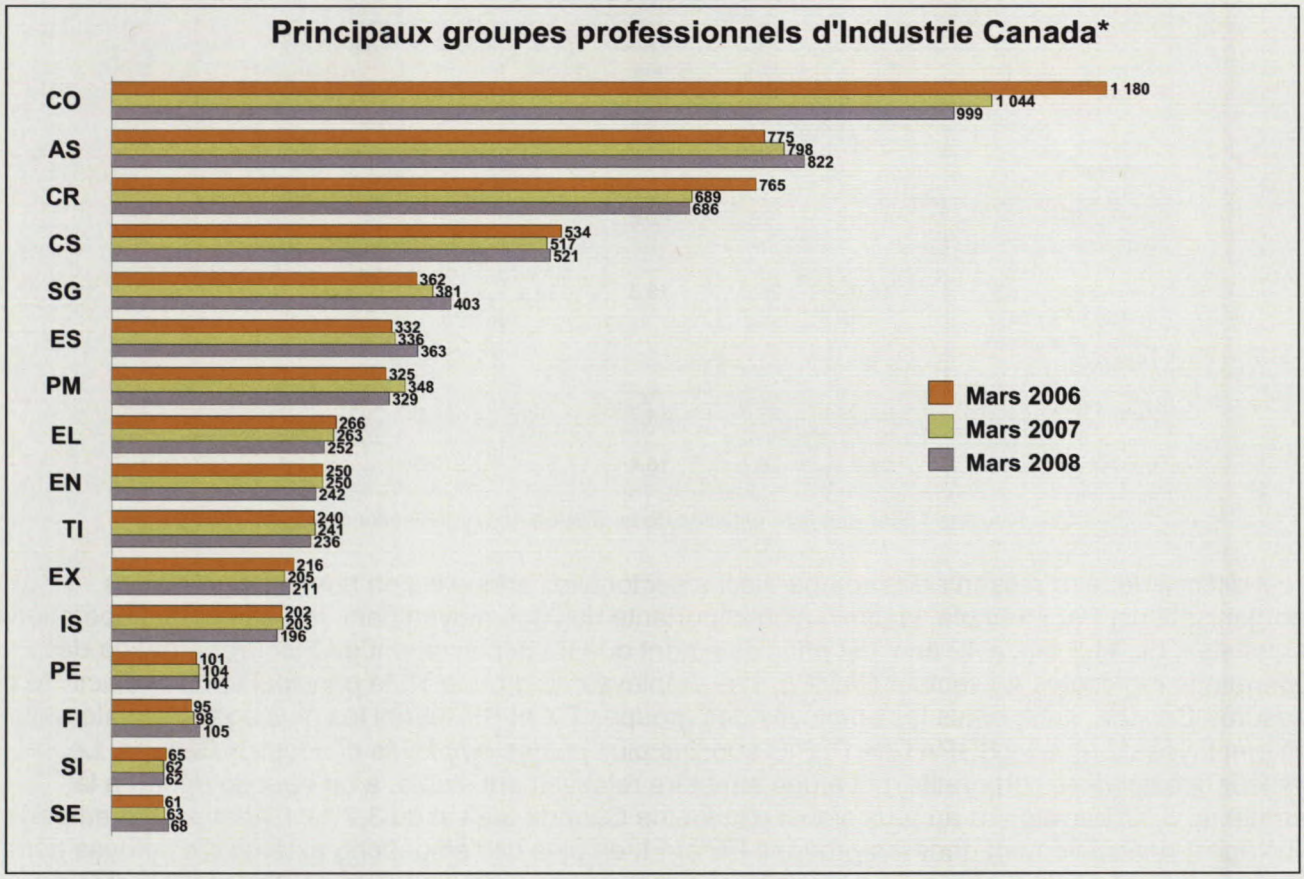
* Veuillez consulter l'annexe III pour la définition de chacun des principaux catégories et groupes professionnels

Les femmes sont bien représentées au sein de l'effectif d'Industrie Canada, représentant 51,4 % de l'effectif total. Elles continuent de représenter 77 % de la catégorie du Soutien administratif et 58,6 % de la catégorie de l'Administration et du service extérieur. Par conséquent, elles se retrouvent principalement dans les groupes AS (81,9 %), CR (76,8 %), PE (74 %) et PM (70,9 %).

Par ailleurs, les hommes représentent 48,6 % de l'effectif totale et sont concentrés dans les groupes TI (86 %), EL (85,3 %), EN (78,5 %), CS (67,2 %) et EX (59,2 %).

Ventilation de l'effectif selon les groupes professionnels

Figure 4



* Veuillez consulter l'annexe III pour la définition de chacun des principaux catégories et groupes professionnels

Parmi les principaux groupes professionnels, au cours des trois derniers exercices, les effectifs des groupes CO et CR ont connu la plus importante diminution, 17 % et 16,6 % respectivement. Cette baisse est attribuable en partie à la restructuration du gouvernement, le départ des employés d'Entreprise autochtone Canada en 2006 représentant plus de la moitié des 180 départs du groupe CO au cours de la période. SG est le groupe qui a connu la plus importante augmentation (11 %), suivi du groupe FI, à 6,3 %. Les secteurs corporatifs à Industrie Canada ont connu une certaine volatilité. Des employés des groupes FI, PE et AS ont soit pris leur retraite out sont allés travailler dans d'autres ministères à des niveaux bien plus élevés. Les taux élevés de mouvement d'employés dans les secteurs corporatifs et la perte connexe de mémoire corporative créent des difficultés pour les gestionnaires des secteurs d'activité, qui se fient grandement sur les services corporatifs pour obtenir une orientation et un soutien dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'administration.

Âge de l'effectif du Ministère

Tableau 6

Répartition selon l'âge par secteur*							
Secteur	**<35 ans %**	**35 à 44 ans %**	**45 à 49 ans %**	**50 à 54 ans %**	**55 ans et plus%**	**Moyenne d'âge 2007-08**	**Moyenne d'âge 2006-07**
Services corporatifs	31,1	24,1	14,3	16,3	14,2	43,2	43,0
Opérations régionales	15,7	20,3	20,3	21,9	21,7	42,0	44,5
Services axés sur le marché et les petites entreprises (SAMPE)	15,9	28,3	19,3	19,1	17,4	46,7	46,2
Autres secteurs	25,7	28,1	14,7	15,2	16,3	45,2	43,4
Industrie Canada	**22,7**	**26,7**	**16,4**	**17,1**	**17,0**	**44,0**	**44,1**

* Voir l'annexe I pour une liste détaillée de la division des organisations au sein d'IC

Il est difficile de faire ressortir des comparaisons sectorielles annuelles en raison des récentes réorganisations. Par exemple, la diminution importante de l'âge moyen dans le Secteur des opérations régionales, de 44,5 ans à 42 ans, est principalement due au déplacement de Mesures Canada des Opérations régionales au secteur SAMPE. Les employés du groupe TI, le principal secteur d'activité de Mesures Canada, sont, ormis les employés des groupes EX et SE, parmi les plus âgés d'IC; alors que les employés du groupe SGPAT de l'OPIC sont les plus jeunes employés d'Industrie Canada. Le secteur des services corporatifs, qui a une structure relativement stable, a un taux de départ à la retraite de 5 %, par rapport au taux global d'Industrie Canada qui est de 3,7 %. L'attrition des employés plus âgés, principalement dans les groupes PE et FI, en plus de l'embauche externe d'employés dont l'âge moyen est de 36,7 ans, a eu pour effet de diminuer l'âge moyen de un an depuis 2006-07.

Presque tous les groupes professionnels à l'extérieur de la RCN sont plus âgés que la moyenne de leurs groupes respectifs de presque trois ans, soit une moyenne d'âge de 46,9 ans. Les exceptions sont les groupes CS, EX et SI des régions, qui sont plus jeunes de 0,6 an, 1,9 an et 3,9 ans que leurs homologues de la RCN. Pendant plusieurs années, les employés du groupe CS étaient plus jeunes dans les régions, tandis que la moyenne d'âge des groupes EX et SI a changé seulement au cours du dernier exercice. À l'extérieur de la RCN, la moyenne d'âge à l'embauche pour les employés du groupe EX était légèrement moins élevée, à 45,1 ans (46,2 ans dans la RCN), et les employés du groupe EX qui quittent leur poste dans les régions étaient sensiblement plus âgés, à 58 ans par rapport à 52,6 ans dans la RCN. En revanche, l'âge peu élevé des employés embauchés au groupe SI dans les régions (36,5 ans) est la raison principale de l'importante diminution de l'âge moyen à l'extérieur de la RCN.

Tableau 7

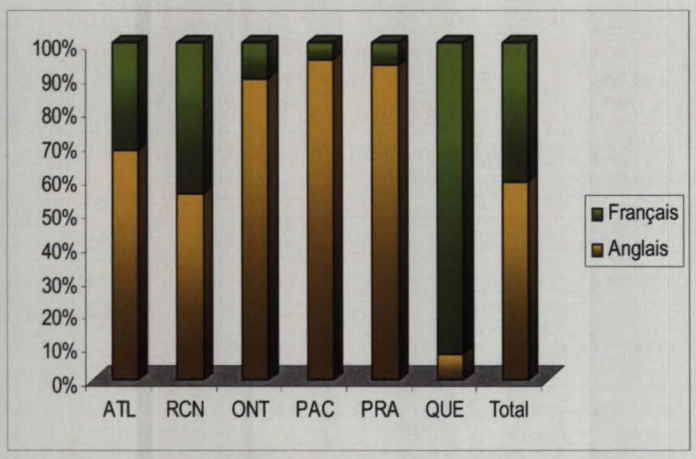
Répartition selon l'âge par principaux groupes professionnels								
Classification	<35 ans %	De 35 à 44 ans %	De 45 à 49 ans %	De 50 à 54 ans %	55 ans et plus%	Âge moyen 2007-08	Âge moyen dans la RCN	Âge moyen à l'extérieur de la RCN
AS	17,4	23,3	19,6	23,6	16,1	45,4	44,7	48,2
CO	20,4	23,9	15,6	17,5	22,7	45,3	43,8	48,5
CR	23,9	23,5	15,0	19,1	18,4	43,9	43,9	46,4
CS	19,0	35,9	20,5	14,4	10,2	43,1	43,1	42,5
EL	15,9	21,4	27,0	23,0	12,7	45,4	42,5	46,3
EN	26,4	28,1	12,0	12,4	21,1	43,9	43,5	47,3
ES	34,8	35,1	8,6	8,3	13,3	40,2	39,9	44,7
EX	0,9	27,0	22,3	19,4	30,3	49,7	49,9	48,6
FI	38,5	24,0	10,6	14,4	12,5	40,6	40,2	43,1
IS	35,4	29,2	12,3	12,3	10,8	40,2	40,0	41,9
PE	37,3	16,7	12,7	20,6	12,7	41,9	41,0	46,6
PM	21,8	30,6	15,3	18,2	14,1	43,5	42,9	45,3
SE	5,9	36,8	19,1	14,7	23,5	47,4	47,4	S.O.
SG	43,9	31,3	9,7	6,7	8,4	38,6	38,6	S.O.
SI	27,4	21,0	14,5	19,4	17,7	43,5	44,6	39,6
TI	11,5	23,0	25,1	20,9	19,6	46,8	45,3	47,2
Total d'IC	**22,9**	**26,7**	**16,4**	**17,0**	**17,0**	**44,0**	**43,1**	**46,9**

Avec un peu moins de 45 %, le groupe SG est le groupe qui compte le plus d'employés de moins de 35 ans, suivi du groupe FI, avec près de 40 %, suivi de près par les groupes PE et IS. Le grand nombre d'employés de moins de 35 ans dans le groupe SG est probablement dû à la campagne de recrutement de l'OPIC dans les établissements d'enseignement postsecondaire qui, grâce à un programme durable de perfectionnement des employés, a aidé à attirer et à maintenir en poste de plus jeunes employés dans la catégorie SG. L'âge relativement peu élevé des employés du groupe SG a eu l'effet évident d'augmenter légèrement l'âge moyen de chaque année, puisque les employés plus âgés ne sont pas encore partis à la retraite.

Profil linguistique

Figure 5

Première langue officielle par région



Près de 40 % des postes d'IC exigent l'utilisation des deux langues officielles. Parmi les titulaires de poste ayant une exigence liée au bilinguisme, 91 % des employés ont le profil linguistique requis, 7,2 % ont des résultats incomplets et 1,9 % ne répondent pas aux exigences. La diminution du nombre de personnes qui respectent ou ne respectent pas les exigences peut être fonction du taux accru de mouvement des employés, particulièrement dans les environnements corporatifs, où un nombre important de dossiers de nouveaux employés n'a pas encore été transféré à Industrie Canada. Il y a eu peu de changement dans la représentation de la première langue officielle par région depuis le dernier exercice (voir la figure 5).

Bilinguisme

Tableau 8

Capacité de bilinguisme des postes de supervision et des postes EX					
Supervision				EX	
Année	Respect	Non respect	Incomplet	Respect	Non-respect
2008	92,0%	2,2%	5,7%	99,0%	1,0%
2007	91,4%	5,5%	5,5%	95,0%	5,0%
2006	90,2%	3,4%	3,4%	87,5%	4,6%
2005	89,0%	4,8%	4,8%	90,0%	1,8%
2004	82,3%	6,7%	6,7%	88,2%	1,8%
PS 2008	92,0%	5,2%	2,8%		

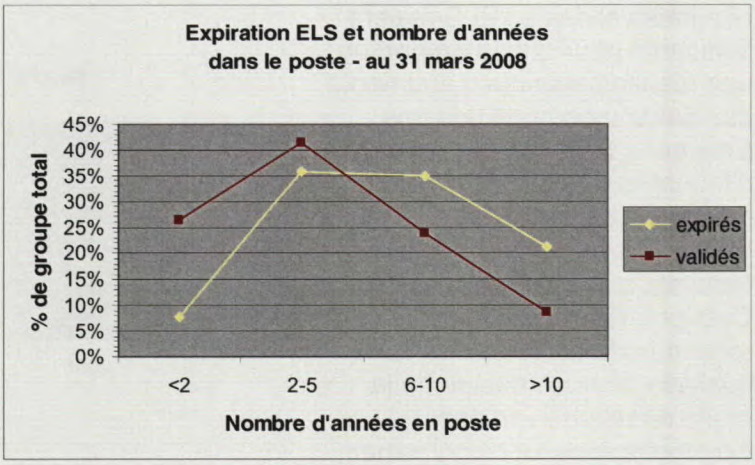
Tableau 9

Première langue officielle des employés et capacité bilingue des principaux groupes professionnels			
Class.	Anglais %	Français %	Respect des exigences de bilinguisme %
AS	42,3	57,7	90,3
CO	66,3	33,7	94,4
CR	44,3	55,7	80,5
CS	55,1	44,9	94,8
EL	67,6	32,4	91,8
EN	63,2	36,8	93,4
ES	77,2	22,8	93,2
EX	68,3	31,7	92,3
FI	56,6	43,4	90,6
IS	57,3	42,7	93,0
PE	38,2	61,8	88,0
PM	53,1	46,9	91,8
SE	83,8	16,2	90,0
SG	76,4	23,6	90,8
SI	52,5	47,5	90,0
TI	68,8	31,2	87,1
Autre	**68,8**	**31,2**	**87,1**
IC	**59,4**	**40,7**	**91,0**

Résultats de l'évaluation de langue seconde (ELS)

Le 31 mars 2008, 2 % des employés d'Industrie Canada occupant des postes bilingues ne respectaient pas les exigences linguistiques de leur poste, une amélioration par rapport au taux de l'an dernier, qui était de 2,5 %.

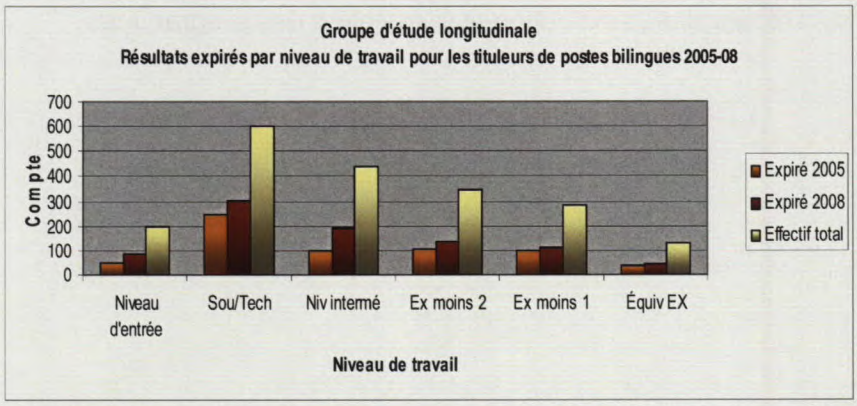
Figure 6



La figure 6 représente les données d'une étude longitudinale menée auprès de 2 000 employés occupant des postes bilingues à Industrie Canada, de 2005 à aujourd'hui. Un lien important existe entre l'expiration des résultats et le nombre d'années d'occupation du poste; 56 % des personnes ayant des résultats expirés occupaient leur poste depuis plus de six ans, par rapport à seulement 33 % des personnes ayant des résultats valides. On ne peu pas être certain que les résultats expirés impliquent une perte de la capacité d'utiliser la langue seconde, mais l'étude souligne du moins la nécessité de tenir à jour les résultats de l'ELS.

L'étude indique également que le volume des résultats expirés au sein des groupes de relève du groupe EX a augmenté entre 2005 et 2008, passant de 33 % à 40 %.

Figure 7



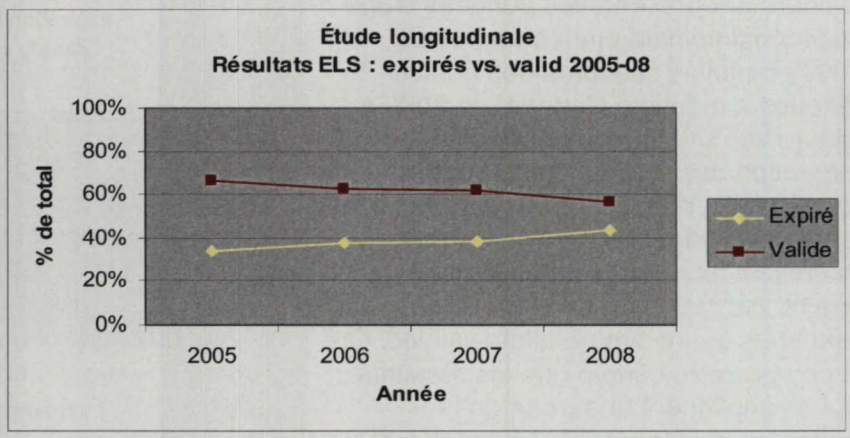
Le recensement auprès du groupe EX et des groupes de relève de la fonction publique mené en 2007[2] identifie la difficulté à rencontrer les exigences de langue seconde en tant qu'obstacle à une promotion au groupe EX pour 22 % des employés des groupes de relève. Trente et un pour cent des employés des groupes de relève considèrent que les exigences linguistiques constituent le plus important défi lié aux postes du groupe EX, et 21 % des employés du groupe EX en conviennent. Parmi les employés des groupes de relève, 28 % ont cerné le manque d'accès à une formation en langue seconde comme obstacle important dans le cadre de leur perfectionnement professionnel.

[2] Le rapport complet lié à ce recensement est disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/rp/exr02-fra.asp.

Chez les employés occupant un poste bilingue visés par l'étude longitudinale d'Industrie Canada, la proportion de résultats expirés est passé de 32 % le 31 mars 2005 à 36 % trois ans plus tard. Au cours de cette période, le nombre de résultats à l'ELS expirés était presque deux fois supérieur au nombre de renouvellements (459 expirations par rapport à 251 renouvellements).

Les nouveaux employés ayant des résultats valides à l'ELS étaient suffisants pour que la proportion des résultats expirés n'augmente pas davantage au fil des ans. Environ le tiers des employés d'Industrie Canada des groupes EX moins 1 et EX moins 2 possédaient des résultats expirés en 2007-08. Cela pourrait mener à la réduction du bassin de candidats qualifiés pour les postes de la haute direction avec des exigences liées au bilinguisme.

Figure 8



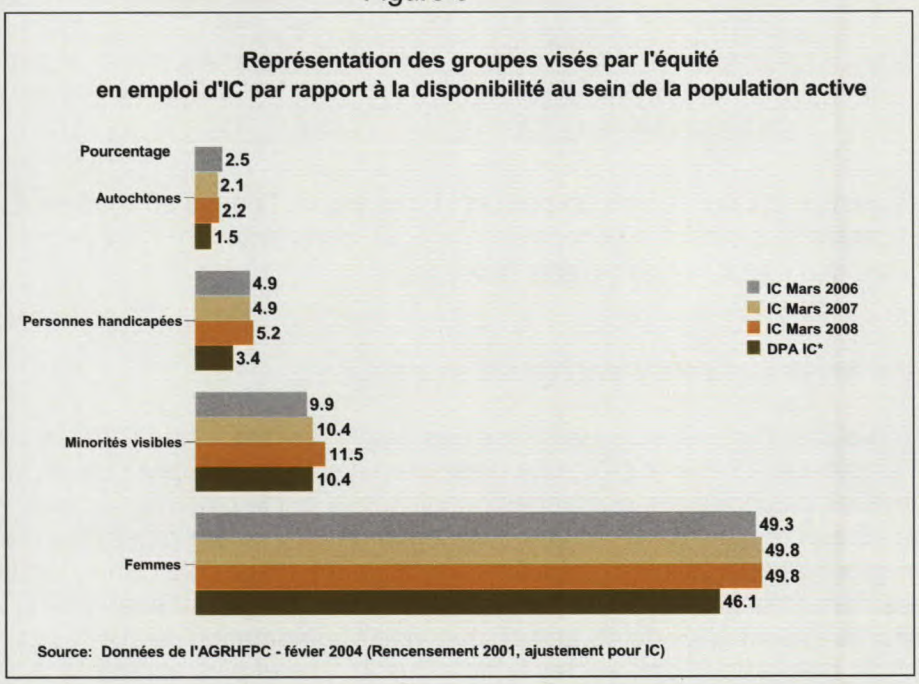
Si les tendances actuelles se maintiennent, il y aura beaucoup moins d'employés de niveau intermédiaire et de supervision ayant des résultats à jour dans le cadre de l'ELS. En 2007-08, un peu plus de 70 % des personnes embauchées pour pourvoir des postes bilingues provenaient d'un autre secteur de la fonction publique et, dans le cas des groupes de relève du groupe EX, la proportion était de 90 %. Une telle situation pourrait mener à une perte de mémoire ministérielle et à la surpromotion et à l'épuisement potentiels d'employés inexpérimentés. Tous ces facteurs peuvent avoir une incidence sur l'élaboration, l'exécution et le maintien des programmes.

Aperçu de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi[3]

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, tous les ministères du gouvernement fédéral doivent analyser leur effectif afin de déterminer la représentation appropriée des personnes des quatre groupes désignés : femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles.

Industrie Canada mène régulièrement une analyse de l'effectif en évaluant les taux de représentation interne en fonction de la disponibilité au sein de la population active externe afin de cerner les lacunes en matière de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les données sur la disponibilité au sein de la population active[4] sont obtenues à partir du Recensement de 2001 mené par Statistique Canada. Cela engendre un retard par rapport à la représentation réelle.

Figure 9



En 2007-08, la représentation globale au sein d'Industrie Canada de tous les groupes désignés est supérieure à la disponibilité sur le marché du travail, ce qui confirme que le Ministère adopte les mesures nécessaires pour créer un effectif représentatif. Même si la représentation des quatre groupes désignés a été améliorée, ils sont toujours grandement sous-représentés dans certains groupes professionnels et dans certaines catégories, notamment les groupes CO, ES, AS, EL et TI. De plus, nous prévoyons que les nouvelles données provenant du Recensement de 2006 refléteront une plus importante population de minorités visibles, ce qui augmentera sans doute la disponibilité au sein de la population active.

---

[3] La population du Ministère visée par l'équité en matière d'emploi est déterminée comme suit : les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée et les employés saisonniers sont compris dans les calculs. Les employés occasionnels, les employés en congé sans solde, les étudiants, le personnel ministériel exempté et les personnes nommées par le gouverneur en conseil sont exclus. Les employés en détachement sont calculés en fonction de leur ministère d'attache. L'importante différence d'effectif dans ces analyses, par rapport aux analyses précédentes présentées dans le rapport, est attribuable à l'exclusion des employés en congé et des employés occasionnels dans les chiffres relatifs à l'équité en matière d'emploi.

[4] Les données sur la disponibilité au sein de la population active ont trait au nombre de personnes dans un groupe désigné en tant que pourcentage de la population active canadienne totale. Aux fins de la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est fondée sur les citoyens canadiens ayant une profession au sein de la main-d'œuvre canadienne classifiée par la Classification nationale des professions qui correspond aux codes de la CNP attribués aux emplois de la fonction publique fédérale. Aux fins du présent rapport, les chiffres correspondant aux données sur la disponibilité au sein de la population active sont ajustés pour Industrie Canada selon l'emplacement géographique de la main-d'œuvre et le code CNP attribué à chaque poste.

Tableau 10

Aperçu de la représentation et de la mobilité des groupes visés par l'équité en matière d'emploi Exercice 2007-08					
	Représentation %	DPA %	Embauches %	Départs %	Promotions %
Femmes	50	46,1	60,2	57,1	57,6
Autocthones	2,1	1,5	1,3	3	2,4
Personnes handicapées	5	3,4	2,5	6	3,4
Minorités visibles	11,1	10,7	11,4	10,3	15,5

La section qui suit fournit un portrait statistique de l'équité en matière d'emploi de 2005-06 à 2007-08 et décrit les faits saillants concernant l'âge, la représentation, l'embauche, la promotion et le maintien en poste des membres des quatre groupes.

Âge des groupes visés par l'équité en emploi

Le tableau 11 montre que la moitié des employés d'Industrie Canada visés par l'équité en matière d'emploi ont 45 ans et plus, une diminution d'environ 2 % par rapport au dernier exercice. Parmi les groupes désignés, les personnes handicapées ont le plus haut pourcentage d'employés âgés de 45 ans et plus (69,9 %), une augmentation de 4 % par rapport au dernier exercice. Les employés de ce groupe ont également la plus haute moyenne d'âge (48,1 ans), tandis que les employés membres des minorités visibles ont la plus faible moyenne d'âge (42 ans). Parmi les employés autochtones, 52,5 % étaient âgés de 45 ans et plus, une augmentation de 2,4 % par rapport au dernier exercice, tandis que le pourcentage des femmes de 45 ans et plus est stable, à 51 %.

Tableau 11

Répartition selon l'âge par groupe visé par l'équité en matière d'emploi 2007-08 (pourcentages par groupes respectifs)					
Groupe visés par l'équité en matière d'emploi	**<35 ans %**	**De 35 à 44 ans %**	**De 45 à 49 ans %**	**50 ans et + %**	**Âge moyen**
Femmes	21,9	26,6	17,6	33,6	43,9
Autochtones	13,6	36,4	16,4	33,7	44,9
Personnes handicapées	9,0	21,1	19,9	50,0	48,1
Minorités visibles	29,1	32,8	13,7	24,5	42,0
Total d'IC	**22,7**	**26,7**	**16,4**	**34,1**	**44,0**

Femmes

Les femmes sont bien représentées au sein d'Industrie Canada, soit un taux stable de 50 %*, ce qui dépasse la disponibilité au sein de la population active de 46,1 %. Ce groupe désigné représente la moitié de la main-d'œuvre d'Industrie Canada et continue de constituer 57,8 % de la catégorie de l'Administration et du service extérieur. Par conséquent, les femmes occupent principalement les postes de soutien administratif (82 %) et les postes de secrétariat (76,5 %).

En 2007-08, les femmes continuent de composer l'essentiel de toutes les nouvelles embauches d'Industrie Canada, à 60,2 %. Néanmoins, leur part du total des départs est la plus élevée parmi les groupes désignés, une augmentation de 3,4 % depuis le dernier exercice.

Dans l'ensemble, les femmes reçoivent environ six promotions sur dix, et la catégorie de l'Administration et du service extérieur (70 %) est la principale catégorie en ce qui touche les promotions des membres de ce groupe désigné.

Tendances par catégorie professionnelle

Le tableau 12 compare la représentation des femmes au sein du Ministère en fonction de leur disponibilité au sein de la population active relativement aux principaux groupes professionnels.

La représentation dépasse la disponibilité correspondante au sein de la population active dans toutes les catégories, sauf pour le groupe technique, où il manque 28 employées.

Figure 10

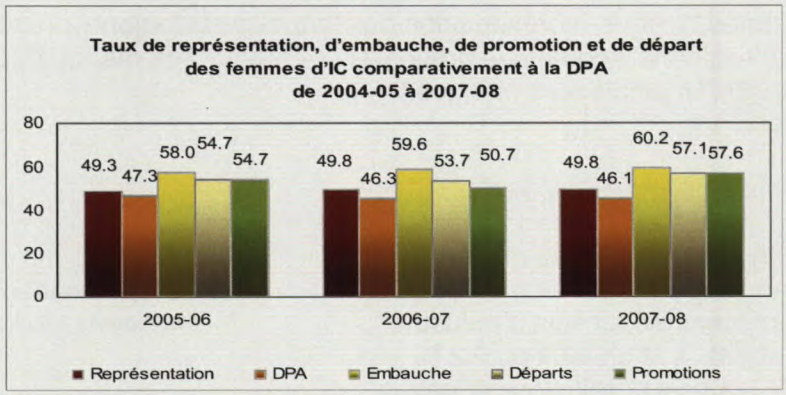


Tableau 12

Représentation des femmes selon les principaux catégories et groupes professionnels					
Catégorie	Ensemble de l'effectif	Femme			Ratio d'embauche
		Représentation	DPA IC	Écart	à la DPA
	#	#	#		
Direction	199	82	73	9	1,1
EX	192	76	71	5	1,1
Sc. et prof.	1 011	327	270	57	1,2
EN	227	45	29	16	1,6
ES	322	136	108	28	1,3
SE	66	9	10	-1	0,9
SG	371	125	121	4	1,0
Adm. et SE	2 878	1 663	1 496	167	1,1
AS	755	619	575	44	1,1
CO	921	412	428	-16	1,0
CS	490	159	144	15	1,1
FI	101	60	51	9	1,2
IS	177	112	106	6	1,1
PG	31	16	12	4	1,3
PE	92	66	59	7	1,1
PM	309	219	159	60	1,4
Technique	567	111	139	-28	0,8
EL	242	34	44	-10	0,8
TI	231	31	45	-14	0,7
Soutien adm.	617	474	466	8	1,0
CR	599	458	444	14	1,0
Total IC*	**5,313**	**592**	**582**	**10**	**1,0**

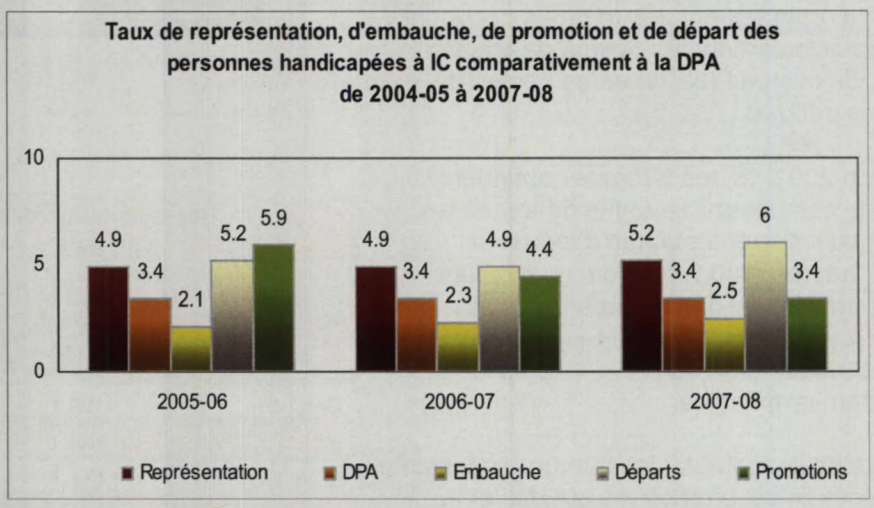
* Voir la note 3 à la page 15

Des progrès ont été observés en ce qui a trait aux femmes de la catégorie EX, où leur représentation est passée de 31,2 % à 32,3 % en 2007-08. Malgré les progrès réalisés au cours des dernières années, la sous-représentation des femmes est toujours présente dans certains groupes professionnels comme le groupe TI (14 employées manquantes), EL (10 employées manquantes) et CO (16 employées manquantes).

Personnes handicapées[5]

Dans l'ensemble, les personnes handicapées sont bien représentées au sein d'Industrie Canada, soit un taux de 5,2 % sur les trois derniers exercices, ce qui dépasse leur disponibilité au sein de la population active de 3,4 %.

Figure 11



En 2007-08, le nombre de promotions a diminué et le nombre de départs a augmenté en ce qui concerne les personnes handicapées. Dans l'ensemble, la part d'embauches, soit 2,5 %, demeure inférieure à la disponibilité au sein de la population active. De plus, la proportion des départs est passée de 4,9 % à 6 %, et les raisons des départs étaient principalement des mutations interministérielles (52,6 %) et des départs à la retraite (42 %). Enfin, la part des promotions accordées aux personnes handicapées a diminué, passant de 4,4 % à 3,4 %. Cela pourrait mener à des difficultés liées au maintien en poste de ces employés.

[5] Contrairement aux données pour les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles, les données sur la disponibilité au sein de la population active relativement aux personnes handicapées ont été estimées à partir de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités 2001 (EPLA).

Tendances par catégorie professionnelle

Le tableau 13 compare la représentation des personnes handicapées au sein du Ministère en fonction de leur disponibilité au sein de la population active relativement aux principaux groupes professionnels. Leur représentation surpasse la disponibilité au sein de la population active correspondante dans toutes les catégories, à l'exception de la catégorie Scientifique et professionnelle, où l'écartle plus important se situe au niveau des groupes ES et SG.

Tableau 13

Représentation des personnes handicapées selon les principaux catégories et groupes professionnels

Catégorie	Ensemble de l'effectif	Personnes handicapées			Ratio of d'embauche à la DPA
		Représentation	DPA IC*	Écart	
	#	#	#		
Direction	199	8	5	3	1,6
EX	199	8	5	3	1,6
Sc. et prof.	1 011	25	36	-11	0,7
EN	227	8	8	0	1,0
ES	322	5	11	-6	0,5
SE	66	N/D[6]	N/D	0	1,0
SG	371	10	13	-3	0,8
Adm. et SE	2 878	146	95	51	0,8
AS	755	51	25	26	2,0
CO	921	40	30	10	1,3
CS	490	19	16	3	1,2
FI	101	5	3	2	1,7
IS	177	8	6	2	1,3
PE	92	12	3	9	4,0
PM	309	11	10	1	1,1
Technique	567	41	20	21	2,1
EL	242	13	8	5	1,6
TI	231	22	8	14	2,8
Soutien	617	45	25	20	1,8
CR	599	43	24	19	1,8
Total IC	**5 313**	**266**	**182**	**84**	**1,5**

* Les données provinciales sur la disponibilité au sein de la population active des personnes handicapées sont utilisées pour chaque groupe professionnel.

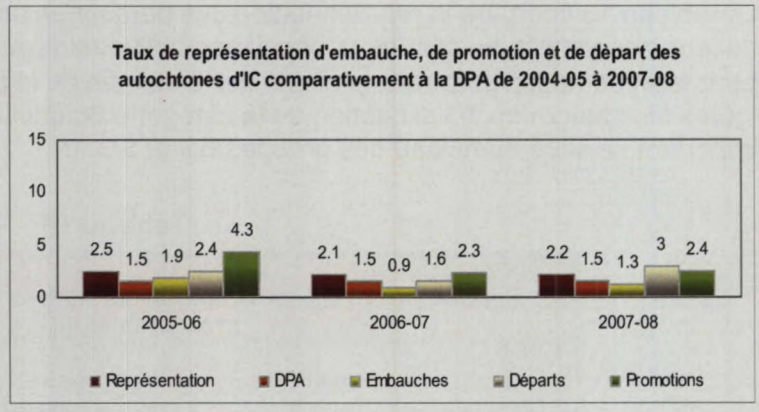
[6] Pour des raisons de confidentialité, ces chiffres ne sont pas assez élevés pour permettre leur publication.

Autochtones

En 2007-08, la représentation de 2,2 % des Autochtones dépassait leur disponibilité au sein de la population active et était semblable au taux de l'exercice précédent.

Quelques progrès ont été réalisés relativement à la proportion du recrutement des Autochtones, de 0,9 % à 1,3 %. La catégorie de l'Administration et du service extérieur demeure le principal point d'entrée des nouveaux employés autochtones, à 57 %.

Figure 12



Dans l'ensemble, la part des départs des Autochtones d'IC a augmenté, passant de 1,6 % en 2006-07 à 3 % en 2007-08. Par conséquent, le Ministère a perdu 8 % de la population de ce groupe désigné. Cette réduction est principalement attribuable aux mutations interministérielles, à 58 %. Compte tenu des tendances relatives au départ des Autochtones, qui continuent de dépasser le taux de recrutement, le Ministère peut prévoir des difficultés relativement à la représentation de ce groupe au cours des années à venir.

La proportion des promotions accordées aux Autochtones était relativement stable, à 2,4 % par rapport au dernier exercice, et plus élevée que le taux de représentation. La majorité des promotions étaient accordées aux membres des groupes AS, CO, PM, TI et EN.

Tableau 14

Représentation des Autochtones selon les principaux catégories et groupes professionnels

Catégorie	Ensemble de l'effectif	Autochtone			Ratio d'embauche à la DPA
		Représentation	DPA IC	Écart	
	#	#	#		
Direction	199	N/D	N/D	-4	0,3
EX	199	N/D	N/D	-4	0,3
Sc. et prof.	1 011	7	7	0	1,0
EN	227	N/D	N/D	2	3,0
ES	322	N/D	N/D	0	1,0
SE	66	N/D	N/D	0	0,0
SG	371	N/D	N/D	-2	0,5
Adm. et SE	2 878	71	42	29	1,7
AS	755	22	13	9	1,7
CO	921	17	12	5	1,4
CS	490	16	5	11	3,2
FI	101	N/D	N/D	0	1,0
IS	177	N/D	N/D	0	1,0
PE	92	N/D	N/D	-1	0,5
PM	309	9	6	3	1,5
Technique	567	10	8	2	1,3
EL	242	N/D	N/D	1	1,5
TI	231	7	5	2	1,4
Soutien adm.	617	19	13	6	1,5
CR	599	19	13	6	1,5
Total IC	**5 313**	**110**	**78**	**32**	**1,4**

Tendances par catégorie professionnelle

Le tableau 14 compare la représentation des Autochtones à leur disponibilité au sein de la population active pour les principaux groupes professionnels.

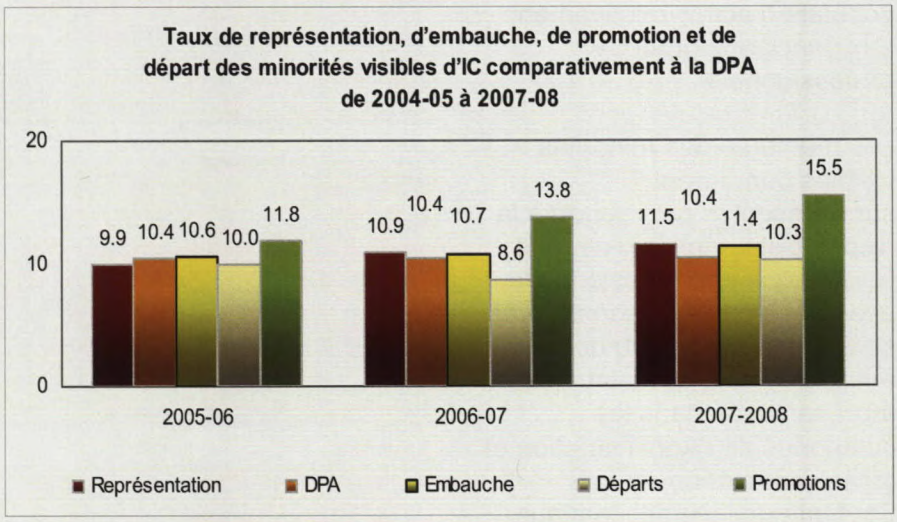
En terme de pourcentage de l'effectif total , la représentation des Autochtones a augmenté dans plusieurs catégories et groupes professionnels. Les progrès les plus importants ont été réalisés dans la catégorie Scientifique et professionnelle, où la représentation a augmenté grandement dans les groupes ES et EN. Toutefois, la représentation des Autochtones dans la catégorie EX demeure la même par rapport au dernier exercice; il manque quatre employés.

Minorités visibles

En 2007-08, Industrie Canada a continué d'augmenter sa représentation des membres de minorités visibles, de 10,9 % en 2006-07 à 11,5 % en 2007-08.

De nouveaux employés membres des minorités visibles ont continué d'intégrer le ministère principalement dans la catégorie Scientifique et professionnelle, ce qui a contribué à combler l'écart global au sein de l'effectif du Ministère.

Figure 13



La part des embauches et des promotions des membres des minorités visibles augmente depuis 2005-06.

Tendances par catégorie professionnelle

Le tableau 15 compare la représentation des employés membres de minorités visibles à leur disponibilité au sein de la population active relativement aux principaux groupes professionnels.

Les membres des minorités visibles demeurent surreprésentés par rapport à la disponibilité dans la catégorie Scientifique et professionnelle, avec une augmentation de près de 2 % par rapport au dernier exercice. Par ailleurs leur représentation dans les catégories de l'Administration et du service extérieur et du Soutien administratif continue d'être inférieure à leur disponibilité au sein de la population active, compte tenu du fait qu'il manque 50 et six employés, respectivement. Les écarts les plus importants dans les catégories ci-dessus persistent pour les groupes AS (14 employés manquants), CO (14 employés manquants), CS (15 employés manquants), PM (sept employés manquants) et CR (huit employés manquants).

Tableau 15

Représentation des minorités visibles selon les principaux catégories et groupes professionnels

Catégorie	Ensemble de l'effectif[7]	Minorités visibles			Ratio d'embauche
		Représentation	DPA IC	Écart	à la DPA
	#	#	#		
Direction	199	16	12	4	1,3
EX	199	16	12	4	1,3
Sc. et prof.	1 011	227	174	53	1,3
EN	227	77	56	21	1,4
ES	322	49	42	7	1,2
SE	66	30	19	11	1,6
SG	371	69	45	24	1,5
Adm. et SE	2 878	235	285	-50	0,8
AS	755	37	51	-14	0,7
CO	921	88	102	-14	0,9
CS	490	51	66	-15	0,8
FI	101	11	10	1	1,1
IS	177	13	12	1	1,1
PE	92	12	7	5	1,7
PM	309	20	27	-7	0,7
Technique	567	65	54	11	1,2
EL	242	27	25	2	1,1
TI	231	27	19	8	1,4
Soutien adm.	617	48	54	-6	0,9
CR	599	46	54	-8	0,9
Total IC	**5 313**	**592**	**582**	**10**	**1,0**

[7] Tel que c'est défini aux fins de l'équité en matière d'emploi; voir la page 17 du présent rapport.

Réalisations et initiatives d'Industrie Canada concernant l'équité en matière d'emploi

Dans le 15e rapport annuel, le greffier du Conseil privé a renforcé la promotion d'une plus grande diversité d'origines, de langues et de patrimoines ethniques parmi les employés de la fonction publique. En 2007-08, le Ministère a mis en œuvre des initiatives en vue d'améliorer sa culture d'entreprise et sa capacité d'intégration.

Ces initiatives comprennent notamment :

- célébrations et événements liés à la diversité;
- Coin de la diversité — une chronique régulière dans le bulletin consacré à l'analyse d'enjeux touchant la diversité;
- accès à une publication en ligne sur la diversité;
- ateliers offerts dans le cadre du Programme mixte d'apprentissage sur le respect des différences et la lutte contre la discrimination;
- élaboration du Guide d'adaptation du milieu de travail et de l'emploi, modifié en 2006 pour comprendre les 11 motifs de discrimination;
- ateliers à l'intention des gestionnaires et des employés sur le devoir d'adaptation, partout au Canada;
- formation sur le harcèlement;
- séances d'information offertes aux conseillers en RH;
- rapports statistiques trimestriels sur l'équité en matière d'emploi à l'intention des délégués du plan d'action sur l'équité en matière d'emploi, des SMA et des gestionnaires des RH, soulignant les domaines de représentation à améliorer;
- lancement par six secteurs d'une campagne interne d'identification;
- établissement d'un nouveau comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi et la diversité en 2007. Ce comité agit à titre d'organisme consultatif et fournit une opinion aux membres de la haute direction sur les questions d'équité en matière d'emploi et de diversité.

Flux nets des employés d'Industrie Canada

Le tableau 16 illustre le mouvement des employés nommés pour une période indéterminée au sein et à l'extérieur d'Industrie Canada, y compris, pour la première fois, les mouvements entre les groupes professionnels. Bien que 89 % des employés des principaux groupes professionnels d'Industrie Canada soient demeurés en poste au cours du dernier exercice, il y a eu des changements importants entre les groupes. Les plus faibles taux de maintien en poste ont été constatés au sein des groupes suivants : PE (73 %), FI (79 %), PG (81 %) et EX et IS (82 %). En revanche, 97 % des ingénieurs (EN, SE et SG), 95 % des employés du groupe CS et 92 % des employés du groupe SI sont demeurés en poste au cours de l'exercice. Une analyse plus approfondie des motifs liés à ces hauts taux de maintien en poste, y compris un programme d'entrevue de fin d'emploi et un examen attentif des résultats précédents et à venir du SAFF, permettrait de déterminer les facteurs de maintien en poste et de départ des groupes professionnels d'Industrie Canada.

Tableau 16

Mouvements des employés indéterminés selon les principaux groupes professionnels

		CO	AS	CR	CS	SG	PM	ES	EL	TI	EN	EX	IS	PE	FI	SI	SE	PG	EG	Total
Effectif indéterminée		1016	761	589	506	380	325	324	258	240	219	204	189	101	97	61	60	31	22	5383
Entrées	embauch et ré-embauche	55	67	73	13	32	8	53	8	7	1	15	21	20	25	5	2	9	1	415
	conversions	7	8	18	1	0	9	3	2	0	6	0	3	0	0	0	0	0	0	57
	changement vers d'autres groupes	35	52	5	4	1	22	12	1	1	0	23	10	14	2	1	2	2	0	187
	total	97	127	96	18	33	39	68	11	8	7	38	34	34	27	6	4	11	1	659
Taux d'entrée		9.5%	16.7%	16.3%	3.6%	8.7%	12.0%	21.0%	4.3%	3.3%	3.2%	18.6%	18.0%	33.7%	27.8%	9.8%	6.7%	35.5%	4.5%	12.2%
Sorties	Fonction publique	62	69	51	14	0	14	47	0	1	1	15	25	23	15	3	1	6	0	347
	démission	5	2	0	0	5	1	2	0	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	21
	retraite	52	33	21	9	3	12	5	17	8	4	21	7	6	2	4	1	2	0	207
	autre	4	3	6	2	0	2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	21
	changement en provenance d'autre groupes	25	26	66	3	0	21	11	7	0	2	0	8	0	4	8	0	0	0	181
	total	148	133	144	28	8	50	66	24	12	8	37	42	31	21	15	2	8	0	777
Taux de sortie		14.6%	17.5%	24.4%	5.5%	2.1%	15.4%	20.4%	9.3%	5.0%	3.7%	18.1%	22.2%	30.7%	21.6%	24.6%	3.3%	25.8%	0.0%	14.4%
Effectif indéterminée actuelle 31 Mars 2008		963	784	586	498	402	319	344	246	236	219	209	182	99	103	57	62	33	23	5365
Employés présents en 2006-07 qui sont demeurés dans l'organisation		891	662	525	483	369	297	269	240	227	212	168	155	74	77	56	58	25	22	4810
Stabilité relative		88%	87%	89%	95%	97%	91%	83%	93%	95%	97%	82%	82%	73%	79%	92%	97%	81%	100%	89%

=Effectif a diminué de 5 % ou plus depuis 2006-07
=Effectif a augmentaé de 5 % ou plus depuis 2006-07
=Effectif est demeurée stable (variance de plus ou moins 5 %)

Mouvements des employés entre les groupes professionnels

L'analyse de la mobilité entre les professions permet de soutenir la gestion des compétences et de comprendre les possibilités de perfectionnement des employés à l'interne.

La tendance à passer d'un emploi à un autre peut être expliquée en partie par la nature de la profession; certaines catégories professionnelles sont plus propices à la mobilité interne au sein du Ministère. En moyenne, les employés des catégories du Soutien administratif et de l'Administration et du service extérieur se déplacent davantage à l'interne que les employés de la catégorie Scientifique et professionnelle, Technique ou Opérations.

La mobilité des employés nommés pour une période déterminée et indéterminée entre les professions a été analysée cette année. Afin de faire partie de l'analyse, les employés devaient avoir travaillé toute l'année au cours d'une période de deux ans. Le tableau 17 résume les plus fréquentes tendances en matière de mobilité entre les groupes professionnels pour les trois dernières années.

En 2007-08, les groupes comptant le plus de déplacements étaient les groupes CR et PM. Au total, 48 employés occupant des postes de commis, ce qui représente 7,3 % de l'effectif du groupe CR, ont obtenu un autre poste au sein du Ministère. Le groupe CR représente le principal groupe de relève de la catégorie AS; au total, 31 employés du groupe CR ont été mutés dans ce groupe. Cela démontre une augmentation de 55 % depuis 2006. De plus, au cours des deux dernières années, le groupe CR est devenu de plus en plus un groupe de relève du groupe PM, puisque, au total, 16 (2006-07) et 11 (2007-08) employés du groupe CR ont intégré le groupe PM.

Le groupe PM demeure le principal groupe de reléve du groupe CO. Ce dernier étant le principal groupe professionnel du Ministèere. En 2007-08, 11 employés PM, représentant 3,2 % de l'effectif total de ce groupe, ont joint le groupe CO; cela représente une augmentation par rapport aux huit mutations de 2006-07.

Le Ministère continue de tirer profit des capacités de leadership au sein de son effectif en accordant une promotion aux employés du groupe EX. Les principaux groupes de relève de la catégorie EX sont les groupes CO et ES. En moyenne, 57 % des nominations internes au groupe EX provenaient du groupe CO, suivi du groupe ES, à 17 %.

La vulgarisation des possibilités internes et la détermination des groupes de relève potentiels peuvent servir de fondement à la détermination des approches stratégiques liées à ces groupes, compte tenu de l'effectif vieillissant et du haut taux de roulement (notamment dans le groupe PE).

Tableau 17

Mobilité entre les groupes professionnels			
Mouvements vers le groupe CO à partir des groupes de relève			
Groupe	**2006**	**2007**	**2008**
ES	5	1	4
PM	8	0	11
Mouvements vers le groupe AS à partir des groupes de relève			
CR	14	6	31
Mouvements vers le groupe ES à partir des groupes de relève			
CO	5	0	3
Mouvements vers le groupe EX à partir des groupes de relève			
CO	1	5	9
ES	0	0	6
Mouvements vers le groupe PM à partir des groupes de relève			
AS	0	0	6
CR	2	16	11

Embauches

Tableau 18

Employés embauchés pour une période indéterminée selon le sexe et le groupe professionnel 1er avril 2007 – 31 mars 2008									
Class.	Femme embauchées	Homme embauchés	Total d'embauchés	Total des femmes à IC	% de femmes embauchées	Total des hommes à IC	Total des hommes embauchés	2006-07 Effectif total à IC	% des embauc hes
AS	52	15	67	634	8,2	127	11,8	761	8,8
CO	29	26	55	463	6,3	553	4,7	1016	5,4
CR	57	16	73	462	12,3	127	12,6	589	12,4
CS	7	6	13	171	4,1	335	1,8	506	2,6
EL	1	7	8	34	2,9	224	3,1	258	3,1
EN	0	1	1	46	0,0	173	0,6	219	0,5
ES	25	28	53	134	18,7	190	14,7	324	16,4
EX	3	12	15	82	3,7	122	9,8	204	7,4
FI	9	16	25	68	13,2	29	55,2	97	25,8
IS	14	7	21	125	11,2	64	10,9	189	11,1
PE	12	8	20	82	14,6	19	42,1	101	19,8
PM	6	2	8	222	2,7	103	1,9	325	2,5
SE	1	1	2	8	12,5	52	1,9	60	3,3
SG	12	20	32	140	8,6	240	8,3	380	8,4
SI	3	2	5	46	6,5	15	13,3	61	8,2
TI	2	5	7	31	6,5	209	2,4	240	2,9
Total IC	**244**	**174**	**418**	**2808**	**8,7**	**2691**	**6,5**	**5499**	**7,6**

Le taux d'embauche des employés nommés pour une période indéterminée d'Industrie Canada se situe sous la barre des 8 % pour les trois dernières années, tandis que le taux de départ est passé de 8,2 % en 2005-06 à 11,3 % en 2007-08, une augmentation de 28 % depuis 2006-07. Le taux d'embauche a diminué de 4 % au cours de la même période.

Départs

Bien que la population d'employés nommés pour une période indéterminée au sein de la fonction publique ait augmenté de 2 % durant 2006-07 et de 4,3 % en 2007-08, le taux, au sein d'Industrie Canada, a diminué de 2 % depuis le 31 mars 2006. Les employés d'Industrie Canada ont pris leur retraite au même taux que ceux de la fonction publique en 2007-08. Les taux de départs liés à la retraite ou non ont augmenté de 35 % et de 23 %, respectivement, en 2007-08, et presque tous les groupes professionnels ont perdu plus d'employés qu'en 2006-07, tant en termes de chiffres que de proportion. La seule exception digne de mention est le groupe FI, où le taux de départ a chuté à 17,5 %, soit une diminution d'un tiers. Les taux de départ étaient les plus élevés dans les groupes PE (30,7 %), IS (19 %), EX (18,1 %), FI (17,5 %) et ES (17,3 %). Le mouvement des employés du groupe AS, toujours changeant, comportait un taux de départ correspondant presque au double du taux de 2006-07, qui était de 7,7 %.

Tableau 19

Motifs des départs d'employés nommés pour une période indéterminée selon le groupe professionnel 1er avril 2007 – 31 mars 2008

Classification	Autres	Raisons personnelles	Secteur privé	Secteur public	Retraite	Total
AS	3	1	2	69	33	108
CO	4	3	5	62	52	126
CR	6	1	0	51	21	79
CS	2	0	0	14	9	25
EL	0	1	0	0	17	18
EN	0	1	1	1	4	7
ES	1	1	2	47	5	56
EX	1	0	0	15	21	37
FI	0	0	0	15	2	17
GL	0	0	0	0	4	4
GT	0	1	0	2	2	5
IS	0	2	2	25	7	36
LS	0	0	0	0	1	1
PC	0	1	0	0	0	1
PE	1	0	1	23	6	31
PG	0	0	0	6	2	8
PL	0	0	0	1	0	1
PM	2	0	1	14	12	29
SE	0	0	0	1	1	2
SG	0	3	5	0	3	11
SI	0	0	0	3	4	7
ST	0	0	0	2	6	8
TI	1	0	2	1	8	12
Total	**21**	**15**	**21**	**352**	**220**	**629**

Les modèles relatifs au sexe sont demeurés uniformes au cours des deux dernières années; les femmes représentent environ 60 % des embauches et des départs non liés à la retraite au cours des deux exercices. Les hommes prennent plus rapidement leur retraite que les femmes, représentant un peu plus de 60 % des retraites durant cette période. Bien que les hommes aient seulement, en moyenne, un an de plus que les femmes, au sein d'Industrie Canada, ils tendent à posséder deux ou trois ans d'expérience supplémentaires dans la fonction publique, ce qui les rend admissibles à la retraite plus rapidement.

Parmi les raisons justifiant l'embauche et les départs disproportionnés des femmes, on retrouve leur dominance dans les groupes volatils FI, PE et IS, groupes instables qui, en raison des vagues de retraites et des tendances en matière de politiques touchant l'ensemble de la fonction publique, ont augmenté leur demande durant une période où la main-d'œuvre se fait rare. Les femmes surpassent en nombre les hommes, selon un ratio de trois contre un, au sein du groupe PE, de près de deux contre un dans le groupe FI et de trois contre deux dans le groupe IS. Ces chiffres sont quasiment identiques à ceux de l'ensemble de la fonction publique, où moins 25 % de l'effectif des quatre groupes est âgé de moins de 35 ans et les femmes surpassent en nombre les hommes selon des ratios semblables ou plus élevés dans ces groupes.

Une vague de retraites parmi le groupe EX a réduit sa moyenne d'âge de 50,5 ans au 31 mars 2007 à 49,7 ans au 31 mars 2008. Les nouveaux employés EX étaient plus jeunes, selon une moyenne d'âge de 46 ans. Une grande partie de l'effectif du groupe EX est encore admissible à la retraite, puisque 30 % des employés du groupe EX d'IC ont 55 ans ou plus. On prévoit que 10 à 15 employés du groupe EX prendront leur retraite en 2008-09.

Tableau 20

Départs des employés nommés pour une période indéterminée selon le genre et le groupe professionnel
1er avril 2007 – 31 mars 2008

Class.	Départs des femmes	Départs des hommes	Total des départs	Total des femmes à IC	% de départs des femmes	Total d'hommes à IC	% de départs des hommes	2006-07 effectif Total	% du total des départs des employés
AS	89	19	108	634	14,0	127	15,0	761	14,2
CO	53	73	126	463	11,4	553	13,2	1016	12,4
CR	62	16	78	462	13,4	127	12,6	589	13,2
CS	9	16	25	171	5,3	335	4,8	506	4,9
EL	2	16	18	34	5,9	224	7,1	258	7,0
EN	0	7	7	46	0,0	173	4,0	219	3,2
ES	26	30	56	134	19,4	190	15,8	324	17,3
EX	15	22	37	82	18,3	122	18,0	204	18,1
FI	10	7	17	68	14,7	29	24,1	97	17,5
IS	23	13	36	125	18,4	64	20,3	189	19,0
PE	25	6	31	82	30,5	19	31,6	101	30,7
PM	19	10	29	222	8,6	103	9,7	325	8,9
SE	0	2	2	8	0,0	52	3,8	60	3,3
SG	2	9	11	140	1,4	240	3,8	380	2,9
SI	5	2	7	46	10,9	15	13,3	61	11,5
TI	1	11	12	31	3,2	209	5,3	240	5,0
Total	**359**	**270**	**629**	**2808**	**12,8**	**2691**	**10,0**	**4599**	**11,4**

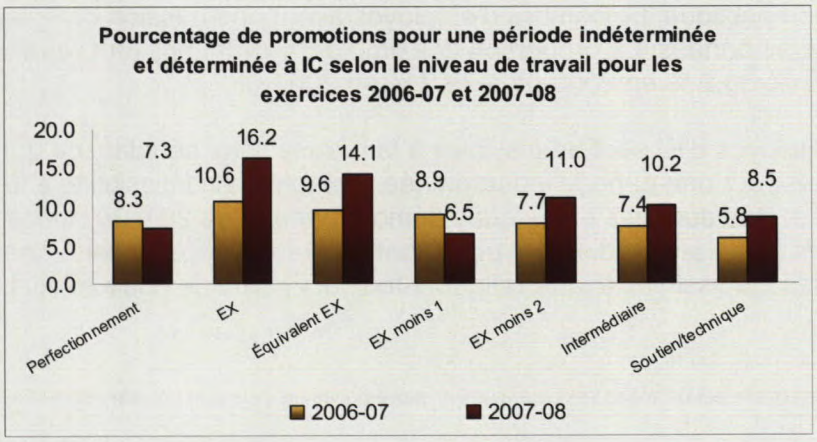
Promotions

Tableau 21

Promotion selon le sexe et le groupe professionnel 1er avril 2007 – 31 mars 2008*									
Class.	Femmes prom.	Hommes prom.	Total prom.	Total des femmes à IC	% des femmes prom.	Total des hommes à IC	% des hommes prom.	2006-07 Effectif total	% total d'employés prom.
AS	84	13	97	646	13,0	133	9,8	779	12,5
CO	43	35	78	469	9,2	568	6,2	1037	7,5
CR	12	8	20	510	2,4	147	5,4	657	3,0
CS	5	10	15	171	2,9	346	2,9	517	2,9
EL	6	19	25	37	16,2	226	8,4	263	9,5
EN	7	16	23	50	14,0	197	8,1	247	9,3
ES	15	33	48	138	10,9	195	16,9	333	14,4
EX	21	12	33	82	25,6	122	9,8	204	16,2
FI	9	7	16	69	13,0	29	24,1	98	16,3
IS	16	9	25	130	12,3	70	12,9	200	12,5
PE	16	7	23	82	19,5	20	35,0	102	22,5
PM	39	10	49	233	16,7	111	9,0	344	14,2
SE	1	7	8	8	12,5	55	12,7	63	12,7
SG	16	23	39	140	11,4	241	9,5	381	10,2
SI	3	0	3	47	6,4	15	0,0	62	4,8
TI	5	10	15	31	16,1	209	4,8	240	6,3
IC Total	**298**	**219**	**517**	**2843**	**10,5**	**2684**	**8,2**	**5527**	**9,4**

* L'effectif comprends les employés nommés pour une période déterminée et indéterminée.

Figure 14

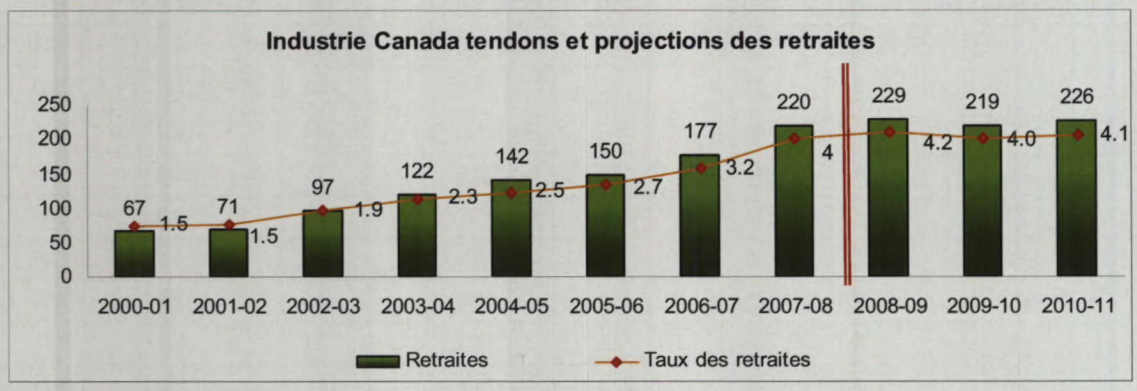


Prévisions relatives à la retraite des employés[8]

L'augmentation du taux de retraite est beaucoup plus élevée dans la fonction publique que sur le marché du travail dans son ensemble. En 2006-07, le quart de l'efectif de la fonction publique était admissible à la retraite au cours des cinq prochaines années.

De même, au sein d'Industrie Canada, depuis 2000-01, le nombre de retraites a triplé et le taux de retraite a doublé. On prévoit que les taux relatifs à la retraite continueront d'augmenter au cours des trois prochaines années.

Figure 15



En 2007-08, l'âge moyen à la retraite était de 58,9 ans, et les employés prenaient leur retraite en moyenne après 28,8 ans de service dans la fonction publique. En moyenne, les hommes prenaient leur retraite un an plus tard que les femmes et accumulaient 2,5 années supplémentaires dans la fonction publique. Toutefois, l'écart sur le plan des années de service dans la fonction publique entre les hommes et les femmes est passé de six ans en 2000-01 à 2,5 ans. De plus, la proportion des retraités est passée de 34,3 % en 2000-01 à 43,7 % en 2007-08. Près de 60 % des retraites anticipées étaient prises par des femmes.

La pension complète est atteinte lorsque les employés ont accumulé au moins 30 ans de service dans la fonction publique et sont âgés de 55 ans ou plus ou de 60 ans et ont accumulé au moins deux ans de travail dans la fonction publique. Le nombre d'employés ayant une pension complète a augmenté au cours des huit dernières années. La proportion des employés ayant pris leur retraite avec une pension complète est passée de 58,2 % en 2000-01 à 79,7 % en 2007-08.

Cette année, 487 employés d'IC sont admissibles à la retraite sans pénalité, ce qui représente 8,9 % de l'effectif total nommée pour une période indéterminée. Toutefois, l'admissibilité à la retraite n'équivaut pas à la retraite réelle. Des données empiriques démontrent que de 20 à 30 % des personnes admissibles, au cours d'une année donnée, prendront leur retraite durant cette année. Par conséquent, 72,5 % des personnes admissibles à la retraite font toujours partie de notre effectif.

[8] L'effectif de l'analyse sur la retraite est composé seulement des employés nommés pour une période indéterminée.

Au cours des cinq prochaines années, 1 383 employés pourront prendre leur retraite sans pénalité. Certains secteurs sont plus vulnérables à la perte de mémoire corporative. Les secteurs comportant un haut pourcentage d'employés admissibles comprennent l'OPIC (12,2 %), STIT (9 %), SI (8,3 %), MC (8,1 %), CRC (7,7 %) et CB (6,4 %).

Environ le tiers du groupe EX pourrait choisir de prendre sa retraite sans pénalité d'ici 2010-11, et le taux de retraite pour ce groupe a grandement augmenté, passant de 7,9 % en 2006-07 à 10,3 % en 2007-08. On observe également des taux de retraite croissant pour plusieurs autres groupes professionnels principalement les groups suivants :(CO (5,1 %), EL (6,6 %), PE (5,9 %) et SI (6,6 %)).Ces taux sont plus élevés que le taux moyen observé.

Tableau 22

Taux de retraite des employés nommés pour une période indéterminée par principal groupe professionnel pour 2007 et 2008		
Groupe	**Taux de retraite 2006-07**	**Taux de retraite 2007-08**
AS	2,7	4,3
CO	4,5	5,1
CR	2,9	3,6
CS	1,3	1,8
EL	5,7	6,6
EN	2,3	1,8
ES	2,2	1,5
EX	7,9	10,3
FI	1,1	2,1
IS	3,9	3,7
PE	4,3	5,9
PM	1,7	3,7
SG	0,8	0,8
SI	1,8	6,6
TI	3,3	3,3

Actuellement, ce sont les baby-boomers[9] qui prennent leur retraites à IC. En 2007-08, ils représentaient 53 % de la main-d'œuvre nommée pour une période indéterminée. En moyenne, les baby-boomers prennent leur retraite plus jeunes, à 57,4 ans, et ont accumulé 29,4 années de service dans la fonction publique.

Cette vague de retraites créera certaines difficultés liées à l'exécution continue du mandat d'Industrie Canada. En 2007-08, 45 % du total des retraités occupaient des postes de direction intermédiaire ou de haute direction (c.-à-d. EX moins 1 à EX).

[9] Un baby-boomer est une personne née entre 1946 et 1964.

Méthode de prévision

La modélisation et la prévision de la retraite de l'effectif font partie des efforts continus du Ministère pour analyser les caractéristiques démographiques. L'objectif des prévisions est de fournir une analyse démographique plus approfondie des ressources humaines et d'offrir des commentaires relatifs à la planification de la relève et des opérations au sein d'IC.

Contrairement aux années précédentes, en raison d'une augmentation récente de la variabilité des retraites et pour obtenir une prévision plus exacte, cette année, l'estimation de la probabilité de retraite est fondée sur les données d'une période de trois ans. Cette prévision est établie en fonction de certaines hypothèses. L'effectif utilisé pour la prévision comprend les employés nommés pour une période indéterminée, ayant au moins 45 ans et ayant accumulé au moins deux ans de service, et demeure stable tout au long de la période de prévision jusqu'au 31 mars 2008. On fait l'hypothèse que l'effectif ne grossira pas au cours des années de prévision, et la projection est adaptée selon la probabilité historique de retraite (c.-à-d. la probabilité de retraite des personnes admissibles plutôt que les retraites réelles).

Les scénarios de retraite présentés à la figure 16 sont fondés sur un éventail prévu de projections élevées et faibles pour permettre aux planificateurs des RH d'examiner différentes possibilités de retraite et d'établir des objectifs en conséquence pour déterminer quelles pratiques sont requises pour atteindre les objectifs.

Figure 16

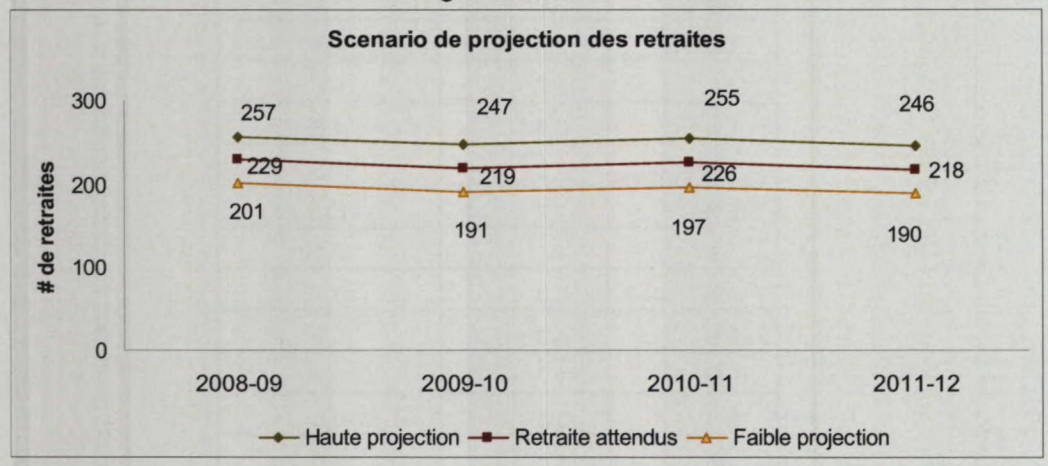


Tableau 23

Retraites : prévisions et retraites réelles 2005-09				Prévisions 2008-09
Année	**2005-06**	**2006007**	**2007-08**	**2008-09**
Prévisions	144	155	176	229
Éventail prévu	(120-168)	(131-179)	(161-215)	(201 257)
Réelles	147	175	220	

Le tableau 23 examine l'exactitude du modèle de prévision au cours des trois dernières années, pour Industrie Canada dans son ensemble, où les retraites réelles varient à l'intérieur des intervalles sauf en 2007-08. Il convient de mentionner la variabilité des tendances liées à la retraite et les répercussions de facteurs environnementaux inévitables sur le comportement lié à la retraite; il est donc essentiel d'effectuer des analyses plus fréquentes et d'utiliser une période de projection plus courte pour obtenir des renseignements plus exacts et pour planifier de façon proactive l'effectif.

Planification de la main-d'œuvre relativement aux groupes fonctionnels ciblés

Les changements démographiques du Canada font augmenter la pression entre l'offre et la demande relativement à la main-d'œuvre. La croissance est plus rapide dans ces fonctions proessionnels, ce qui implique une plus forte concurrence au niveau des candidats qualifiés. À mesure que l'économie sera favorable aux entreprises basées sur le savoir et la recherche, les pressions relatives à la pénurie se poursuivront. Industrie Canada, compte tenu de sa forte concentration d'employés professionnels occupant un poste fondé sur le savoir, fera face à des difficultés liées au recrutement et au maintien en poste de certains groupes précis.

Ayant à l'esprit ces difficultés, la planification stratégique de la main-d'œuvre devient une activité essentielle pour Industrie Canada afin de cerner, d'élaborer et de maintenir les compétences nécessaires liées à la main-d'œuvre pour exécuter les processus et stratégies opérationnels tout en offrant aux employés une carrière et un niveau de satisfaction qui leur convient.

Dans la présente section, fondée sur une série d'indicateurs de ressources humaines, nous évaluons les besoins à long terme de 10 groupes fonctionnels ciblés d'Industrie Canada. Les données, sauf en cas d'indication contraire, visent les employés nommés pour une période déterminée et indéterminée. L'analyse est fondée sur l'hypothèse que la population totale du Ministère doit demeurer constante pour qu'IC s'acquitte de son mandat.

Groupes ciblés

Groupe Direction (EX)

La plus grande difficulté liée au groupe Direction au sein de la fonction publique est l'augmentation de la dotation des postes vacants de niveau EX en raison des taux de plus en plus élevés de retraites et de départs. Pour l'essentiel de la fonction publique, on prévoit que le taux de retraite atteindra un sommet d'environ 10 % en 2008-09. Durant cette même période, on prévoit également que le taux des départs augmentera[10]. Ces facteurs démographiques démontrent qu'il faut agir pour garantir la continuité des opérations et le renouvellement continu de la fonction publique.

Au cours des quatre dernières années, le taux de départ des membres du groupe EX d'Industrie Canada, y compris la retraite, a dépassé le taux de recrutement. La moyenne d'âge des EX, 49,7 ans, est supérieure à la moyenne d'âge du Ministère, soit 44 ans. La moitié de la population est âgée de plus de 50 ans, et le cinquième de celle-ci est admissible à la retraite sans pénalité. Parmi les membres de ce groupe admissibles à la retraite, 90 % occupent un poste EX-01, EX-02 et EX-03, et 48 % occupent ce poste depuis plus de deux ans.

[10] Dixième rapport : Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : 15 avril 2008.

Si les tendances actuelles se maintiennent, on prévoit une légère augmentation du taux de recrutement au cours des prochaines années. Toutefois, ce taux de recrutement prévu sera considérablement moins élevé que le taux de départ prévu, causant ainsi des pénuries. Il faudra adopter des stratégies de recrutement des groupes de relève ciblés en raison de profils démographiques semblables (âge, nombre d'années d'admissibilité à la retraite et années de service) des groupes EX, EX équivalent et EX moins 1. De plus, le groupe EX moins 2, qui a une moyenne d'âge de 44 ans, peut être vu comme un groupe de relève convenable par défaut. Toutefois, le nombre inférieur d'années d'expérience de gestion et de service des membres de ce groupe peut poser des difficultés pour l'exécution et la gestion des programmes. Le groupe EX moins 2 représente 18,2 % des employés d'Industrie Canada, et 70 % de ses membres occupent des postes CO-02, CS-03 et ES-05.

Les difficultés mentionnées ci-dessus indiquent que des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement ciblées sont nécessaires pour éviter les pénuries dans ce groupe fonctionnel essentiel.

Groupe Commerce (CO)

Le tiers de tous les employés du groupe CO de la fonction publique, soit la plus forte concentration, travaillent à Industrie Canada. Les employés de ce groupe représentent 18 % de l'effectif d'Industrie Canada. Au cours des quatre dernières années, l'effectif d'employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée du groupe CO a diminué de 16 %, de 1 166 employés en date du 31 mars 2005 à 979, le 31 mars 2008.

Le taux de départ, y compris la retraite, est passé de 7,2 % en 2004-05 à 13,4 % en 2007-08, tandis que le taux d'embauche était en moyenne de seulement 6,8 % au cours de cette période. Le taux de départ est le plus élevé au niveau d'entrée au groupe CO-01 (16 %), par rapport à 13 % pour les autres niveaux. Avec une majorité d'employés ayant moins de 50 ans, les retraites représentent seulement 5 % du total des départs, tandis que les départs d'Industrie Canada vers d'autres ministères représentent 81 % des départs des employés du groupe CO nommés pour une période indéterminée.

En moyenne, le plus haut taux de promotions internes vers le groupe EX (57 %) provient des employés du groupe CO. Les CO-02 sont à considérer de façon particulière lorsqu'il s'agit de la planification de la relève, car ils représentent la moitié du groupe CO, et 42 % de l'effectif EX moins 2. Cela fait d'eux le principal groupe de relève des EX puisque les employés CO-03 et CO-04, qui représentent 33 % du groupe, ont approximativement le même âge moyen que les employés du groupe EX (50). Le taux de promotion pour les employés du groupe CO-02 est en moyenne de 9,7 % durant les quatre dernièeres années, mais leur taux de nomination à un poste intérimaire est évalué à la moitié de celui d'Industrie Canada (13 % contre 28 %) et est beaucoup moins élevé que le taux global de 24 % pour tous les CO. Ces conditions donnent à penser que les employés CO-02 peuvent ne pas acquérir une expérience de gestion et une formation en leadership suffisantes pour les préparer à un poste de niveau EX.

Sans stratégie coordonnée de maintien en poste et de perfectionnement, le risque de pénuries pour cet important groupe de relève du groupe EX est élevé. Ce risque augmenterait grandement dans le cas d'une augmentation imprévue du nombre de départs.

Groupe Économique et services de sciences sociales (ES)

Avec un virage économique axé davantage sur les connaissances, la recherche et le développement, au Canada, les économistes et autres en mesure de combler un poste du groupe Économique et services de sciences sociales (ES) sont très en demande.

L'effectif de base du groupe ES d'Industrie Canada a légèrement augmenté, de 5 %. Ce groupe a une moyenne d'âge de 40 ans; elle est donc inférieure à la moyenne du Ministère, soit 44 ans. Les employés des groupes ES-05 et ES-06 représentent la majorité de cette collectivité, à 29 %, suivis des employés ES-04 (21,4 %), qui ont une moyenne d'âge de 47,9 ans et 40,4 ans, respectivement. Parmi les employés du groupe ES, 58,3 % occupent leur poste depuis moins de deux ans.

Depuis les quatre dernières années, le taux de départ de tous les employés du groupe ES, y compris la retraite, est passé de 12 % en 2004-05 à 17,4 % en 2007-08. Durant la même période, le taux d'embauche est passé de 10,9 % à 23,7 %. Le plus haut taux de départ des employés du groupe ES est au niveau ES-05, à 31,4 %, suivi des employés ES-06, à 29,4 %. Le départ vers un autre ministère représente 88 % de tous les départs des employés du groupe ES.

Le groupe ES est le deuxième groupe interne de relève du groupe EX en importance, représentant 17 % du total des nominations au groupe EX. Le 31 mars 2008, 7 % des employés du groupe ES étaient admissibles à la retraite sans pénalité. Parmi ce groupe, 62,5 % occupent un poste au niveau EX-06, et 25 % occupent leur poste depuis plus de cinq ans.

Des stratégies de recrutement et de maintien en poste ciblées sont nécessaires pour éviter les pénuries potentielles dues à la concurrence externe et interne pour cet effectif dont la profession est axée sur les connaissances.

Groupe Réglementation scientifique — Préposés aux brevets (SG-PAT)

L'examen et la classification des brevets s'effectuent par des professionnels hautement spécialisés et uniques. L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est le principal employeur des employés du groupe SG-PAT.

Pour répondre à une demande accrue de services et de produits liés à la propriété intellectuelle, la main-d'œuvre du groupe SG-PAT est passée de 244 employés en 2002 à 403 employés en 2008 (une augmentation de 39,5 %). Les employés nommés pour une période indéterminée représentent 99,7 % de l'effectif total, tandis que les employés nommés pour une période déterminée et les employés occasionnels représentent moins de un pour cent de l'effectif total. La vaste majorité des employés du groupe SG-PAT travaillent dans la région de la capitale nationale.

Au sein d'Industrie Canada, les employés du groupe SG-PAT sont les plus jeunes du Ministère, avec une moyenne d'âge de 38,5 ans. Les SG-PAT-04 constituent la majorité de ce groupe, à 56 %.

Au cours des cinq dernières années, le taux de recrutement a diminué grandement, de 31,6 % en 2002-03 à 8,7 % en 2007-08, tandis que les taux de départ, y compris en raison de la retraite, sont demeurés stables, avec une moyenne de 4 %.

Quarante-quatre pour cent de l'effectif a moins de 35 ans, suivis du groupe des 35 à 44 ans, à 31,3 %. Le groupe des 45 à 49 ans représente 9,7 % de l'effectif, et 15 % de l'effectif est âgé de plus de 50 ans. Seulement 3,2 % d'entre eux sont admissibles à la retraite sans pénalité dès maintenant. Parmi le groupe admissible à la retraite, 53,8 % occupent un poste au niveau SG-PAT-05. Vu qu'ne bonne partie de l'effectif est jeune, créant de ce fait une opportunité de renouveler 'effectif, cela augmente également le défi lié de maintien en poste étant donné la concurrence accrue parmi les employeurs de l'économie du savoir. Les plus récentes données indiquent un taux de départ allant jusqu'à 3 %, dont la moitié représente des retraites.

Un programme de perfectionnement est en place pour préparer les employés de niveau SG-PAT-02 à un poste de niveau SG-PAT-04 comme préposés aux brevets. Le taux de promotion des employés du groupe SG-PAT-04 est moins élevé que le taux d'IC. Vu que le groupe SG-PAT-05 représente la majorité des employés admissibles à la retraite, la planification de la relève axée sur un taux accéléré de promotion des SG-PAT-04 est requise.

Groupe Génie et arpentage (EN)

L'analyse du marché du travail montre que les personnes ayant fait des études et ayant une expérience de travail en génie sont très demandées.

Dans l'ensemble de la fonction publique, le groupe EN représente environ 3 000 employés répartis dans 29 ministères et organismes. Environ 90 % de ces employés travaillent dans neuf ministères. Industrie Canada, qui représente environ 8 % de tous ces employés est au quatrième rang des ministères qui embauchent les EN.

Au 31 mars 2008, sur 239 employés EN au total, 219 étaient nommés pour une période indéterminée, et 20, pour une période déterminée. L'effectif du groupe EN nommé pour une période indéterminée est demeuré relativement stable au cours des quatre dernières années, tandis que l'effectif nommé pour une période déterminée a diminué de 14 % en 2004-05 à 8 % en 2007-08. La moyenne d'âge des employés du groupe EN est de 44 ans, ce qui est semblable à l'âge moyen au Ministère. Toutefois, aux niveaux EN-05 et EN-06, où se trouvent 35 % de l'effectif total, la moyenne d'âge est plus élevée, soit 50,6 ans et 54,9 ans, respectivement.

Les employés du groupe EN ont un taux de départ bien inférieur au taux moyen d'Industrie Canada. Soixante-quatre pour cent des employés ayant quitté leur poste l'occupaient depuis plus de cinq ans, et seulement 20 % des EN occupent leur poste depuis moins de deux ans. Les taux de promotion et de nomination intérimaire sont faibles, et le taux de conversion du statut d'employés nommés pour une période déterminée et occasionnels au statut d'employés nommés pour une période indéterminée est nplus élevé que la moyenne d'IC.

Durant l'exercice 2007-08, Industrie Canada a perdu trois employés EN nommés pour une période indéterminée, dont deux ont accepté un poste dans le secteur privé. Bien que ce groupe ait un faible taux de mouvement au sein d'Industrie Canada, il peut être plus vulnérable en raison de la demande de leur compétences sur le marché du travail et des salaires beaucoup plus élevés dans le secteur privé.

Groupe Systèmes d'ordinateurs (CS)

Les employés du groupe Systèmes d'ordinateurs (CS) sont en demande non seulement au sein du gouvernement fédéral, mais également dans le secteur privé. Bien que le groupe CS ait un faible taux de roulement au sein d'Industrie Canada, Il nous préoccupe en raison de leur compétences et de la forte demande sur le marché du travail.

L'effectif de base du groupe CS d'Industrie Canada a diminué de 9 %, passant de 567 employés en 2005 à 515 employés en 2008. Sa moyenne d'âge est de 43,3 ans, soit un peu moins que la moyenne ministérielle de 44 ans. Les employés du niveau CS-02 constituent la majorité de cette collectivité, à 43,8 %, avec une moyenne d'âge de 42 ans. De plus, 57,5 % de l'effectif du groupe CS occupe leur poste depuis deux à cinq ans, et 27 %, depuis plus de cinq ans. Le taux global de départ, y compris la retraite, a augmenté de 1 % depuis le dernier exercice, atteignant un taux de 5 %. Une augmentation marquée des retraites a été observée, particulièrement pour les employés de niveau CS-05 (de 0 à 15 % en 2007-08). En revanche, le taux d'embauche est passé de 9 % en 2006-07 à 4 % en 2007-08.

Dans le secteur privé, les salaires peuvent être beaucoup plus élevés qu'au sein du gouvernement fédéral. Par conséquent, le bassin de candidats potentiels diminue, et on observe de nombreux postes du groupe CS comblés par des contrats avec des consultants et des employés temporaires.

Groupe Inspection technique (TI)

Mesures Canada est le seul employeur du groupe Inspection technique (TI) au sein d'Industrie Canada. Ce groupe est caractérisé par un taux de départ accru, dû principalement à son effectif vieillissant. L'âge moyen (46,8 ans) est supérieur à l'âge moyen des employés d'Industrie Canada, et 66 % de tous les départs en 2007-08 étaient attribuables à la retraite, un facteur important qui sculpte le profil démographique du groupe TI. On prévoit que la retraite continuera de jouer un rôle important dans le départ des employés du groupe TI puisque 40 % des employés de ce groupe ont plus de 55 ans et ont accumulé au moins 25 ans de service dans la fonction publique. Une stratégie ciblée est également nécessaire pour augmenter la représentation des femmes, puisqu'elles sont depuis longtemps sous-représentées dans ce groupe.

Groupe Gestion du personnel (PE)

Le groupe Gestion du personnel (PE) comprend les employés qui participent directement à la prestation de conseils et de services de ressources humaines à la direction et aux employés. En fonction de l'évolution de la fonction publique vers une institution complexe et dynamique, le rôle de ce groupe deviendra de plus en plus important pour aider la direction à relever ses défis.

Au sein d'Industrie Canada, bien que la taille du groupe PE soit demeurée relativement stable au cours des quatre dernières années, le haut taux de roulement et de mouvement est préoccupant. Au cours des quatre dernières années, 84 employés PE nommés pour une période indéterminée, sur un effectif total de 101, ont quitté Industrie Canada. Ce groupe a fait face au plus haut taux de départ (36 %), presque trois fois supérieur à la moyenne ministérielle. Bien que la retraite ne soit pas un facteur important des départs du groupe PE (elle représente seulement 6 % du total des départs), les mutations à un autre ministère demeurent la principale raison de départ (68 %). Afin de garantir un effectif stable au cours des trois prochaines années, aux alentours de 22 à 25 nouvelles embauches annuelles seront nécessaires.

Environ la moitié (51 %) des employés du groupe PE sont regroupés dans les niveaux PE-03 et PE-04, qui affichent les taux de départ les plus élevés, soit 29 % et 47 %, respectivement. Le taux de promotion des employés de niveaux PE-01 et PE-02 est beaucoup plus élevé que celui des autres niveaux PE. Le plus grand nombre de nominations à un poste intérimaire dont bénéficient les employés PE-05 peut être l'indicateur de l'instabilité et du mouvement du groupe PE au sein d'Industrie Canada. En date du 31 mars 2008, 63 % des employés du groupe PE occupaient leur poste depuis moins de deux ans. Ces conditions évoquent le fait qu'il se pourrait que les employés du groupe PE n'aient pas eu le temps d'acquérir suffisamment d'expérience et de connaissances de la prestation de services.

Groupe Gestion financière (FI)

L'effectif vieillissant du Canada exige de plus en plus de services financiers, comme la planification de la retraite, la gestion des biens et l'aide en matière d'investissement. Cela engendre une forte demande pour ceux et celles ayant fait des études en finances ou ayant des compétences dans ce domaine.

L'effectif de base du groupe Gestion financière (FI) au sein d'Industrie Canada a augmenté légèrement, de 5,6 %, pour une moyenne d'âge de 40,8 ans, laquelle est inférieure à la moyenne ministérielle, qui est de 44 ans. Les employés du niveau FI-03 constituent la majorité de ce groupe, à 36,5 %, avec une moyenne d'âge de 45,5 ans. Parmi l'effectif du groupe FI, 62,5 % des employés occupent leur poste depuis moins de deux ans. Cela évoque le fait qu'il se pourrait que les employés du groupe FI n'aient pas eu le temps d'acquérir suffisamment d'expérience et de connaissances de la prestation de services.

Le groupe FI demeure préoccupant pour IC puisque son taux de départ a augmenté grandement au cours des trois dernières années et se situe maintenant à 17,3 %. Bien que la retraite ne soit pas un facteur important des départs des employés du groupe FI, le passage à un autre ministère demeure la principale raison de départ, à 88 %. Le taux de départ a été en partie compensé par des activités continues de recrutement.

La continuité de ces initiatives de recrutement serait bénéfique pour le Ministère.

Groupe Services d'information (IS)

Au sein d'Industrie Canada, le groupe Services d'information (IS) est relativement jeune, avec une moyenne d'âge de 40 ans, laquelle est inférieure à la moyenne ministérielle, qui est de 44 ans. En date du 31 mars 2008, seulement 4 % des employés du groupe IS étaient admissibles à la retraite sans pénalité.

Bien que l'effectif de base d'Industrie Canada ait augmenté légèrement, de 4 %, au cours de la période de quatre ans, le haut taux de roulement en 2007-08 est préoccupant. Le groupe IS a fait face à un important taux de départ (22 %) parmi tous les principaux groupes, et arrive en deuxième place après le groupe Gestion du personnel (PE). Les chiffres suivants sont évidents: Vingt-neuf employés du groupe IS nommés pour une période indéterminée ont quitté Industrie Canada en 2007-08, par rapport à 15 au cours de l'exercice précédent. La retraite n'étant pas un facteur important des départs du groupe IS, presque tous les départs sont dus à un déplacement vers un autre ministère. Le taux de départ est le plus élevé au niveau IS-05, à 30,3 %, suivi du niveau IS-06, à 28,6 %.

Il est essentiel d'accorder une attention spéciale à cette nouvelle tendance des départs puisque environ 47 % des employés du groupe IS occupent leur poste depuis moins de deux ans. On doit se concentrer sur le maintien au poste, y compris l'utilisation d'une stratégie d'attraction et de perfectionnement, pour garantir un effectif plus stable.

Difficultés et stratégie

La difficulté clé d'Industrie Canada en matière de RH est sa capacité à s'acquitter de son mandat essentiel de façon continue compte tenu des enjeux et des tendances prévus liés aux groupes fonctionnels. La planification de la relève pour répondre aux besoins opérationnels ultérieurs doit tenir compte des taux de départ et de retraite prévus et de la nécessité d'avoir recours à des programmes de recrutement, de maintien en poste et de perfectionnement spécialisés.

Une stratégie globale est nécessaire compte tenu de ces besoins. Les stratégies potentielles comprennent notamment :

- Gestion de la relève au sein du groupe de Direction
- Planification de la relève des principaux talents rapidement identifiés ainsi qu'un perfectionnement efficace du leadership
- Recrutement assortii d'une augmentation des niveaux et des stratégies
- Dotation collective
- Formation en langue seconde
- Programmes de perfectionnement et de maintien en poste

Introduction

La Direction générale des ressources humaines soutient la direction ministérielle relativement à l'atteinte des objectifs opérationnels en fournissant des conseils stratégiques, des services et du soutien dans des domaines comme les relations patronales-syndicales, la dotation et la classification, les services au groupe de la Direction, la rémunération et les avantages sociaux, l'analyse de l'effectif, le renouvellement de la planification des RH, le règlement non officiel des litiges, l'aide aux employés, le mentorat, l'apprentissage et le perfectionnement, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel ainsi que les prix et la reconnaissance.

Les résultats en matière de gestion des ressources humaines sont communiqués annuellement grâce à la composante « Personnes » du Cadre de responsabilisation de gestion (CPCRG) lié à la personne.

Relations patronales-syndicales

La gestion du rendement, l'encadrement et la prestation de rétroaction aux employés continuent d'être des domaines où les gestionnaires ont besoin de soutien et d'orientation. L'équipe responsable des relations patronales-syndicales continue d'être sollicitée pour gérer des situations de plus en plus complexes et diversifiées, particulièrement dans les domaines de la gestion du rendement, de l'inconduite des employés et des adaptations en milieu de travail.

En 2007-08, l'équipe responsable des relations patronales-syndicales :

- a publié 23 éditions du bulletin des relations patronales-syndicales contenant des ressources et des commentaires à jour sur l'environnement des relations patronales-syndicales dans les secteurs public et privé;
- a formé le Comité directeur national de consultation patronale-syndicale en 2007-08 pour créer un comité mixte distinct devant traiter des questions de RH de façon plus fréquente. De façon continue, les employés et les gestionnaires désirent envisager le règlement non officiel pour résoudre les litiges en milieu de travail.
- a participé à des séances de récapitulation régulières des enjeux de RH avec les dirigeants des directions générales et des secteurs ainsi que les services des Opérations des ressources humaines;
- a travaillé en collaboration avec tous les secteurs et les directions générales pour établir leurs exigences essentielles en matière de service pour divers groupes de négociation;
- a fourni des mises à jour régulières sur les négociations collectives à la haute direction par l'entremise des équipes de RH;
- a envoyé des rappels concernant la participation des employés aux élections, de façon régulière, par l'entremise du bulletin Cette semaine @ IC.

Services de dotation

Le tableau 24 ci-dessous fournit des renseignements sur le type et le nombre de processus de dotation annoncés, non annoncés, de mutation et de dotation de postes occasionnels par groupe professionnel au sein d'Industrie Canada. Dans l'ensemble, les processus liés à des postes AS, CO et CR représentent 50 % de tous les processus réalisés.

Seulement trois groupes fonctionnels ont comblé plus de postes par des processus non annoncés que par des processus annoncés. Vingt-cinq processus non annoncés et 14 processus annoncés ont été menés pour des postes EL; les postes EN représentent 15 processus non annoncés et 13 processus annoncés, tandis que dans les cas du groupe CS, il y a eu 18 et 17 processus, respectivement.

Parmi les processus d'embauche des employés occasionnels, le groupe CR représente 36 %, CO, 14 %, et AS 13 %. Ensemble, les groupes CR, CO et AS représentent 63 % de tous les processus d'embauche d'employés occasionnels.

Tableau 24

Type de processus de dotation par classification — Type de nominations par processus de dotation					
Classification	**Annoncés**	**Occasionnel**	**Mutation**	**Non annoncés**	**Total**
AS	118	53	87	50	**308**
AU	1		1		**2**
CO	104	56	54	51	**265**
CR	114	145	48	37	**344**
CS	17	10	11	18	**56**
EG	1				**1**
EL	14	4	5	25	**48**
EN	13	10	4	15	**42**
ES	88	35	43	20	**186**
EX	33	3	29	17	**82**
FI	20	4	22	11	**57**
GS				1	**1**
GT	3	1	1	1	**6**
IS	27	26	22	15	**90**
LS	4	2	1	1	**8**
PE	21	9	14	25	**69**
PG	10		5	1	**16**
PM	47	26	13	19	**105**
SE	3		1	3	**7**
SG	36			34	**70**
SI	7	12	2	3	**24**
ST	4	3	1	1	**9**
TI	13	2	6	11	**32**
Grand total	**698**	**401**	**370**	**359**	**1 828**

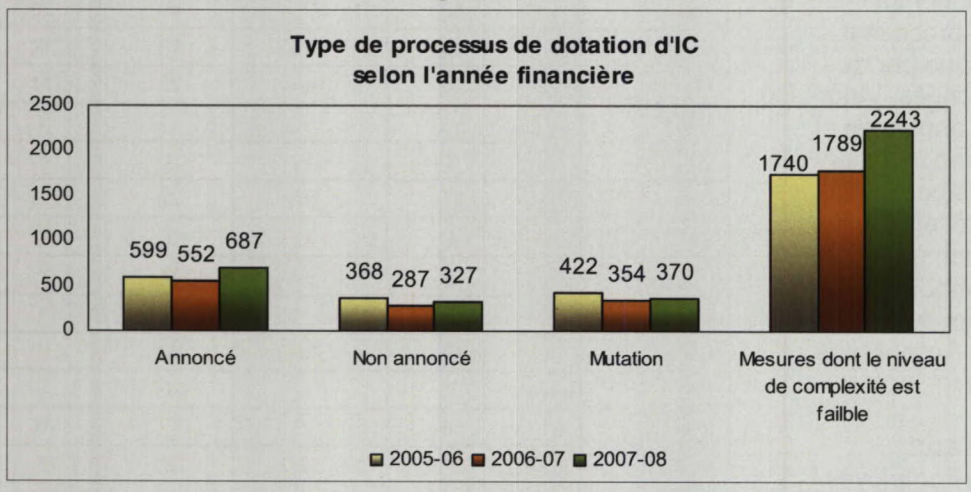
Il est important de prendre en note que les gestionnaires d'Industrie Canada ont embauché 123 nouveaux employés de la fonction publique grâce à des efforts de recrutement dans les établissements d'enseignement postsecondaire en 2007-08. Ces efforts soutenaient directement l'objectif du Plan d'action de renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé, soit embaucher 3 000 titulaires de diplômes d'études postsecondaires. La majorité des diplômés ont été embauchés dans les groupes CO, ES et SG.

Tendances relatives aux activités de dotation ministérielles

La figure 17 représente le volume de processus de dotation à Industrie Canada, y compris les mesures peu complexes. Celles-ci comprennent les nominations intérimaires (plus de quatre mois), les prolongements de nominations intérimaires, les prolongements de contrat pour une durée déterminée, l'embauche d'étudiants, les affectations, les détachements et les employés occasionnels.

Bien que le nombre de processus annoncés et non annoncés et de mutation ait fluctué au cours des trois dernières années, l'exercice 2007-08 montre une augmentation des processus annoncés et une légère diminution des mutations et des processus non annoncés. Il y a également eu une augmentation des mesures peu complexes au cours des trois dernières années et, fait digne de mention, une augmentation de 25 % de 2006-07 à 2007-08.

Figure 17



Services de classification

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008, la Division de la classification de la Direction générale des ressources humaines a pris au total 1 297 mesures touchant 377 décisions de classification. Cela comprend la création de 681 nouveaux postes, l'examen (cyclique/mise à jour) de 482 postes, la reclassification de 130 postes et le règlement de griefs applicable à quatre postes. Le volume total des activités de classification, y compris les mesures administratives (comme les changements de titre, de niveau de sécurité, de profil linguistique, etc.), est de 4 432 mesures.

Les principales activités de changement organisationnel comprennent les suivantes : restructuration régionale, réalignement de la Direction générale des ressources humaines, phase initiale de mise en œuvre des descriptions de postes génériques CS à l'aide du modèle organisationnel du Bureau de gestion du changement (une initiative de gestion de l'information et de technologie de l'information menée par la collectivité, parrainée par l'Agence de la fonction publique du Canada). Dans tous les réalignements organisationnels et les principales initiatives et principaux projets, l'utilisation de descriptions de travail génériques continue de contribuer à la rationalisation du processus de classification.

En plus de ce volume d'activités de classification, il y a plusieurs projets importants, notamment : évaluation de 150 descriptions de travail, applicables à 447 postes ES et SI comblés, à l'aide de la nouvelle norme de classification EC (Économique et services de sciences sociales) en vue de la conversion du groupe EC, ce qui exige la formation et la participation des gestionnaires ministériels en tant que membres du Comité; mise en œuvre d'un projet pilote de délégation des pouvoirs de classification à la haute direction du Ministère, surveillance de la classification de 138 postes FI dans le cadre du suivi d'une étude d'un organisme central et mise en œuvre de normes de service officielles couvrant tous les aspects de la prestation de services de classification.

Durant l'exercice 2007-08, deux griefs liés à la classification ont été reçus (dont un s'applique à huit postes), une décision relative à un grief en matière de classification (applicable à quatre postes) a été rendue, trois audiences d'un grief ont été prévues (une, touchant 11 postes, avait été suspendue à la demande des employés) et un grief d'un exercice précédent continue d'être suspendu à la demande de l'employé. Un grief lié à la classification (provenant de deux employés) a été rejeté pour avoir été présenté en dehors des délais prescrits.

Tableau 25

Code du motif	Total
Abolir	449
Reclassification – Programme de perfectionnement approuvé	30
Changement de la cote de superviseur	25
Réactivation	2
Changement n° d'identification du Ministère ou lien hiérarchique et de n° d'identification du Ministère	733
Changement de statut	87
Changement de titre	53
Changement de profil/niveau linguistique	1199
Changement de niveau de sécurité ou de lien hiérarchique seulement	557
Mesures administratives (sous-total)	**3135**
Reclassification ou examen et mise à jour	415
Examen cyclique	197
Mesure de règlement de grief	4
Nouveaux postes	681
Complexité élevée (sous-total)	**1297**
Total des mesures	**4432**

Reclassifications par trimestre	
Premier trimestre — 1er avril au 30 juin 2007	29
Deuxième trimestre — 1er juillet au 30 septembre 2007	20
Troisième trimestre — 1er octobre au 31 octobre 2007	15
Quatrième trimestre — 1er janvier au 31 mars 2008	66
Total de l'exercice 2007-08	**130**

Services au groupe de la direction

Le tableau 26 fournit un sommaire du nombre total de processus de dotation de poste EX pour la période 2005-08, tant par groupe/niveau que par méthode de dotation (annoncés, non annoncés et mutations).

Au cours de cette période de trois ans, les processus de dotation annoncés représentaient 46 % de tous les processus de dotation, comparativement à 19 % de processus non annoncés et 35 % de mutations. La dotation des postes EX au sein du Ministère a augmenté de façon constante, de 43 transactions en 2005-06 à 83 en 2007-08.

Parmi les différents niveaux, la majorité des processus ont lieu au niveau EX 1 (52 %) et EX 2 (24 %), ce qui représente 76 % de toutes les transactions de dotation du groupe EX. Parmi les 13 processus de dotation des niveaux EX 4 et EX 5 qui ont eu lieu au cours des trois dernières années, sept étaient des mutations, deux, des processus annoncés et un, un processus non annoncé. Les 173 transactions restantes des niveaux EX 1 à EX 3 se répartissaient entre 47 % de processus annoncés, 20 % de processus non annoncés et 33 % de mutations.

Un peu moins de la moitié des employés du groupe EX ont plus de 50 ans, et environ le tiers d'entre eux seront admissibles à la retraite d'ici 2010-11. Par conséquent, les transactions de dotation du groupe EX devraient augmenter légèrement. On prévoit que cette augmentation au chapitre du recrutement sera contrebalancée par une hausse des départs, menant à une pénurie de 50 % d'ici 2010, si la tendance actuelle se maintient.

Tableau 26

Groupe/ niveau	Type de processus de dotation pour les EX de 2005-06 à 2007-08												Moyenne de trois ans
	2005-06				2006-07				2007-08				
	Ann.	NA	Mut.	*Total*	Ann.	NA	Mut.	Total	Ann.	NA	Mut.	Total	
EX-01	13	2	4	**19**	16	2	14	**32**	23	10	13	**46**	32
EX-02	6	3	1	**10**	5	5	7	**17**	9	5	4	**18**	15
EX-03	5	2	3	**10**	2	3	4	**9**	2	2	8	**12**	10
EX-04	2			**2**	1			**1**	1		1	**2**	2
EX-05			2	**2**			1	**1**		1	4	**5**	3
Total	**26**	**7**	**10**	**43**	**24**	**10**	**26**	**60**	**35**	**18**	**30**	**83**	62

*Ann.=Annoncé, NA=Non-annoncé et Mut.=Mutation

Rémunération et avantages sociaux

L'équipe des services de rémunération d'Industrie Canada fournit des services de rémunération et d'avantages sociaux qui découlent d'un vaste éventail de lois, de règlements, de modalités d'emploi et de conventions collectives complexes ainsi que des politiques et directives du Conseil du Trésor, du ministère et des organismes centraux.

Tableau 27

Aperçu des activités de rémunérations pour l'exercice 2005 - 2008

Type de mesure	2005-06	2006-07	2007-08	Moyenne de trois ans	Changements de 2006-07 à 2007-08	% de changements de 2006-07 à 2007-08
Affectation intérimaire*	1 984	2 022	1 945	1 984	-77	-4 %
Augmentation d'échelon/progression	1 318	1 415	1 232	1 322	-183	-13 %
Congé avec étalement du revenu	177	224	220	207	-4	-2 %
Promotion	544	480	577	534	97	20 %
Retraite	148	179	223	183	44	25 %
Retour de CSS**	789	816	800	802	-16	-2 %
Révisions	3742	4168	234	2715	-3934	-94 %
Cessation d'emploi	1 148	1 227	1 316	1 230	89	7 %
Nouvelles embauches	1 270	1 220	1 516	1 335	296	24 %
Début de CSS	812	889	784	828	-105	-12 %
Total	**11 932**	**12 640**	**8 847**	**11 140**	**-3 793**	**-30 %**

* Comprend les prorogations ** Congé sans solde

La diminution de 30 % du volume total des activités de transaction de 2006-07 à 2007-08 est principalement attribuable à la diminution des révisions (94 %), puisque de nombreux contrats sont encore en processus de renouvellement. Cela signifie que le nombre de révisions augmentera grandement en 2008-09 lorsque les contrats seront renouvelés. La diminution de la progression est liée au nombre accru d'embauches, de retraites et de départs. La promotion des employés pour combler les postes vacants en raison d'un départ à la retraite et d'une cessation d'emploi a également augmenté au cours du dernier exercice.

Dans l'ensemble, 37,5 % du personnel actuel de ces secteurs sera admissible à la retraite au cours des cinq prochaines années. Cela exige qu'on accorde une attention particulière au recrutement, au transfert des connaissances et à la gestion de la relève au cours des années à venir, dans ce secteur. L'unité a adopté une approche proactive en recrutant et en formant activement de nouveaux employés depuis 2002.

Tableau 28

Tendances clés liées au rendement de la Rémunération et des avantages sociaux

- Excellent service aux clients; l'équipe est connue comme étant une des meilleures dans la communauté de la rémunération et des avantages sociaux de la fonction publique;

- La charge de travail excessive persistera; 26 des 27 conventions collectives doivent être renouvelées cette année;

- Le transfert des dossiers de paye entre les ministères prend trop de temps (trois mois à un an); nouveau projet de passeport pour les employés de la fonction publique.

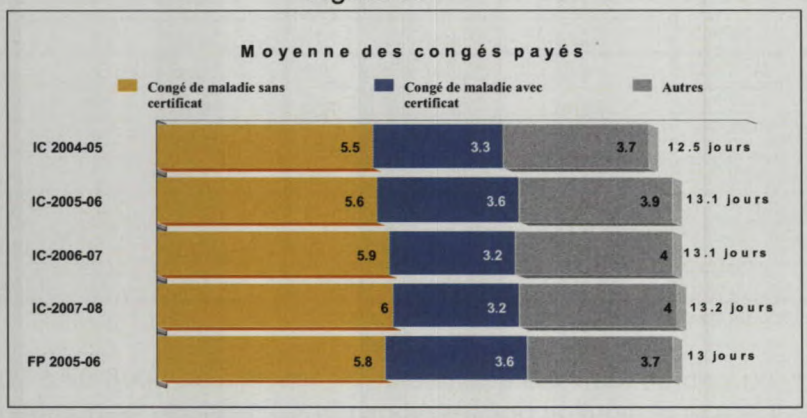
Congé payé

La figure 18 fournit un aperçu de l'utilisation des congés de maladie et autres congés en 2007-08. L'effectif utilisé pour cette analyse comprend les employés actifs nommés pour une période déterminée et indéterminée à la fin de l'exercice.

Les congés payés font référence aux congés de maladie avec certificats, aux congés de maladie sans certificats et aux autres congés payés (ce qui comprend les congés pour des motifs familiaux et les congés personnels). Les vacances annuelles ne sont pas prises en considération.

Depuis 2005-06, l'utilisation moyenne de congés payés est relativement constante au sein d'Industrie Canada. En 2007-08, les employés utilisaient en moyenne 13,2 jours de congés payés, divisés comme suit : congés de maladie sans certificat (six jours), congés de maladie avec certificat (3,2 jours) et autres congés payés (quatre jours). L'augmentation apparente de congés de maladie et autres congés (autre que les vacances) au cours des dernières années peut être la conséquence de l'enregistrement plus assidu des congés à la suite de la mise en œuvre du système de congés en ligne. Les journées bénévoles et les journées personnelles figurent maintenant dans de nombreuses conventions collectives.

Figure 18



Les différences entre l'utilisation des congés au sein d'Industrie Canada et dans la fonction publique en général sont partiellement attribuables aux différences de compilation des données pour la détermination de l'effectif de référence de base. Bien que les données de la fonction publique reflètent les jours par employé à l'aide de tous les employés de la fonction publique, Industrie Canada exclut les employés en congé, à la retraite, décédés ou qui ont quitté leur emploi au cours de l'exercice de l'effectif défini aux fins de l'utilisation des congés.

La comparaison de l'utilisation des congés entre les organismes en vue de déduire le moral ou la satisfaction en emploi des employés devrait être faite prudemment. Les périodes de maladie prolongées d'un ou de deux employés dans une organisation peuvent modifier considérablement l'utilisation moyenne. De plus, les différentes dispositions de congé figurant dans les conventions collectives peuvent toucher la moyenne des secteurs, selon le nombre d'employés assujettis à une convention collective précise dans un secteur donné.

Tableau 29

Utilisation des congés payés par niveau de travail, jours/employé		
	2006-07	2007-08
EX	6,6	6,0
Équivalent EX	8,1	6,4
EX moins 1	10,8	12,3
EX moins 2	11,8	12,4
Intermédiaire	13,3	13,8
Soutien/Technique	16,4	15,2
Perfectionnement	11,7	12,6
Total IC	**13,1**	**13,2**

PRC

Prévention et résolution des conflits

On peut y arriver

Le bureau de Prévention et résolution des conflits (PRC) a été mis en œuvre initialement dans le secteur des relations de travail du Système non officiel de gestion des conflits d'Industrie Canada, pour répondre aux exigences de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, entrée en vigueur en avril 2005. Le programme a été élaboré en consultation avec des intervenants d'IC, y compris des représentants syndicaux.

Le bureau de PRC se concentre sur la prévention et la résolution rapide des conflits et des litiges en milieu de travail. Cette approche met l'accent sur la nécessité de résoudre les conflits et les problèmes en milieu de travail de façon non officielle, au plus bas échelon possible, et le plus tôt possible, avant que la situation ne dégénère. En retour, cela réduit les coûts (tangibles et intangibles) des conflits en milieu de travail, améliore la productivité et renforce la santé organisationnelle de l'organisation. PRC vise à influencer et promouvoir un changement culturel sur la façon dont les conflits sont perçus et gérés dans l'organisation en vue de créer une organisation compétente en fait de conflits.

En 2007-08, PRC a continué d'établir sa présence au sein d'Industrie Canada grâce aux mesures suivantes :

- création d'une équipe de professionnels de la gestion des conflits;
- obtention d'un local permanent privé tout en étant accessible aux clients;
- consultation du réseau PRC (composé de représentants de la direction, des syndicats ainsi que de professionnels des ressources humaines). Le réseau PRC a participé à un certain nombre d'événements spéciaux (c.-à-d. des ateliers sur la communication fondée sur les besoins, des séries de conférences) et a fourni des commentaires sur les besoins en formation et les stratégies d'apprentissage en vue de la gestion non officielle des conflits au sein d'IC;
- établissement d'un partenariat avec les représentants des relations de travail et des syndicats pour intégrer le PRC à des processus fondés sur les droits au sein d'IC, comme le processus de plaintes pour harcèlement et les griefs;
- prestation d'un éventail de services de gestion des conflits comme des services d'encadrement, de facilitation, de médiation et de processus de groupe (voir les renseignements détaillés ci-dessous);
- élaboration d'un système de suivi des dossiers;
- mise en place d'un processus d'évaluation des dossiers;
- lancement d'une initiative de communications restructurée qui reflète la vision et le mandat de PRC;
- soulignement de la Journée internationale de la résolution des conflits (octobre) grâce à des conférenciers invités;
- conception de nouveaux commentaires pour le site intranet;
- présentation d'exposés à la direction et aux groupes syndicaux du Ministère, y compris dans les régions de l'Ontario et du Québec;
- élaboration d'une stratégie d'apprentissage liée à la gestion non officielle des conflits au sein d'IC;
- élaboration et prestation de modules et d'ateliers de gestion des conflits, y compris un atelier à l'intention des gestionnaires du Programme de perfectionnement en leadership de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC);

- création d'un centre de ressources comportant des DVD, des livres et autres documents de référence;
- prestation de 14 ateliers liés à la gestion des conflits au sein d'IC;
- présentation de cinq exposés à l'intention de la direction et des équipes patronales-syndicales;
- parrainage d'une série de conférences (six exposés offerts ou prévus, y compris « l'art de la rétroaction »).

Tableau 30

Service	Nombre total de séances
Consultations	10
Encadrement en matière de conflits	30
Médiations	1
Discussions dirigées	0
Interventions de groupe	2
Aiguillages (internes et externes)	2
TOTAL	**45**

En 2007-08, des services ont été fournis à 52 clients au total.

Le PRC a obtenu un financement spécialisé temporaire dans le cadre de la Caisse des initiatives stratégiques offert par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) pour renforcer la capacité interne de gestion non officielle des conflits au sein d'IC. Le financement est accordé jusqu'au 31 mars 2009. Grâce au financement, le PRC pourra continuer d'améliorer ses activités de communication et parfaire ses produits d'apprentissage et de formation. Le financement permet également au PRC de renforcer sa capacité de régler les conflits de groupe, pour lequel il y a de plus en plus de demande.

Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) continue de fournir des services de counseling confidentiels pour aider les employés et les membres de leur famille à régler des problèmes personnels et liés au travail afin qu'ils soient plus sains et productifs. Le dialogue continu et le haut niveau de coopération entre Industrie Canada et le fournisseur de services du PAE permettent de garantir que les politiques, les procédures et les services du PAE sont approuvés par Industrie Canada et que le plus haut niveau de confidentialité possible soit maintenu.

Industrie Canada a un taux d'utilisation de 10,5 %, qui représente une augmentation de 2,7 % par rapport au taux de l'an dernier, soit 8,3 %. Ce pourcentage représente 603 nouveaux dossiers, dont 70 étaient des demandes de counseling. Ce taux d'utilisation surpasse le point repère de la fonction publique, à 9,5 %. Le taux d'utilisation par les membres de la famille a diminué de 12,8 % en 2006-07 à 6,3 % en 2007-08.

Une ventilation des enjeux liés au travail montre une augmentation du taux d'utilisation lié à l'équilibre travail-vie personnelle de 10 % par rapport au dernier exercice. Les changements organisationnels et la gestion de la charge de travail et du temps ont tous diminué de 3 %. Nous notons une augmentation de 15 % dans le cadre des conflits en milieu de travail.

La formation et les ateliers sur le bien-être aident les employés d'Industrie Canada à gérer les questions qu'ils considèrent comme importantes, tout en demeurant axés sur leurs rôles et responsabilités précis. Cette année, il y a eu quatre séances de formation et de bien-être, à Gatineau et à Saint-Sauveur-des-Monts, au Québec, pour favoriser un équilibre de vie sain, créer un équilibre dans la vie des employés et bien vivre malgré le stress. En tout, 260 personnes y ont participé.

On demande aux clients d'Industrie Canada de remplir un questionnaire de satisfaction des clients de façon anonyme après leur séance de counseling. Ce questionnaire permet d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard du gestionnaire de cas, la période d'attente à l'égard des services, le conseiller et les services globaux reçus du fournisseur de services du PAE. Plus de 95 % des clients d'Industrie Canada ayant complété l'enquête sur la satisfaction ont répondu « excellent » ou « bien » à la question liée à la qualité de l'aide et des services. Pour l'exercice 2007-08, le matériel promotionnel comportant de la documentation, des brochures et des lettres constituait 16,5 % des méthodes d'information des employés d'IC relativement aux services, tandis que l'information par un client précédent représentait 46,1 % de ces méthodes.

Mentorat

Les gens participent à une relation de mentorat pour un éventail de raisons — faciliter la planification de la relève, apprendre de nouvelles compétences ou élargir leurs connaissances, ou obtenir des commentaires personnels grâce à la sagesse et l'expérience des autres. C'est la base de la définition du programme de mentorat : une relation mutuellement bénéfique qui favorise la croissance, améliore le rendement personnel, soutient l'apprentissage et permet le perfectionnement des gens.

Le programme de mentorat d'Industrie Canada vise les besoins des employés comme les problèmes au travail, les besoins en matière d'apprentissage et l'établissement du projet de carrière dans un environnement de confiance et d'apprentissage. Le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre un programme de mentorat ministériel grâce aux mesures suivantes :

- soutenir, faciliter et encourager l'idée de perfectionnement des gens grâce à une relation de mentorat;
- reconnaître l'importance du rôle des mentors;
- créer des conditions favorables à la création de relations de mentorat;
- communiquer le programme à tous les employés;
- garantir que le programme continu de mentorat reçoit un soutien, est tenu à jour et perfectionné.

Le programme a été suspendu temporairement en 2007-08 en raison du départ imprévu d'une des ressources clés du programme.

Apprentissage et perfectionnement

Plans d'apprentissage personnels

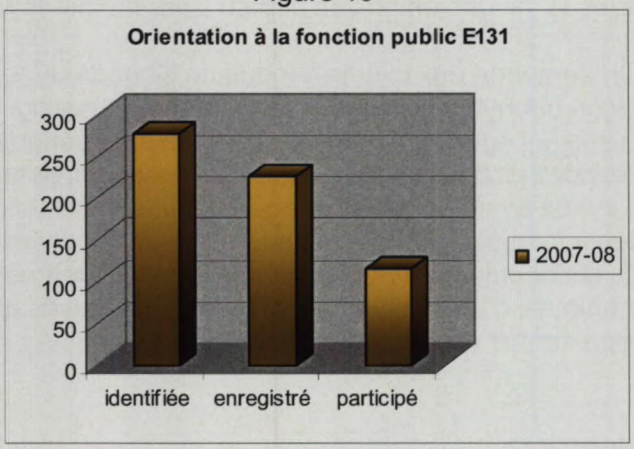
Le plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique 2007-08 du Greffier du Conseil privé exigeait des sous-ministres qu'ils s'assurent qu'au moins 90 % de leurs employés avaient établi des plans d'apprentissage, soulignant les activités de formation officielles et non officielles. Industrie Canada a atteint cet objectif.

Formation requise

La Politique du gouvernement du Canada en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement vise les objectifs suivants :

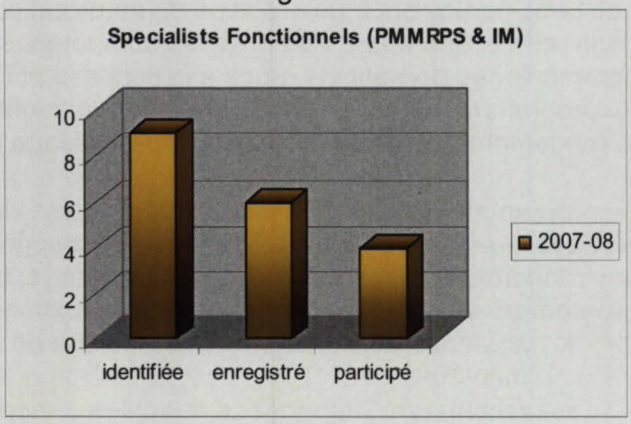
- créer une main-d'œuvre professionnelle qualifiée et bien formée;
- renforcer le leadership organisationnel;
- contribuer à l'adoption de pratiques de gestion de pointe;
- encourager l'innovation et l'amélioration continue
  en matière d'apprentissage.

Figure 19



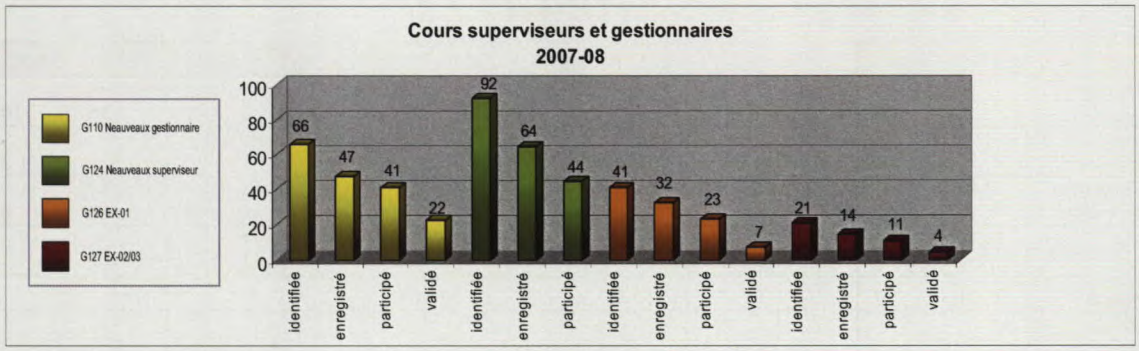
La Politique exige des nouveaux employés, des superviseurs, des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels du domaine de l'approvisionnement, de la gestion du matériel, des biens immobiliers et de la gestion des renseignements qu'ils s'inscrivent à la formation requise dans les délais établis et qu'ils participent à ces formations. Les graphiques suivants montrent le taux d'inscription et de participation des employés d'Industrie Canada à la formation d'orientation (figure 19), à la formation destinée aux spécialistes fonctionnels (figure 20) et à la formation à l'intention des nouveaux superviseurs et gestionnaires de tous les échelons (figure 21).

Figure 20



En plus de participer à la formation requise, les gestionnaires doivent également valider leurs connaissances en réussissant un court examen en ligne. La figure 21 montre la proportion de gestionnaires qui ont validé leurs connaissances après la formation

Figure 21



Ces tableaux montrent plusieurs domaines préoccupants. Premièrement, seulement 41 % des nouveaux employés ont participé à la formation d'orientation en 2007-08, et seulement 33 % des nouveaux spécialistes fonctionnels ont suivi la formation requise. De plus, seulement 44 % des nouveaux superviseurs, gestionnaires et cadres supérieurs ont participé à la formation requise. Le manque de places disponibles dans les cours de l'École de la fonction publique du Canada est un facteur qui contribue à ces taux, mais cela n'explique pas pleinement le faible taux de participation, puisque certains employés inscrits à un cours n'y ont pas participé.

De plus, seulement 44 % des gestionnaires et cadres supérieurs qui ont suivi la formation ont validé leurs connaissances. La validation est un des préalables de l'exercice d'un pouvoir en matière de ressources financières et humaines et est une exigence pour la réussite de la formation requise.

Investissement organisationnel en matière d'apprentissage

En 2007-08, IC a consacré environ 2 % de sa masse salariale à la formation officielle. Cela comprend la formation en classe et les conférences, ainsi que la formation en langue seconde en vue du perfectionnement professionnel.

Planification de carrière et perfectionnement professionnel

Le Programme de planification de carrière et de perfectionnement professionnel d'Industrie Canada continue d'offrir des séances individuelles de counseling en matière de carrière et des séances de groupe sur des questions comme l'autoévaluation, l'établissement d'objectifs et les techniques de recherche d'emploi comme la rédaction de curriculum vitae, la préparation aux entrevues et l'autopromotion. En 2007-08, 339 séances de counseling ont été offertes à des clients venus pour la première fois ou non. Il s'agit d'une diminution de 29 % par rapport à l'année précédente. Les services offerts comprennent une orientation en matière de carrière, un encadrement lié aux entrevues, la préparation de curriculum vitae, l'autoévaluation, la simulation d'entrevues et l'encadrement en matière de plan d'apprentissage.

Tableau 31

Processus (par statistiques fournies)	AVR.	MAI	JUIN	JUILL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.	JANV.	FÉVR.	MARS	
Planification de carrière	8	3	6	15	10	9	12	6	11	10	14	10	114
Encadrement en vue d'une entrevue	6	4	6	7	4	10	10	4	10	3	5	2	71
Encadrement pour le curriculum vitae	5	5	6	11	17	8	18	5	4	14	7	9	109
Préparation d'examen	2	3			1	1	1				1		9
Autopromotion	4	7	3	2	1	3	2			3			25
Simulation d'entrevues				1		1	4	1	3				10
Encadrement lié au plan d'apprentissage						1							1
TOTAL	*25*	*22*	*21*	*36*	*33*	*34*	*47*	*16*	*28*	*30*	*27*	*21*	*339*

En 2007-08, 229 personnes ont participé aux 13 séances de groupe, par rapport à 144 participants pour 15 séances de groupe en 2006-07. Les sujets des séances comprenaient les suivants : stratégies de carrière pour aujourd'hui, comment se préparer à un processus de dotation et les séances de renseignements personnalisées sur la planification de carrière et le perfectionnement professionnel offertes en tant que séances d'information casse-croûte (autoévaluation et établissement d'objectifs, préparation de curriculum vitae, préparation à une entrevue) et divers événements communautaires d'Industrie Canada (la journée de réflexion de la Direction générale des communications et du marketing et la communauté des jeunes professionnels).

La majorité des groupes professionnels qui ont utilisé les séances de counseling de 2005-06 à 2006-07 étaient les groupes suivants : CO, AS, CS, CR et ES. En 2007-08, les principaux groupes ayant eu recours aux services offerts étaient les suivants : CO (95), AS (84), ES (34), IS (23), CR (23), CS (22), FI (15), PE et PM (8), EL, EN et SG-PAT (7). Les employés des groupes EX, SI, SE-RES et EG ont également utilisé les services offerts.

Programme de prix et de reconnaissance

Depuis de nombreuses années, Industrie Canada reconnaît et récompense les équipes d'employés, les collaborateurs individuels et les gestionnaires pour leur excellence dans le domaine du leadership et pour les résultats obtenus. Ces prix expriment clairement l'engagement de la direction envers les employés et son appréciation des résultats opérationnels obtenus. Le tableau 32 résume cette activité au cours des trois derniers exercices.

Tableau 32

Primes ministérielles	2005-06	2006-07	2007-08
	Nombre de lauréats	Nombre de lauréats	Nombre de lauréats
Prime au mérite du sous-ministre et du sous-ministre délégué	60	12	22
Prime au mérite du chef de secteur	413	83	53
Prime au mérite du directeur général	385	329	215
Prime au mérite instantanée	264	329	328
Prix d'excellence en leadership	3	4	3
Bourse Michelle Comeau	1	1	1
Certificats de retraite	121	170	45
Prix pour les inventeurs et les innovateurs	55	70	S.O.
Prix de long service (15 ans/ 25 ans/ 35 ans)	378	317	264
Total	**1 680**	**1 245**	**907**
Prix externes			
Prix du Chef de la fonction publique et Prix d'excellence	6	0	0

La reconnaissance des employés devrait constituer une partie importante de la stratégie de maintien en poste du Ministère. Compte tenu du nombre de départs et du taux de roulement dans les rangs de la direction, il est important de s'assurer que les nouveaux gestionnaires d'IC connaissent le Programme de prix et de reconnaissance d'Industrie Canada, et qu'on les encourage à l'utiliser.

Responsabilisation liée à la gestion des personnes

La composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CPCRG) liée aux personnes établit les attentes et la responsabilisation à l'égard des résultats en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Il fournit une base utile pour examiner, analyser et évaluer des résultats en matière de ressources humaines et les réalisations dans les ministères et organismes de l'ensemble de la fonction publique. Le CPCRG est littéralement un cadre de responsabilisation de gestion à échelle réduite inspiré du cadre élargi de responsabilisation de gestion, qui comporte dix éléments dans l'ensemble. Le CPCRG est fondé sur sept résultats communs liés à la main-d'œuvre et au milieu de travail, et un ensemble de base d'indicateurs pour mesurer ces résultats. Le CPCRG vise à aider les ministères à surveiller leur rendement en matière de RH. Un bon rendement dans le cadre du CPCRG signifie qu'Industrie Canada obtient de meilleurs taux pour la composante liée aux personnes et pour le cadre de responsabilisation de gestion dans son ensemble.

Indicateurs de rendement liés à la main-d'œuvre du CPCRG

Industrie Canada a obtenu la note « Fort » relativement à la mesure dans laquelle le milieu de travail est équitable, habilitant, sain et sécuritaire et a obtenu la note « acceptable » relativement à la mesure dans laquelle l'effectif est productif, doté de principes, durables et souples. En raison des changements méthodologiques, des comparaisons valides ne peuvent être faites entre les divers exercices.

Tableau 33

Mesure dans laquelle le milieu de travail est équitable, habilitant, sain et sécuritaire
Note : Fort
Équitable • Industrie Canada possède une solide expertise en matière de relations de travail. • Les questions liées aux relations de travail sont gérées ou abordées de façon uniforme et appropriée. • Le Comité de consultation patronale-syndicale est établi dans l'organisation et se réunit régulièrement. • L'organisation respecte l'orientation stratégique en matière de relations de travail. • L'organisation respecte les normes en ce qui touche les délais de paiement aux employés. **Habilitant** • L'organisation démontre les capacités linguistiques nécessaires pour fournir des services personnels et centraux et une supervision dans les deux langues officielles. • L'organisation a fait des progrès relativement à la représentation, au recrutement et aux promotions des quatre groupes visés par l'équité en emploi par rapport à l'exercice précédent. • Les promotions sont équivalentes ou supérieures au rendement de l'exercice précédent. • Le nombre de départs est inférieur ou égal au rendement de l'exercice précédent. • Les instruments de travail, les systèmes électroniques et les outils de communication sont généralement disponibles dans les deux langues officielles. **Sain et sécuritaire** • L'organisation possède un programme ou une politique de reconnaissance et communique régulièrement avec ses employés en ce qui touche la reconnaissance, et célèbre les réalisations des employés.

Tableau 33

Mesure dans laquelle l'effectif est productif, doté de principes, durable et souple
Note : Acceptable
Productif • 70 % à 89 % des employés possèdent des plans d'apprentissage* • Participation à au moins trois programmes cernés de perfectionnement en matière de leadership. **Doté de principes** • Communication avec le public et prestation de services au public dans les deux langues officielles (en général). • La capacité linguistique nécessaire est en place comme le montre la vaste majorité de titulaires de postes bilingues qui respectent les exigences linguistiques de leur poste. • Le progrès par rapport au rendement de l'exercice précédent relativement au recrutement, à la promotion et au départ des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est équivalent à la moyenne de l'organisation pour tous les employés. • L'organisation est représentative des quatre groupes désignés. • Les promotions sont inférieures au taux de représentation pour au moins un groupe. • Les instruments de travail, les systèmes électroniques et les communications avec les employés sont généralement disponibles dans les deux langues officielles. **Durable** • Des données probantes montrent qu'une infrastructure de gouvernance et une infrastructure organisationnelle sont généralement en place à l'appui de la planification intégrée. • La planification intégrée est généralement en place. **Souple** • L'organisation possède une stratégie d'apprentissage organisationnelle clairement définie. **Possibilités** Améliorer les possibilités de promotions des groupes désignés.

* Industrie Canada a atteint un taux de 90 % relativement à la réalisation des plans d'apprentissage au 31 mars 2008

Dans le cadre du renouvellement de son effectif, le Ministère s'est engagé à se concentrer sur ses employés. Industrie Canada a lancé ce processus en s'assurant que les quatre priorités du greffier du Conseil privé soient respectées et adaptées au Ministère. Tout d'abord, les activités de renouvellement supposeront ce qui suit :

Planification intégrée des ressources humaines

Façonner le profil de l'effectif d'Industrie Canada requiert à la base une compréhension claire des compétences et des connaissances requises pour atteindre les objectifs opérationnels du Ministère aujourd'hui et dans le futur. Par exemple, au cours des dernières années, Industrie Canada et la fonction publique dans son ensemble ont vu leur effectif s'orienter davantage vers un travail plus axé sur les connaissances, ce qui a mené à un recrutement à long terme et à des stratégies de perfectionnement des employés qui reflètent cette nouvelle réalité. L'an dernier, le Ministère a produit un plan opérationnel qui lie les plans des ressources humaines aux objectifs opérationnels. L'objectif de l'an prochain est de faire en sorte que le volet ressources humaines de ce plan opérationnel intégré soit renforcé.

L'analyse de l'effectif d'Industrie Canada et les capacités de planification en matière de RH seront améliorées afin que l'on atteigne les objectifs suivants :

- cerner les compétences et les connaissances requises pour réaliser les objectifs opérationnels ministériels aujourd'hui et dans le futur;
- améliorer la planification intégrée des ressources humaines et des opérations;
- cerner les besoins ministériels, les approches et les partenariats potentiels et prendre des mesures à cet égard.

Attirer des employés compétents

Afin de fournir aux Canadiens un excellent service, Industrie Canada doit améliorer et augmenter ses possibilités d'attraction et de maintien en poste des personnes les plus compétentes disponibles. Pour ce faire, il est essentiel qu'Industrie Canada soit plus compétitif dans le cadre de l'embauche et de l'attraction des personnes compétentes à tous les échelons de l'organisation.

Par conséquent, le Ministère est sur le point de lancer un projet d'image de marque du recrutement pour faire connaître Industrie Canada aux Canadiens et rehausser son image auprès de la population canadienne. Ce projet ciblera et personnalisera les processus de recrutement du Ministère pour mieux attirer les candidats qui possèdent les meilleures compétences disponibles et pour augmenter le nombre d'embauches de titulaires de diplômes d'études postsecondaires pour les postes d'une durée indéterminée au cours du prochain exercice. Nous continuons de travailler en partenariat avec les établissements d'enseignement, de recourir davantage aux programmes étudiants fédéraux et d'utiliser les répertoires de candidats préqualifiés pour augmenter nos possibilités d'aider les étudiants à faire la transition vers le marché du travail.

Plusieurs groupes fonctionnels font face à de plus grandes difficultés compte tenu de la disponibilité de leurs compétences, de leur expérience et de leurs connaissances. Par conséquent, des stratégies de recrutement ciblées seront essentielles pour attirer, recruter et maintenir en poste des employés présents en nombre limité et rares. De plus, des efforts seront déployés pour élaborer un nouveau site Web ministériel de recrutement, mettre en œuvre un programme d'ambassadeur et créer un guide sur l'embauche des étudiants en tant que matériel ministériel de recrutement. Des partenariats avec des sites Web de carrière, comme TalentEgg.ca, seront utilisés pour promouvoir Industrie Canada en tant qu'employeur potentiel.

L'analyse continue du marché du travail actuel et les niveaux de représentation d'Industrie Canada assureront la garantie que le Ministère demeure compétitif et sensible aux tendances et enjeux actuels et futurs.

Perfectionner et gérer les compétences

Le perfectionnement des fonctionnaires à tous les échelons en tant que dirigeants, gestionnaires et employés habilités est essentiel pour obtenir un haut rendement au sein de l'organisation. Il faut prêter une attention particulière à la gestion des compétences et du rendement. Le Ministère augmentera son engagement auprès des employés relativement à leurs objectifs d'apprentissage et de perfectionnement, en se concentrant sur la formation en langue seconde, particulièrement lorsque cet élément fait partie des plans de carrière des employés. De plus, le Ministère mettra en œuvre des pratiques exemplaires systématiques de gestion des compétences pour relever de façon proactive les défis liés au perfectionnement, au maintien en poste et à la relève des employés.

Si l'on veut obtenir de bons résultats dans le cadre du perfectionnement et du maintien en poste des employés, il est essentiel de les éduquer, de les faire participer et de les soutenir dans le cadre de leurs objectifs d'apprentissage et de carrière. Par conséquent, toutes les nouvelles recrues de la fonction publique auront un plan d'orientation et d'apprentissage. De plus, le rendement des cadres supérieurs (EX) sera évalué en relations avec leurs réalisations sous la composante liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CPCRG).

Dans ce contexte, Industrie Canada élaborera et mettra en œuvre une stratégie de gestion des compétences axée sur l'attraction, le recrutement, l'entrée, le perfectionnement, le maintien en poste et le départ des employés.

Les organisations sont maintenant chargées, plus que jamais, de gérer leurs employés et de s'assurer que leurs besoins en milieu de travail soient comblés et gérés.

Renforcer la prestation des services de ressources humaines et investir dans les systèmes ministériels de ressources humaines

Les efforts de renouvellement d'Industrie Canada comprennent la meilleure utilisation de la technologie dans tous les aspects de la planification, du recrutement et de la gestion, y compris le soutien de systèmes et de processus efficients et conviviaux.

En 2008-09, le Ministère mettra en œuvre les activités suivantes :

- une stratégie de prestation des services de RH qui comprendra des normes de service à la clientèle pour la dotation, la classification et la rémunération, ainsi que la surveillance de ces normes de service;
- des améliorations apportées à la prestation des services, y compris un processus accéléré dans le cadre des transactions de dotation peu complexes, des outils libre-service en ligne à l'intention des gestionnaires et des mesures de soutien en vue des initiatives de dotation collective (y compris un énoncé des critères de mérite, des guides de cotation et de description de travail);
- un système de gestion collective du bassin de dotation;
- des investissements dans les systèmes ministériels de RH (PeopleSoft v8.9 ainsi que le système de planification et d'analyse des RH) pour offrir aux gestionnaires un meilleur accès aux données essentielles suportant la planification et la gestion.

Équité en matière d'emploi

Industrie Canada s'engage à respecter les principes d'équité en matière d'emploi qui visent à obtenir un effectif plus représentatif. Des stratégies précises ont été cernées par secteur pour régler les questions de recrutement, de maintien en poste, d'auto-identification et de sensibilisation au sein des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Pour s'assurer que le Ministère respecte ses obligations précisées dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et dans lla composante liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion, les secteurs continuent d'intégrer les quatre objectifs ministériels suivants à leurs plans de RH :

1) responsabilisation à travers le leadership et l'engagement;
2) amélioration de la représentation des groupes désignés lorsqu'il y a sous-représentation au sein du Ministère, du secteur, de la direction générale ou de la région;
3) promotion d'une culture inclusive qui soutient l'intégration et le maintien en poste des employés des groupes désignés;
4) soutien d'une culture organisationnelle qui favorise la diversité.

Le désir de maintenir un effectif diversifié et représentatif est une partie importante de la gestion des ressources humaines d'Industrie Canada. Les difficultés liées à l'équité en matière d'emploi, comme la sous-représentation des femmes dans les postes non traditionnels et les groupes professionnels au sein de la haute direction (p. ex. CO, ES, EN) ainsi que le recrutement et le maintien en poste de groupes désignés exigeront une attention particulière. Les gestionnaires doivent collaborer étroitement avec les conseillers en RH pour atteindre leurs cibles en matière de représentation, lorsqu'il y a sous-représentation, et examiner leurs prévisions actuelles et ultérieures en matière de représentation.

Au fil de l'élaboration de nouveaux mécanismes de recrutement, de perfectionnement et de promotion des candidats et des employés membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi, Industrie Canada sera mieux placé pour maintenir en poste son effectif diversifié, unique et spécialisé.

Langues officielles

Le respect et la promotion des langues officielles est un élément clé des obligations d'Industrie Canada à l'égard de son effectif. Les résultats d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005 indiquent que le manque d'accès à la formation en langue seconde a des répercussions négatives sur les progrès de carrière et, par conséquent, le Ministère a élaboré une approche globale en la matière.

Les secteurs d'Industrie Canada ont cerné des stratégies pour résoudre le problème de l'expiration des résultats des tests, de même que pour les problèmes relatifs à l'égalité des langues officielles, à la mobilité dans le cadre de la carrière et au perfectionnement professionnel. Afin de s'assurer que le Ministère respecte ses obligations précisées dans les parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles*, les secteurs ont intégré les quatre objectifs ministériels suivants à leurs plans de RH :

1) responsabilisation à travers le leadership et l'engagement;
2) s'assurer d'une approche plus proactive en matière de communication avec le public et de services au public;
3) promotion d'un environnement de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions désignées en fonction de la langue de travail;
4) capacité organisationnelle de fournir des services bilingues.

Industrie Canada se consacre au renforcement du caractère bilingue de son milieu de travail en créant une atmosphère où les deux langues peuvent s'épanouir. La création du Réseau de discussion sur les langues officielles d'IC et la promotion de l'utilisation des deux langues au cours des réunions sont des exemples de la façon dont Industrie Canada continue de travailler à la réalisation de cet objectif. Le fait d'offrir aux membres du personnel des occasions d'améliorer leurs compétences linguistiques contribuera au maintien en poste et au perfectionnement des employés et améliorera la progression de leur carrière.

Annexe I — Organisations au sein d'Industrie Canada

Pour le présent rapport, on a divisé Industrie Canada en quatre composantes : les secteurs, les opérations régionales, les services axés sur le marché et les petites entreprises et les services conseils.

1 — Secteurs

Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC)
Bureau de la consommation (BCO)
Bureau de la concurrence (CB)
Secteur de l'industrie (SI)
Secteur science et innovation (SSI)
Spectre, technologies de l'information et télécommunications (STIT)
Secteur de la politique stratégique (SPS)

2 — Opérations régionales

Atlantique
Québec
Ontario
FedNor
Pacifique/TY
Prairies/T.N.-O./Nunavut
Direction des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)
Coordination de la politique et cohésion régionale (CPCR)
Direction générale de la régie du secteur et programmes d'infrastructure (SOR-RSPI)

3 — Services axés sur le marché et les petites entreprises

Bureau de l'informatique (BI)
Corporations Canada (CORP)
Direction générale de la gestion de l'information (DGGI)
Direction générale de l'examen des investissements et de la planification stratégique
Mesures Canada (MC)
Bureau du surintendant des faillites (BSF)
Direction générale de la politique de la petite entreprise (DGPPE)

4 — Services généraux

Direction générale des communications et du marketing (DGCM)
Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SCA)
Direction générale des ressources humaines (DGRH)
Cabinet du ministre/autres :

- Cabinet du ministre
- Bureau du sous-ministre
- Bureau du sous-ministre délégué principal
- Direction générale de la vérification et de l'évaluation
- Services juridiques
- Bureau du secrétaire général et du portefeuille

Annexe II — Méthode

Le rapport sur le rendement de la gestion des ressources humaines 2007-08 présente un aperçu de l'effectif d'Industrie Canada au cours de l'exercice. Les données sont tirées du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), et l'effectif de base est composé d'employés nommés pour une période indéterminée et déterminée, d'employés occasionnels ainsi que d'employés en congé sans solde et avec solde, sauf en cas de mention contraire.

Équité en matière d'emploi

L'effectif du Ministère visé par l'équité en matière d'emploi est déterminé comme suit : employés nommés pour une période indéterminée et déterminée et employés saisonniers. Cet effectif ne comprend pas les employés occasionnels, les employés en congé sans solde, les étudiants, le personnel ministériel exempté et les personnes nommées par le gouverneur en conseil. Les employés en détachement relèvent de leur ministère d'attache.

Les données sur la disponibilité au sein de la population active font référence à la distribution des personnes dans un groupe désigné en tant que pourcentage de la main-d'œuvre canadienne totale. Aux fins de la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est fondée sur des citoyens canadiens ayant un métier, au sein de la main-d'œuvre canadienne, classifié par le système de Classification nationale des professions, qui correspond aux codes attribués aux emplois de la fonction publique fédérale. Aux fins du présent rapport, les chiffres sur la disponibilité au sein de la population active sont adaptés pour Industrie Canada en fonction de l'emplacement géographique de sa main-d'œuvre et du code attribué à chaque poste.

Les progrès à l'égard de l'atteinte des cibles d'équité en matière d'emploi sont mesurés et surveillés en fonction du nombre d'embauches, de départs et de promotions au sein des groupes visés par l'équité en matière d'emploi par rapport à la disponibilité au sein de la population active pour Industrie Canada.

Prévisions

La modélisation et la prévision des départs à la retraite de la main-d'œuvre font partie des efforts continus d'analyses démographiques. L'objectif des prévisions est de fournir une analyse démographique plus approfondie des ressources humaines et de formuler des commentaires sur les processus de planification de la relève et des opérations d'IC.

Les prévisions sont établies en fonction de certaines hypothèses. L'effectif utilisé dans le cadre des prévisions est composé d'employés nommés pour une période indéterminée ayant au moins 45 ans et ayant accumulé au moins deux années de service, et est maintenu stable tout au long de la période de prévision, au niveau du 31 mars 2008. On présume que l'effectif ne grossira pas au cours des années de prévision, et la projection a été adaptée selon la probabilité historique des départs à la retraite.

Annexe III — Principaux groupes et catégories professionnels

Portefeuille d'Industrie Principaux groupes et catégories professionnels		
Direction	EX	Direction
Scientifique et professionnelle	EC	Économique et services de sciences sociales
	EN	Génie et arpentage
	ES	Économie, sociologie et statistique
	SE	Recherche scientifique
	SG	Réglementation scientifique
Administration et service extérieur	AS	Services administratifs
	CO	Commerce
	CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
	FI	Gestion des finances
	IS	Services informatiques
	PE	Gestion du personnel
	PM	Administration des programmes
Technique	EG	Soutien technologique et scientifique
	EL	Électroniques
	SI	Soutien des sciences sociales
	TI	Inspection technique
Soutien administratif	CR	Commis aux écritures et règlements
	ST	Secrétariat, sténographie et dactylographie
Opérations	GL	Manoeuvres et hommes de métiers
	GS	Services divers

Annexe IV — Niveaux de travail d'Industrie Canada

Niveaux de travail à Industrie Canada						
Soutien/ technique	Perfectionnement (niveau d'entrée)	Intermédiaire/ niveau de travail	EX moins 2	EX moins 1	Équivalent EX	EX
AS-01, 02, 03 CM-02, 03, 04 CR-02, 03, 04, 05 DA-02, 04 DD-04 EG-02, 03, 04 EL-01, 02, 03, 04 GL-02 - 12 GS-03, 04, 05, 06 GT-02, 03 HP-03 OM-02 PG-01, 02 PR-02 PY-05 SI-01, 02 ST-02, 03, 04	CO-01 CS-01 EN-02 ES-01, 02 FI-01 IS-01, 02 LS-01, 02 MM-01, 02, 03 PE-01, 02 PM-01, 02 SE RES-01 SG PAT-02, 03 TI-03	AS-04, 05 CS-02, ED EDS-02 EG-05, 06 EL-05, 06, 07 EN-03 ES-03, 04 FI-02 GT-04, 05 HP-05 IS-03, 04 LS-03 OM-04 PC-02 PE-03, 04 PG-03, 04 PM-03, 04 PS-02 SE RES-02 SG PAT-04, 05 SI-03, 04, 05 TI-04, 05, 06	AS-06 CA-01 CO-02 CS-03 EL-08 EN-04 ES-05 FI-03 HP-08 IS-05 LS-04 PE-05 PG-05 PM-05 SE RES-03 SG PAT-06 SI-06 TI-07	AS-07 CA-02 CO-03 CS-04 EN-05 ES-06 FI-04 IS-06 PC-04 PE-06 PG-06 PM-06 SE RES-04 SG PAT-07 AU-05	AS-08 CO-04 CS-05 EN-06 ES-07, 08 PC-05, 06 PM-07 SE REM-01, 02 SE RES-05 SG PAT-08	EX-01 EX-02 EX-03 EX-04 EX-05

Annexe V — Liste de personnes-ressources pour les services de la Direction générale des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines Directeur général Mitch Davies 613-954-5474	
Services au groupe de la direction et leadership Directeur Kanwal Davinderpaul 613-954-3659	**Opérations de ressourcement des cadres** Gestionnaire : Lisa Desormeaux 613-946-5255
Opérations et programmes Directrice principale Nicole Langis 613-946-3377	**Services de dotation** Directrice associée : Annelle Lalonde 613-954-3647
	Services de classification Directrice associée : Sylvie Leduc 613-952-0834
	Bureau du projet des resssources humaines Gestionnaire : Mary Newell 613-941-0299
	Programmes ministériels Directrice associée : Diane Bertrand 613-954-3671
	Équité en matière d'emploi et diversité Conseillère : Sherley Bien-Aimee 613-941-9852
	Langues officielles Conseillère du programme : Sharon Villeneuve 613-941-9423
	Orientation professionnelle Conseillère en gestion de carrière : Nathalie Le Marquand 613-954-6358
Relations syndicales-patronales et rémunération Directeur David Smith 613-952-6096	**Services de rémunération** Gestionnaire : Rachelle Charlebois 613-952-4240 **Relations syndicales-patronales** Gestionnaire : Renée Leblanc 613-954-3685
Gestion stratégique des ressources humaines Directrice générale adjointe et directrice Nathalie Kachulis 613-990-2785	**Politique de dotation et surveillance** Gestionnaire intérimaire : Brigitte Paris 613-957-8749
	Politique de rémunération et surveillance Gestionnaire : Elizabeth Kirk 613-954-3643
	Renouvellement de la fonction publique Gestionnaire : Trajan Schulzke 613-946-7297
	Tendances et prévisions démographiques et planification intégrée des ressources humaines Analyse de l'effectif et de la planification des ressources humaines Gestionnaire intérimaire : Bertin Dadaille 613-946-729
	Apprentissage Politiques et programmes de RH Gestionnaire intérimaire : Gilbert Latreille 613-954-4161
	Gestion stratégique en RH Gestionnaire : Sonia Coté 613-954-3697
Prévention et résolution de conflits Gestionnaire Kathleen Mitchell-Jensen 613-948-9076	**Prévention et résolution de conflits** Conseillère principale : Susan Sandul 613-954-3623
Services administratifs Directrice Marthe René-de-Cotret 613-957-8776	**Système de gestion des ressources humaines (SGRH) — (PeopleSoft)** Gestionnaire intérimaire : Christine Thibodeau 613-948-6457
	Programme de prix et de reconnaissance Coordonnatrice : Johanne Vezina 613-954-3641