Industry Canada | Industrie Canada

Rapport annuel sur le rendement de la gestion des ressources humaines 2008-2009

Canada

QUEEN HC 111 .A354 2008/09 c
Canada. Industry Canada. Hum
Human resources management :

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
182089

La présente publication existe en formats accessibles, pouvant être obtenus sur demande. Veuillez communiquer avec la :

Section des services multimédias
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
235, rue Queen, tour Ouest, 2e étage, pièce 264D
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : 613-947-5711
Téléc. : 613-947-7155
Courriel : multimedia.production@ic.gc.ca

Pour obtenir un exemplaire sur papier de la présente publication, veuillez communiquer avec :

Nathalie Maria Gagné
Coordonnatrice de projet, Démographie et RH
Direction générale des ressources humaines
Industrie Canada
235, rue Queen, tour Est, 1er étage, pièce 144E
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : 613-941-6663
Téléc. : 613-941-6358
Courriel : nathaliemaria.gagne@ic.gc.ca

Le présent document est aussi accessible en PDF et en 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 la présente 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 droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

Numéro d'inscription d'IC : 60671

Also available in English under the title *Human Resources Annual Performance Report 2008-09*.

IMPRIMÉ AU CANADA
PRINTED IN CANADA

AVANT-PROPOS

Je suis heureux de présenter le Rapport annuel sur le rendement de la gestion des ressources humaines 2008-2009, qui reflète notre engagement à cultiver et à favoriser les pratiques de gestion axées sur les personnes, éléments fondamentaux de nos activités organisationnelles. Le présent rapport tout en fournissant un aperçu démographique de l'effectif d'Industrie Canada, en date du 31 mars 2009, sert également d'outil stratégique afin de renforcer sa gestion des ressources humaines.

La réalité démographique de la fonction publique, le profil démographique vieillissant, l'accélération des départs à la retraite, ainsi que la concurrence grandissante provenant du secteur privé intéressé aux jeunes travailleurs du savoir sont des facteurs clés pour maintenir la gestion des personnes à l'avant-plan des efforts du Ministère en vue du renouvellement de la fonction publique.

Étant donné que seulement 10 p. 100 des employés d'IC ont moins de 30 ans et 34 p. 100 ont plus de 50 ans, Industrie Canada s'efforce d'axer la gestion des personnes sur le recrutement, la retention, la conciliation travail-vie personnelle, le perfectionnement professionnel et la planification de la relève.

Industrie Canada a donc mis en œuvre une Stratégie de gestion des personnes pour créer une culture du travail favorisant le développement et le perfectionnement des employés, la rétroaction continue sur le rendement et le leadership à tous les niveaux.

Dans ce contexte, le rapport annuel met en évidence l'excellence de la gestion des personnes en fournissant de l'information exhaustive sur les caractéristiques de l'effectif d'Industrie Canada et en signalant les segments critiques de l'effectif.

J'espère que chacun de vous, dans vos rôles respectifs de gestionnaires, de planificateurs, d'analystes et d'employés, trouvera utiles et pertinents ces renseignments, qui vous appuieront dans vos activités de planification des ressources humaines.

Je vous invite à poser des questions ou à faire des commentaires sur le présent rapport à Nathalie Kachulis, directrice générale adjointe et directrice, Gestion stratégique des RH, Direction générale des ressources humaines, par courriel à nathalie.kachulis@ic.gc.ca ou par téléphone, au 613-990-2785.

Merci.

Le directeur général
Direction générale des ressources humaines

Bill James

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS ii

SOMMAIRE
- Composition et mouvement de l'effectif 1
- Équité en matière d'emploi et langues officielles 1
- Réalisations 2
- Principaux défis 2

ÉLÉMENT MOTEUR CLÉ : STRATÉGIE DE GESTION DES PERSONNES POUR LE RENOUVELLEMENT ET LES RÉSULTATS
- Introduction 3
- Engagement et renouvellement des employés 3
- Perfectionnement du leadership 4
- Excellence du service des ressources humaines et amélioration du rendement 4
- Reddition de comptes 5

ANALYSE DE L'EFFECTIF – PORTRAIT DU MINISTÈRE
- Effectif 6
- Effectif par niveau de travail et par région 7
- Effectif par grappe sectorielle 8
- Sexe 9
- Principaux groupes professionnels 10
- Âge 11
- Langues officielles 12-13
- Groupes visés par l'équité en matière d'emploi 14-20

MOUVEMENTS DES EMPLOYÉS
- Aperçu des mouvements d'employés à Industrie Canada 21
- Durée des fonctions et mobilité 22
- Flux net des employés 23
- Mouvement des employés entre certains groupes professionnels 24-25
- Embauches 26
- Départs 27-28
- Promotions 29
- Prévisions et scénario de départ à la retraite des employés 30-33

ALLER DE L'AVANT EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT
- Introduction 34
- Recrutement et soutien des diplômés talentueux 34-35
- Perfectionnement de nos futurs dirigeants 35-38
- Les quatre principaux groupes de relève des cadres d'Industrie Canada 39-44

PROCÉDURES ET PRATIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL

Introduction	45
Gouvernance des RH	45
Gouvernance des données sur les ressources humaines	45
Relations syndicales-patronales	46
Services de dotation	47-48
Services de classification	49
Services au groupe de la direction	50
Rémunération et avantages sociaux	51
Congés payés	52
Prévention et résolution des conflits (PRC)	53-54
Programme d'aide aux employés	55
Mentorat	56
Apprentissage et perfectionnement	56-58
Planification et perfectionnement professionnel	59
Programme de prix et reconnaissance	60
Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP)	61-62

PERSPECTIVES 63

APPENDICES

I.	Organisations à Industrie Canada	64
II.	Pricipales catégories et principaux groupes professionnels	65
III.	Niveaux de travail à Industrie Canada	66
IV.	Liste de personnes-ressources de la Direction générale des ressources humaines	67-68
V.	Aperçu démographique de la fonction publique fédérale – 31 mars 2009	69

Composition et mouvement de l'effectif

Au 31 mars 2009, Industrie Canada comptait 6 010 employés, soit 135 de plus qu'au 31 mars 2008. Non seulement les employés nommés pour une période indéterminée représentent l'ensemble de l'effectif (soit 90 p. 100), mais leur nombre a augmenté de 71 employés par rapport à l'an dernier. Le reste de l'effectif est réparti presque équitablement entre les employés occasionnels, les employés nommés pour une période déterminée et les étudiants. Les employés du Ministère avaient en moyenne 43,8 ans et plus des trois quarts travaillaient dans la région de la capitale nationale.

La forte augmentation du nombre d'étudiants par rapport à 2007-2008, de 59 à 156, est positive puisque l'intégration de diplômés vers des postes pour une période indéterminée peut contribuer au renouvellement de l'effectif. Il est à noter qu'en 2008-2009 le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée à Industrie Canada (556) est à peu près égal au nombre de départs (550). En particulier, on constate un nombre élevé de départs pour les groupes PE, ES et EX. De plus, environ 30 p. 100 des employés du Ministère seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, ce qui montre l'importance du renouvellement et de la rétention.

Équité en matière d'emploi et langues officielles

L'an dernier, les taux de disponibilité à Industrie Canada étaient supérieurs au taux de référence au sein de la population active pour les quatre groupes visés. Cette année, selon les données du recensement de 2006, le Ministère continue d'afficher un taux supérieur pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais inférieur de 1,1 p. 100 pour ce qui est des minorités visibles. Malgré une augmentation générale de la représentation de ces derniers depuis trois ans, le taux des départs dépasse le taux d'embauches.

Au Ministère, le nombre de femmes est presque égal au nombre d'hommes, notamment dans les groupes ES et CO, ce dernier étant le plus important en nombre. Les groupes CO et ES étaient les principaux groupes de relève de la direction. Toutefois, des différences importantes caractérisent certains autres groupes, les femmes étant plus nombreuses dans les groupes AS, CR, PE, PM et SI et les hommes dans les groupes EL, EN, SE et TI.

60 p. 100 des employés du Ministère ont déclaré l'anglais comme première langue officielle, contre 40 p. 100 qui ont déclaré le français. Au 31 mars 2009, plus de la moitié des postes d'Industrie Canada étaient désignés bilingues, 90 p. 100 des titulaires respectant le profil linguistique de leur poste. Toutefois, une proportion importante des employés des groupes de relève ne possèdent pas le niveau CBC nécessaire pour occuper des postes EX, ce qui constitue un obstacle potentiel à l'accès aux postes EX.

Réalisations

En 2008-2009, les principales réalisations de la Direction générale des ressources humaines étaient les suivantes :

- Mise en oeuvre des normes de services en dotation et en classification, menant à l'amélioration des services;
- Efforts pour accélérer la dotation, avec lancement d'un nouveau site Web avec rubrique « Un travail qui fait la différence », ayant abouti au dépassement des objectifs ministériels de recrutement postsecondaire.

Plusieurs initiatives ont également été entreprises afin d'encourager la nomination d'étudiants au moment de l'obtention de leur diplôme, notamment la mise en œuvre d'une base de données pour l'intégration des étudiants, un réseau d'étudiants et un questionnaire à remplir par l'étudiant, à son départ. Le Programme d'orientation a été réorganisé de sorte que des séances d'orientation dynamiques sont maintenant offertes à tous les nouveaux employés du Ministère. Les employés ont aussi accès à diverses possibilités d'apprentissage et de formation, en plus d'une orientation professionnelle.

Principaux défis

Au cours des dernières années, la rétention des employés était problématique pour Industrie Canada, surtout en raison de l'augmentation du nombre de départs à la retraite et du taux de roulement dans certains groupes professionnels. Compte tenu de ces facteurs et des pressions accrus sur le marché du travail, il est primordial pour le Ministère d'attirer, de perfectionner et de gérer les talents. Il faut également accorder une attention particulière à des groupes comme les minorités visibles, les nouveaux diplômés et les futurs cadres potentiels. La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats d'Industrie Canada contribuera beaucoup à relever ces défis, en étant concentrée sur le recrutement, le maintien en poste, la conciliation travail-vie, le développement de la carrière et le leadership. Cette stratégie sera appuyée par la planification intégrée des ressources humaines combinée à une planification de la relève plus intense.

ÉLÉMENT MOTEUR CLÉ : STRATÉGIE DE GESTION DES PERSONNES POUR LE RENOUVELLEMENT ET LES RÉSULTATS

Introduction

La réussite d'Industrie Canada dépend de son effectif. Les défis actuels qu'impose le vieillissement de l'effectif, combiné au nombre croissant de départs à la retraite et au marché du travail de plus en plus concurrentiel, exerce une pression sur la capacité d'Industrie Canada d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée. Ces facteurs soulignent également la nécessité d'avoir un plan stratégique ministériel exhaustif et varié et donnent une occasion de passer à une culture de gestion des gens à l'échelle du Ministère.

La Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats d'Industrie Canada définit l'orientation et la vision du Ministère de la gestion stratégique des personnes et des talents. Ainsi, cette stratégie est un élément clé de la réussite à long terme pour donner suite aux priorités et aux objectifs ministériels, en favorisant le développement et le perfectionnement des employés, la rétroaction continue sur le rendement et le leadership à tous les niveaux.

Ces objectifs de gestion des personnes sont structurés en fonction de quatre éléments clés : le recrutement des employés, le perfectionnement du leadership, l'excellence du service des ressources humaines et la reddition de comptes.

Les objectifs du Ministère à atteindre d'ici 2012, à l'égard de ces quatre éléments de gestion des personnes, sont énoncés ci-dessous.

Engagement et renouvellement des employés

- Les nouveaux employés sont recrutés dans des filières professionnelles afin de surmonter le défi du nombre croissant de départs à la retraite et de créer un milieu de travail qui met l'accent sur la diversité de ses employés.
- Les employés obtiennent de l'avancement grâce à des programmes de perfectionnement professionnel qui appuient le développement des compétences et la rétroaction systématique et rigoureuse sur le rendement ainsi que des possibilités d'apprentissage intégrées.
- Les employés acquièrent un sentiment grandissant d'appartenance au Ministère grâce à l'exploration de diverses affectations professionnelles, dans un milieu qui favorise de solides relations entre collègues, l'encadrement systématique, le transfert de connaissances et la rétroaction de la part des hauts dirigeants.
- En tant qu'ambassadeurs d'Industrie Canada, les employés comprennent les principaux objectifs stratégiques, ils connaissent bien leur rôle et savent qu'ils peuvent rechercher des affectations pour se perfectionner au sein du Ministère.
- La direction et les professionnels des ressources humaines travaillent ensemble sur l'amélioration des résultats de la gestion des personnes, en particulier, l'amélioration de l'environnement de travail, la réduction des délais d'embauche, l'appui du perfectionnement des employés et la gestion efficace du rendement.

Perfectionnement du leadership

- Le potentiel des cadres est géré activement de manière à assurer le perfectionnement et la rétention des cadres supérieurs dans l'organisation;
- La prochaine génération du personnel de direction est formée au sein de l'organisation;
- Le personnel de direction performant, en milieu de carrière est attiré à Industrie Canada par les défis et les perspectives de perfectionnement et d'avancement professionnels qu'offre le Ministère;
- Les gestionnaires de tous les niveaux bénéficient de possibilités de perfectionnement du leadership et ont tout le nécessaire pour diriger et motiver leurs employés.

Excellence du service des ressources humaines et amélioration du rendement

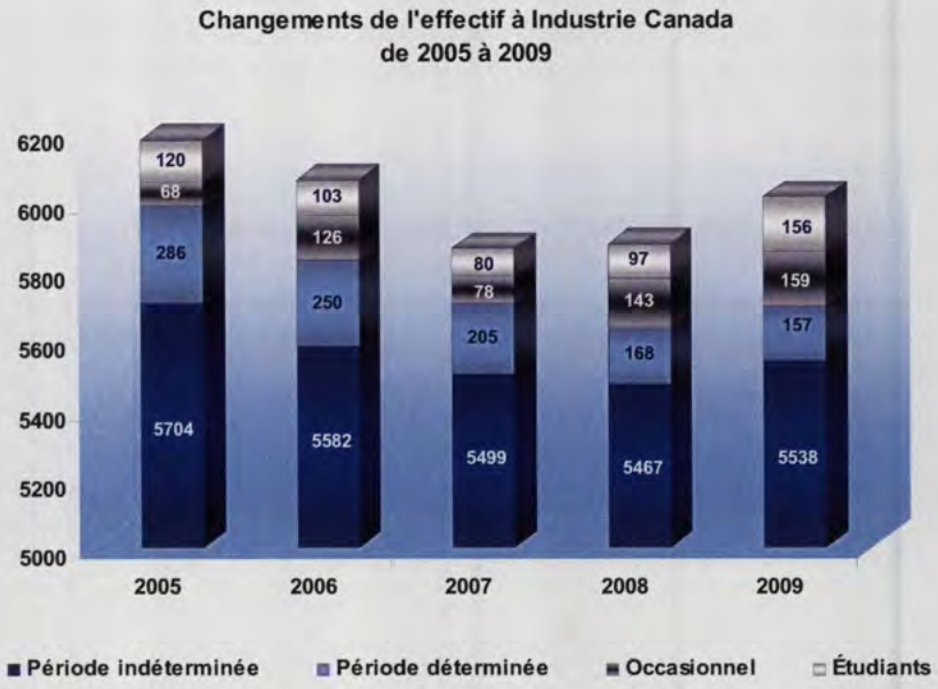
- La rapidité du service et la satisfaction de la clientèle sont des instruments clés dans la mesure où elles témoignent de la valeur des activités de la Direction générale des ressources humaines d'Industrie Canada;
- La Direction générale est reconnue pour son approche axée sur la clientèle et sa culture axée sur le rendement;
- La Direction générale connaît les besoins de ses clients, ce qui garantit la valeur de ses activités de recrutement et de conception organisationnelle; elle offre des services consultatifs en matière de conformité et de gestion du risque de façon continue;
- Les ressources en dotation sont concentrées à l'externe sur le recrutement;
- La productivité est améliorée par l'utilisation d'une technologie automatisée de gestion de la charge de travail ainsi que par l'autonomie accrue;
- Un système unique de gestion des documents contient de l'information sur toutes les personnes du Ministère, ce qui se traduit par une plus grande efficience et multifonctionnalité.

Reddition de comptes

- Des cadres, des mécanismes et des infrastructures redditionnels sont en place pour que les initiatives axées sur les gens appuient la création et la rétention d'un effectif compétent, productif, durable, compatible et souple;
- La reddition de comptes est faite auprès :
  - Des Canadiens, pour ce qui est de la bonne gestion des personnes, conformément au mandat du Ministère;
  - Des organismes de supervision des ressources humaines, comme la Commission de la fonction publique (CFP) et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH);
  - Des employés d'Industrie Canada.

Les critères de réussite et les actions pour ces éléments ont été identifiés. Ils seront évalués et examinés chaque année. De plus, un cadre pour la présentation des rapports et pour la suveillance de la gestion des personnes sera élaboré et modifié au besoin.

Effectif



Au 31 mars 2009, Industrie Canada comptait globalement un effectif de 6 010, composé à 92 p. 100 d'employés nommés pour une période indéterminée (5 538), et les 8 p. 100 restants étaient répartis presque également entre les employés occasionnels (159), les employés nommés pour une période déterminée (157) et les étudiants (156).

Après une diminution au cours des quatre années précédentes, il y a eu une augmentation de 71 employés nommés pour une période indéterminée durant l'exercice 2008-2009. Des facteurs tels que la conversion de postes à durée déterminée et occasionnels en postes à durée indéterminée, ainsi que l'excédent des embauches par rapport aux départs à la retraite, ont contribué à cette augmentation.

Le nombre d'employés nommés pour une période déterminée a poursuivi sa tendance à la baisse observée depuis 2005 passant de 4,6 à 2,6 p. 100 de l'effectif. La durée moyenne[1] de leur emploi était de 1,4 an, ce qui représente une légère diminution par rapport à la moyenne de l'an dernier de 1,5. Soixante-dix pour cent d'entre eux appartenaient aux catégories suivantes : CR (23 p. 100), EN (15 p. 100), AS (12 p. 100), CS (10 p. 100) et CO (10 p. 100).

Au 31 mars 2009, on a observé une augmentation du nombre d'étudiants et d'employés occasionnels par rapport aux années précédentes. Toutefois, en raison de la nature de leur poste (court terme), le calcul du nombre des employés nommés pour une période déterminée et indeterminée correspond plus exactement à l'effectif actuel.

[1] Fait référence aux employés nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus.

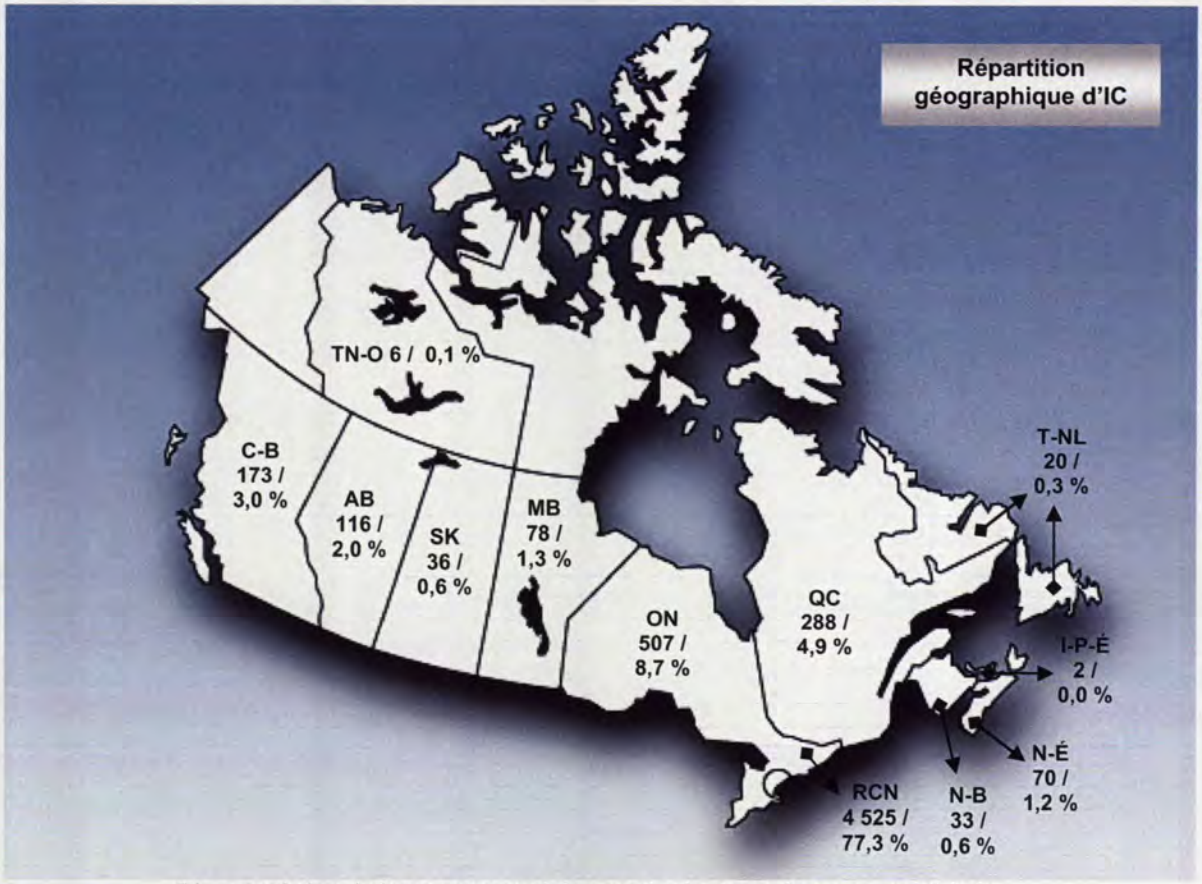
Effectif par niveau de travail et par région

Plus de la moitié des employés d'Industrie Canada sont regroupés aux niveaux de travail intermédiaire et soutien/technique (27,8 p. 100 et 26,2 p. 100 respectivement). La proportion d'employés de niveau intermédiaire a augmenté de 3,3 p. 100 par rapport à 24,5 p. 100 en 2003-2004.

Représentation de l'effectif par niveau de travail			
Niveau de travail	**Total**	**% pour 2007-2008**	**% pour 2008-2009**
EX	217	3,7	3,7
Équivalent EX	78	1,4	1,3
EX moins 1	678	11,2	11,6
EX moins 2	1 063	18,2	18,2
Intermédiaire	1 629	27,9	27,8
Perfectionnement	657	10,9	11,2
Soutien/Technique	1 532	26,8	26,2
IC	**5 854**	**100,0**	**100,0**

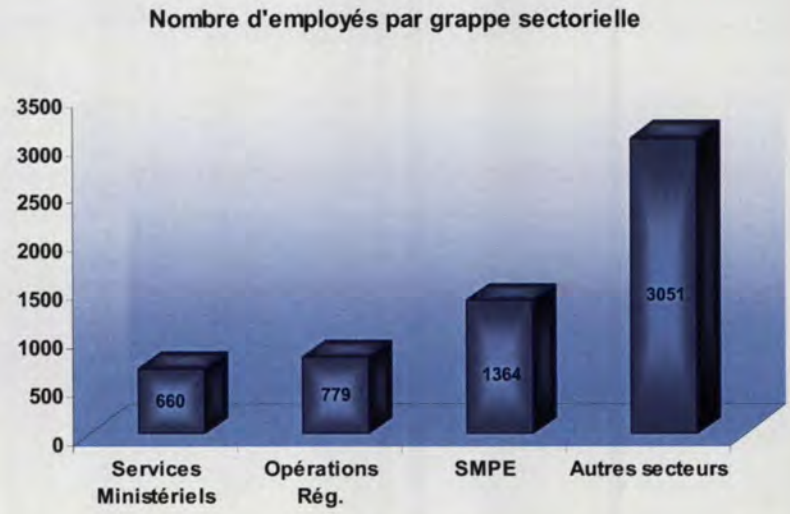
* Voir l'annexe III pour les niveaux de travail d'Industrie Canada

La figure ci-après montre la forte présence du Ministère dans la région de la capitale nationale (77,3 p. 100), ce qui représente une augmentation de 1,2 p. 100 depuis 2006-2007.



* La population de base comprend des employés nommés pour une période indéterminée, pour une période déterminée et occasionnels

Effectif par grappe sectorielle



L'effectif général d'Industrie Canada (période indéterminé, période déterminée, occasionnels) a augmenté de 76 employés en 2008-2009. Les Services corporatifs ont connu la plus grande augmentation avec 44 employés, représentant un gain de 7 p. 100. Dans ce groupe, la Direction générale des ressources humaines a augmenté son effectif de 22 employés (soit une croissance de 10 p. 100). De plus, l'effectif des Services axés sur le marché et les petites entreprises a augmenté de 52 employés (4 p. 100), tandis que celui des Opérations régionales a augmenté de 24 employés (3,2 p. 100). On retrouve d'autres détails de cette répartition ci-dessous.

OPÉRATIONS RÉG.	
Division	**Nombre d'employés**
ATL	64
FedNor	126
CLOSM	3
ONT	152
DGOFPE	1
PAC	96
CPACR	10
PRA	107
PCR	1
QUE	129
DGPOR	80
Non défini	10
Total	**779**

SMPE	
Division	**Nombre d'employés**
BI	333
CORPS	92
BCC	51
GI	137
EIPS	25
MC	303
PET	88
BSF	331
Non défini	4
Total	**1 364**

CORPORATIFS	
Secteur	**Nombre d'employés**
DGVE	35
SCA	192
DGCM	98
DGRH	241
CMIN[1]	94
Total	**660**

AUTRES SECTEURS	
Secteur	**Nombre d'employés**
BCC	487
OPIC	1 080
SI	309
PGM	13
B.cons.	22
SSI	157
STIT	773
SPS	210
Total	**3 051**

Effectif total d'IC excluant les étudiants : 5 854

* Voir l'annexe I pour le nom complet des organisations d'Industrie Canada

[1] En 2008-2009, le Bureau du secrétaire général et du portefeuille a été fusionné au Bureau du ministre.

Sexe

À Industrie Canada, la proportion de femmes a augmenté de façon continue au cours des cinq dernières années. En date du 31 mars 2009, les femmes représentaient 51,4 p. 100 (3 009 employés) de l'effectif, et les hommes 48,6 p. 100 (2 845 employés). La représentation la plus élevée des femmes était dans la catégorie AS (82,4 p. 100). La représentation des femmes était aussi élevée (plus de 70 p. 100) dans les groupes AS, CR, PE, PM et SI. Toutefois, la représentation des femmes étaient encore faible dans les groupes SE et TI, qui continuent d'être traditionnellement dominés par les hommes dans la fonction publique en général.

Répartition de l'effectif par sexe et dans les principaux groupes professionnels				
Classification	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes %**	**Hommes %**
AS	707	151	82,4	17,6
CO	457	526	46,5	53,5
CR	468	168	73,6	26,4
CS	167	345	32,6	67,4
EL	35	218	13,8	86,2
EN	57	193	22,8	77,2
ES	171	221	43,6	56,4
EX	86	131	39,6	60,4
FI	73	45	61,9	38,1
IS	139	66	67,8	32,2
PE	86	29	74,8	25,2
PM	257	107	70,6	29,4
SE	9	61	12,9	87,1
SG	162	266	37,9	62,1
SI	47	19	71,2	28,8
TI	32	204	13,6	86,4
IC	**3 009**	**2 845**	**51,4**	**48,6**

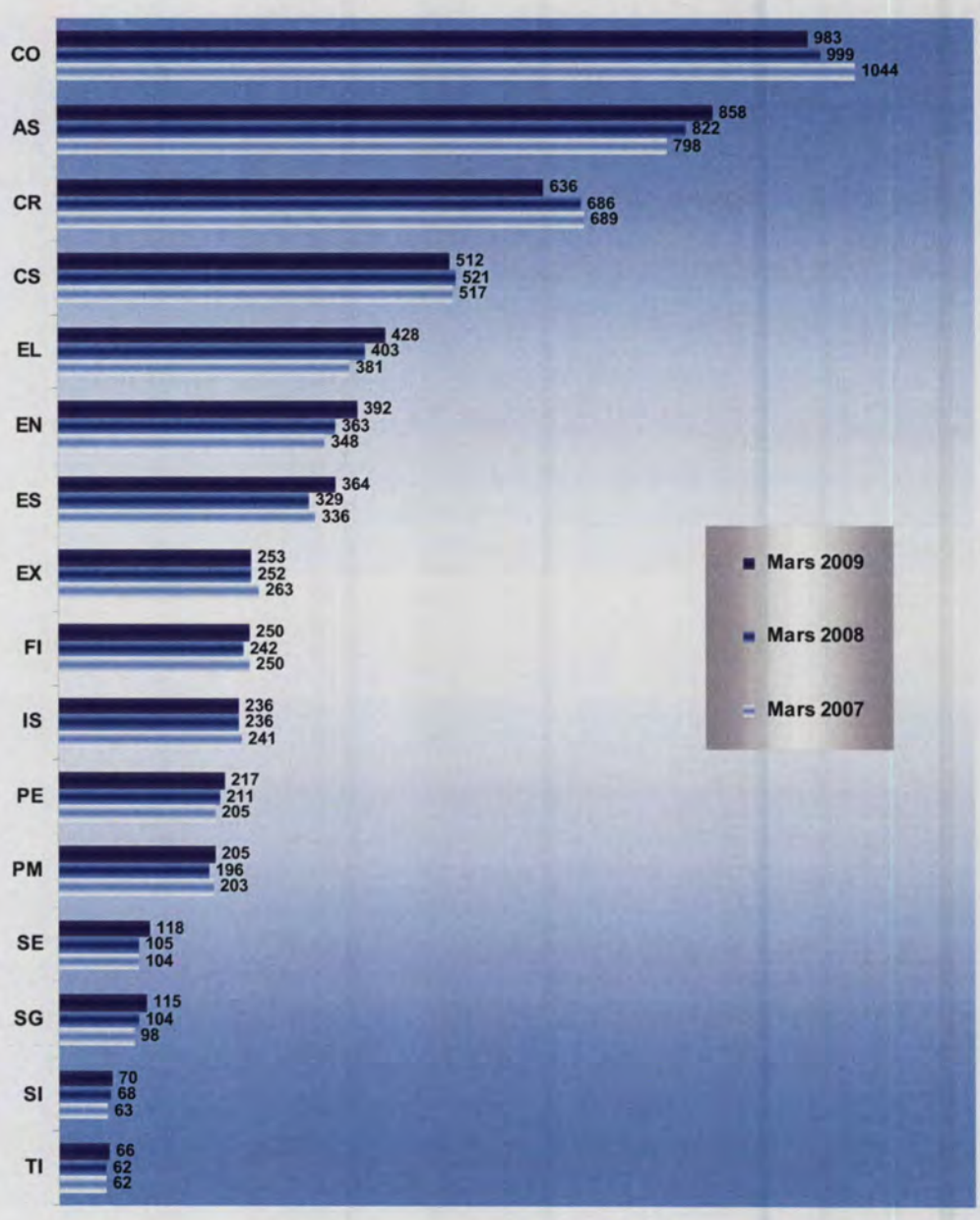
* Voir l'annexe II pour la définition des principaux groupes professionnels

Principaux groupes professionnels

L'effectif du Ministère couvre 35 groupes professionnels, ce qui témoigne de l'envergure de son mandat et de ses objectifs stratégiques. Les changements dans la répartition des 16 principaux groupes d'emploi sont soulignés ci-après.

Les groupes CO, AS, CR et CS représentaient 51,1 p. 100 de l'effectif total. Le groupe CO reste le plus important : il correspond à 16,8 p. 100 de l'effectif total, malgré une diminution depuis 5 ans, notamment une diminution de 1,6 p. 100 en 2008-2009. Cette diminution découle en partie de l'augmentation du nombre de départs à la retraite des CO depuis 2007. Par contre, le groupe ES a augmenté de façon constante depuis 2003-2004, et a augmenté de 8 p. 100 en 2008-2009. Le groupe SG a également augmenté de 6,2 p. 100 au cours de la dernière année.

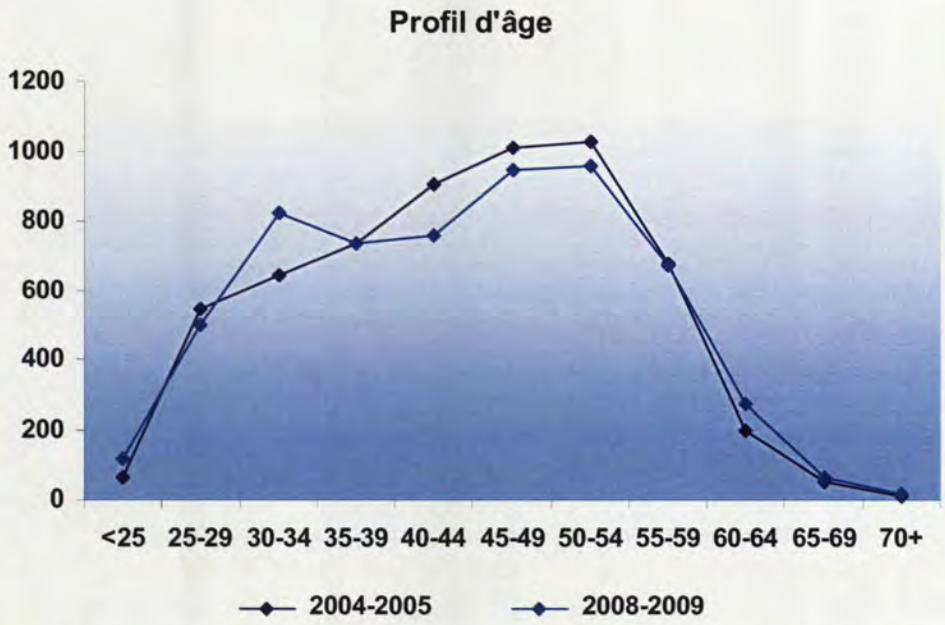
Principaux groupes professionnels d'Industrie Canada *



* Voir l'annexe II pour la ventilation des principaux groupes professionnels

Âge

Au cours des cinq dernières années, il n'y a pas eu de changements importants du profil d'âge au Ministère. Au 31 mars 2009, l'âge moyen était de 43,8 ans, ce qui est similaire à la moyenne d'âge de 44 ans en 2004-2005. Le pourcentage d'employés de moins de 35 ans est resté à 10 p. 100, tandis que le pourcentage d'employés de plus de 55 ans a augmenté légèrement pour passer de 33 à 34 p. 100. Les efforts de recrutement au cours de la dernière année, conformément à l'engagement de renouvellement d'Industrie Canada, ont contribué à une légère augmentation du nombre d'employés âgés entre 25 et 34 ans.

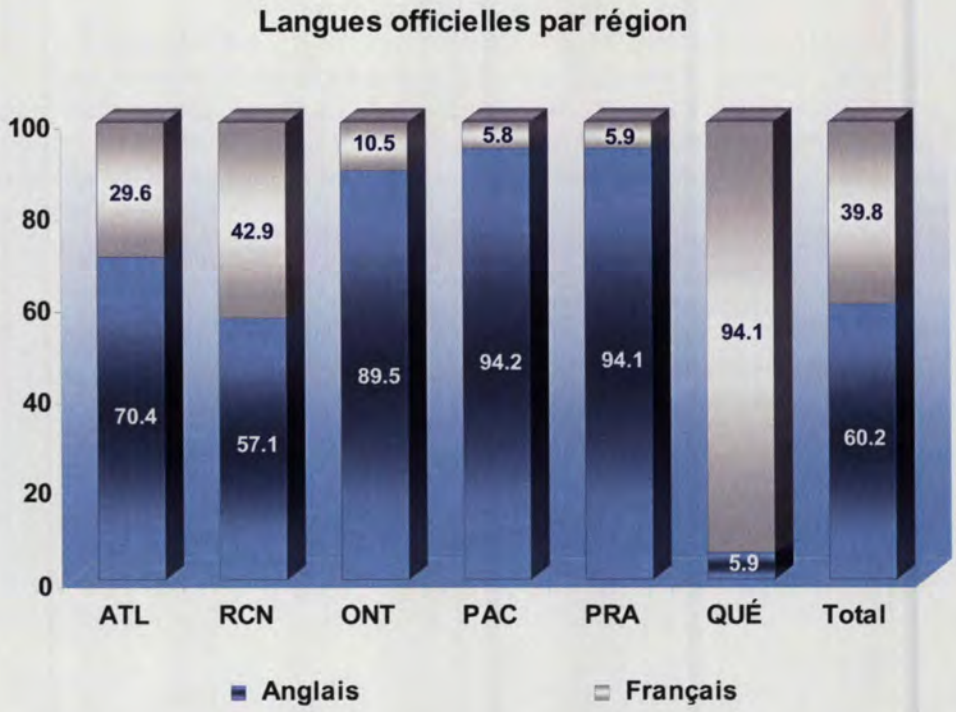


* La répartition de l'âge par groupe visé par l'équité en matière d'emploi pour 2008-2009 est indiquée à la page 14

Les groupes SG-PAT et FI sont restées les plus jeunes, à savoir 38,9 et 39,5 ans. Le grand nombre d'employés de la catégorie SG-PAT de moins de 35 ans peut être dû à la campagne de recrutement menée par l'OPIC auprès des établissements d'enseignement postsecondaire. Ces campagnes, ainsi que leur programme de perfectionnement des employés de longue date, peuvent avoir contribué à attirer et à retenir les jeunes employés dans la catégorie SG-PAT. Les employés de la catégorie EX demeurent les plus âgés, avec une moyenne d'âge de 49,5 ans.

Quant aux différences régionales, les employés de tous les groupes professionnels (à l'exception des SI et IS) à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN) avaient approximativement trois ans de plus que leurs homologues de la RCN.

Langues officielles



Soixante pour cent d'employés du Ministère ont déclaré l'anglais comme première langue officielle, contre 40 p. 100 d'employés qui ont déclaré le français. Sur la figure précédente, on montre un aperçu régional de cette représentation au 31 mars 2009. Au cours des dernières années, cette distribution a peu changé.

Bilinguisme

Capacité bilingue des catégories de supervision et EX					
	Supervision			EX	
Année	Satisfait	Ne satisfait pas	Incomplet	Satisfait	Ne satisfait pas
2009	92,8 %	2,7 %	4,5 %	98,3 %	1,7 %
2008	92,0 %	2,2 %	5,7 %	99,0 %	1,0 %
2007	97,4 %	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 %

Au 31 mars 2009, plus de 55 p. 100 des postes d'Industrie Canada étaient désignés bilingues. Parmi les employés qui occupaient ces postes, 89.5 p. 100 satisfaisaient aux exigences linguistiques, 8,3 p. 100 n'y satisfaisaient pas, et 2,3 p. 100 avaient des résultats incomplets.

Le tableau ci-dessous représente les pourcentages des employés du Ministère par première langue officielle et les pourcentages des employés satisfaisant aux exigences linguistiques de leur poste pour les principaux groupes professionnels, au 31 mars 2009 et pour les deux années précédentes.

Première langue officielle des employés et Capacité de bilinguisme par principal groupe professionnel					
Classification	**Anglais 2008-2009 %**	**Français 2008-2009 %**	**Satisfait aux exigences de bilinguisme 2006-2007 %**	**Satisfait aux exigences de bilinguisme 2007-2008 %**	**Satisfait aux exigences de bilinguisme 2008-2009 %**
AS	42,5	57,5	93,4	90,3	89,1
CO	66,4	33,6	96,5	94,4	92,2
CR	46,0	54,0	88,2	80,5	80,1
CS	55,0	45,0	94,4	94,8	93,1
EL	67,1	32,9	91,7	91,8	95,1
EN	61,5	38,5	94,2	93,4	95,3
ES	78,1	21,9	93,5	93,2	91,7
EX	67,8	32,2	91,0	92,3	94,1
FI	52,5	47,5	97,1	90,6	88,0
IS	57,4	42,6	89,0	93,0	88,9
PE	38,1	61,9	93,6	88,0	87,0
PM	57,7	42,3	92,2	91,8	88,0
SE	84,3	15,7	80,0	90,0	90,9
SG	77,3	22,7	96,5	90,8	94,9
SI	54,0	46,0	94,6	90,0	90,6
TI	70,9	29,1	91,0	87,1	82,1
Autres	71,4	28,6	85,7	87,1	78,1
IC	**60,0**	**40,0**	**92,0**	**91,0**	**89,5**

La capacité bilingue du Ministère a légèrement diminué au cours des trois dernières années à la suite de la réduction continue du nombre d'employés qui satisfont aux exigences linguistiques des principales catégories d'emploi d'IC (AS, CO et CR).

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

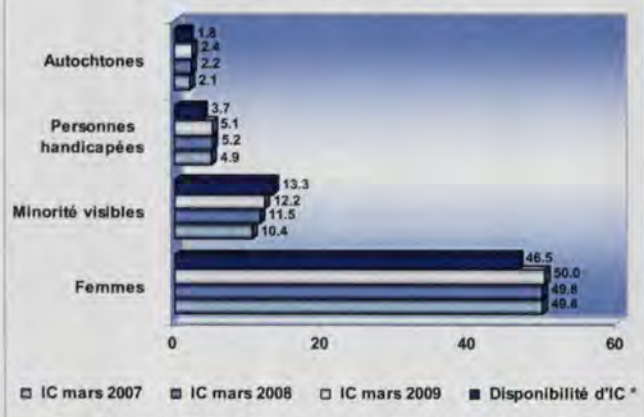
La présente section fait état de la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones), par rapport aux données sur la disponibilité au sein de la population active[1] pour l'ensemble des postes d'Industrie Canada. Les responsables du Ministère analysent régulièrement l'effectif en évaluant le taux de représentation interne en fonction de la disponibilité de l'effectif à l'externe afin d'identifier les lacunes au niveau de la représentation des groupes de l'Équité en matière d'emploi. Les données sur la disponibilité proviennent du recensement de 2006 réalisé par Statistique Canada, et les données antérieures proviennent du recensement de 2001.

Les données de 2006 ont confirmé un changement de la diversité ethnoculturelle au Canada, la plus forte croissance étant survenue dans la population des minorités visibles. Ceci a entraîné une augmentation de 2,9 p. 100 du taux de disponibilité, passsant de 10,4 p. 100 en 2001, à 13,3 p. 100 en 2006. Chez les femmes, le taux de disponibilité a augmenté de 0,4 p. 100 (de 46,1 à 46,5). Pour les personnes handicapées et les Autochtones, le taux de disponibilité a augmenté de 0,3 p. 100 pour chacun, passant de 3,4 à 3,7 p. 100, et de 1,5 à 1,8 p. 100 respectivement.

Au 31 mars 2009, les femmes constituaient 50 p. 100 de l'effectif total d'IC, les minorités visibles 12,2 p. 100, les personnes handicapées 5,1 p. 100 et les Autochtones 2,4 p. 100.

Pour 2008-2009, la représentation générale de tous les groupes de l'Équité en matière d'emploi d'Industrie Canada était supérieure à la disponibilité de la main-d'œuvre, sauf pour les minorités visibles, avec les nouvelles données de DMI de 2006. Toutefois, la représentation des minorités visibles au sein d'IC a augmenté depuis 2007-2008 (11,5 p. 100). Il faudrait prendre des mesures particulières pour que le taux d'embauche des minorités visibles dépasse le taux croissant de leurs départs. À cela s'ajoute la diminution inquiétante du taux de promotion des minorités visibles (11,8 p. 100 en 2008-2009 par rapport à 15,5 en 2007-2008). D'autres problèmes peuvent surgir pour les Autochtones, car leur taux élevé de départ et le faible taux d'embauche, ainsi que leur âge plus élevé pourraient entraîner le manque de leur représentation dans l'avenir. En résumé, il faut instaurer des initiatives de recrutement et de maintien en poste pour contrer ces problèmes.

Représentation des groupes d'équité en matière d'emploi d'IC comparativement aux données sur la disponibilité au sein de la population active



* Source données de OCHRO de 2009 (recensement de 2006, ajusté pour Industrie Canada)

* L'effectif de l'équité en matière d'emploi est calculé comme suit : employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés saisonniers. Ne comprend pas : les employés occasionnels ou en congé sans solde, les étudiants, personnel exclu du ministre, les personnes nommées par le gouverneur en conseil. Les employés détachés apparaissent sous leur ministère d'origine. La différence importante au niveau de l'effectif pour ces analyses, par rapport aux analyses précédentes du rapport découle de l'exclusion des employés en congé et des employés occasionnels dans les données sur l'équité en matière d'emploi.

[1] Le terme disponibilité au sein de la population active est le pourcentage de personnes occupant le poste pertinent qui sont également membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi dans le recensement de 2006. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines calcule ce pourcentage pour2009 au moyen des données du recensement de 2006.

Âge

Répartition des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à Industrie Canada 2008-2009					
Groupes visés par l'équité en matière d'emploi	**Moins de 35 %**	**35-44 %**	**45-49 %**	**50 et plus %**	**Âge moyen**
Femmes	23,36	25,61	16,80	34,23	43,7
Minorités visibles	29,2	30,5	15,7	24,6	42,4
Personnes handicapées	11,4	19,5	18,8	50,4	47,8
Autochtones	19,4	31,8	14,0	34,9	44,4
IC Total %	**22,8**	**25,8**	**17,0**	**34,4**	**44,1**

Les personnes handicapées ont le pourcentage le plus élevé d'employés de plus de 45 ans (69,2 p. 100), une légère diminution par rapport à l'an dernier (69,9 p. 100). Les employés de ce groupe avaient également l'âge moyen le plus élevé (47,8 ans), tandis que les employés des minorités visibles avaient l'âge moyen le plus bas (42,4 ans). Plus de la moitié des minorités visibles (59,7 p. 100) avaient moins de 44 ans, par opposition à la population générale d'IC, dont 48,6 p. 100. avaient moins de 44 ans. Dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, 48,8 p. 100 des Autochtones avaient 45 ans et plus, ce qui constitue une diminution de 1,3 p. 100 par rapport à l'an dernier. Par contre, le pourcentage de femmes de 45 ans et plus était stable et se situait à 51 p. 100.

Mouvement

Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et mobilité 2008-2009					
Groupes visés par l'équité en matière d'emploi	**Représentation %**	**Disponibilité %**	**Embauches %**	**Départs %**	**Promotions %**
Femmes	50,1	46,5	56,9	56,5	57,7
Minorités visibles	12,0	13,3	10,6	10,9	11,8
Personnes handicapées	5,2	3,7	2,7	6,4	3,5
Autochtones	2,4	1,8	1,2	1,6	1,9

Femmes

La représentation des femmes est restée stable et a toujours dépassé la disponibilité au sein de la population active. En 2008-2009, les femmes ont continué de constituer la majorité de toutes les personnes recrutées à Industrie Canada, soit 57 p. 100. Les femmes ont reçu des promotions à un taux supérieur à leur représentation et le nombre de leurs départs était inférieur au nombre de recrutements.

Minorités visibles

Pour 2008-2009, les données montrent que la représentation des minorités visibles a augmenté de 2.3 p. 100 depuis 2005-2006. Toutefois, la représentation est maintenant inférieure au nouveau taux de la disponibilité au sein de la population active. Les membres des minorités visibles ont reçu des promotions à un taux inférieur à leur représentation, et le nombre de départs était presque le même que le nombre de recrutements.

Personnes handicapées

Au cours des trois dernières années, les personnes handicapées ont été bien représentées à Industrie Canada, dépassant le taux de disponibilité au sein de la population active. En 2008-2009, les taux de promotion et d'embauche pour ce groupe étaient similaires à ceux des années précédentes. Toutefois, le taux de départ des personnes handicapées a augmenté de 4,9 p. 100 en 2006-2007 pour atteindre 6,4 p. 100 en 2008-2009. Les départs à la retraite (51,5 p. 100) et les transferts interministériels (42,4 p. 100) étaient les principales raisons de leurs départs.

Autochtones

La représentation autochtone a continué à dépasser le taux de disponibilité au sein de la population active. Les Autochtones ont toujours reçu des promotions à un taux supérieur à celui de leur représentation, sauf en 2008-2009, où une baisse de 0,5 p. 100 a été obsevée. Le taux de départ était supérieur au taux d'embauche. Cette situation peut être expliquée par le taux de transferts vers un autre ministère de la fonction publique (66,7 p. 100) et au taux de départ à la retraite (22,2 p. 100). De plus, un plus grand pourcentage d'Autochtones avait plus de 50 ans (34,9 p. 100). Le taux élevé de départ combiné au taux d'embauche, ainsi qu'à l'âge globalement plus élevé seront les défis futurs pour le Ministère sur le plan de la représentation dans les années à venir.

Femmes

Dans toutes les catégories d'emploi, la représentation des femmes était supérieure à la disponibilité au sein de la population active correspondante, à l'exeption d'un seul cas dans le groupe du Service technique. On a observé des progrès dans la catégorie du personnel de direction, où leur représentation a augmenté et est passée de 32,3 p. 100 en 2007-2008 à 39,7 p. 100 en 2008-2009. Néanmoins, la sous-représentation a augmenté pour les catégories SG, CO et TI (où il manque 24, 21 et 15 employées).

Représentation des femmes par principales catégories d'emploi					
Groupe	Toutes les employées	Femmes			
		Représentation	Disponibilité IC	Différence	Taux d'embauche par rapport à la disponibilité [1]
Direction	204	81	77	4	1,6
EX	204	81	77	4	1,6
Sc. et Prof.	1 061	353	337	16	1,3
EN	229	46	27	19	3,4
ES	354	152	131	21	1,0
SE	68	8	9	-1	0,0
SG	386	135	159	-24	1,1
Adm. et FS	2 901	1 704	1 540	164	1,2
AS	785	648	589	59	1,1
CO	897	403	424	-21	1,0
CS	474	147	131	16	1,7
FI	109	66	58	8	1,0
IS	176	119	104	15	1,1
PE	104	76	70	6	1,2
PM	323	228	168	60	1,3
Technique	563	110	111	-1	1,3
EL	247	32	27	5	0,6
TI	224	27	42	-15	0,7
Soutien adm.	564	417	412	5	1,0
CR	554	408	403	5	1,0
Total IC	**5 331**	**2 667**	**2 481**	**186**	**1,2**

[1] Ratio d'embauche en fonction de la disponibilité au sein de la population active (taux d'embauche divisé par la disponibilité). Si ce rapport est supérieur à 1, on s'attend à ce que l'écart entre les embauches et la disponibilité soit faible, l'inverse étant également vrai.

Minorités visibles

La représentation des minorités visibles au Ministère dépassait la disponibilité, soit 194 employés pour les catégories Scientifique et Professionnelle, et de deux pour la catégorie Service technique. La représentation était identique à la disponibilité pour le groupe de la direction. Toutefois, la représentation était inférieure à la disponibilité, soit 90 employés pour la catégorie Administration et Service extérieur, et de 15 pour le Soutien administratif. De plus, le recrutement pour la catégorie Administration et Service extérieur était inférieur à la disponibilité.

Représentation des minorités visibles pour les principaux groupes d'emploi

Groupe	Tous les employés	Représentation	Disponibilité IC	Différence	Taux d'embauche par rapport à la disponibilité [1]
Direction	204	13	13	0	0,9
EX	204	13	13	0	0,9
Sc. et Prof.	1 061	242	194	48	0,7
EN	229	77	67	10	0,3
ES	354	60	53	7	0,9
SE	68	32	25	7	1,4
SG	386	69	43	26	0,7
Adm. et SE	2 901	272	362	-90	1,0
AS	785	50	69	-19	0,7
CO	897	90	129	-39	0,6
CS	474	52	81	-29	0,6
FI	109	13	14	-1	0,6
IS	176	14	14	0	2,1
PE	104	20	10	10	2,8
PM	323	29	39	-10	1,4
Technique	563	75	73	2	1,0
EL	247	32	38	-6	0,9
TI	224	31	21	10	1,3
Soutien adm.	564	47	62	-15	0,9
CR	554	46	62	-16	0,1
Total IC	**5 331**	**650**	**707**	**-57**	**0,8**

[1] Ratio d'embauche en fonction de la disponibilité (taux d'embauche divisé par la disponibilité). Si ce rapport est supérieur à 1, on s'attend à ce que l'écart entre les embauches et la disponibilité soit faible, l'inverse étant également vrai.

Personnes handicapées

Dans le tableau ci-après, on indique que les personnes handicapées dépassaient la disponibilité pour tous les groupes professionnels, sauf pour la catégorie Scientifique et Professionnelle, où il y avait une différence de 20 employés.

Représentation des personnes handicapées par principal groupe professionnel					
Groupe	Tous les employés	Personnes handicapées			
		Représentation	Disponibilité IC	Différence	Taux d'embauche par rapport à la disponibilité [1]
Direction	204	10	7	3	1,7
EX	204	10	7	3	1,7
Sc. et Prof.	1 061	S.O.	S.O.	-20	0,5
EN	229	10	11	-1	0,0
ES	354	8	16	-8	0,8
SE	68	S.O.	S.O.	-3	0,0
SG	386	10	18	-8	0,0
Adm. et SE	2 901	148	90	58	0,9
AS	785	51	24	27	1,6
CO	897	40	28	12	0,4
CS	474	19	15	4	1,7
FI	109	S.O.	S.O.	2	1,2
IS	176	8	5	3	0,0
PE	104	11	3	8	0,0
PM	323	13	10	3	0,9
Technique	563	48	24	24	0,6
EL	247	16	11	5	0,0
TI	224	23	10	13	0,0
Soutien adm.	564	36	23	13	0,6
CR	554	33	22	11	0,7
Total IC	**5 331**	**272**	**195**	**77**	**0,7**

[1] Ratio d'embauche en fonction de la disponibilité (taux d'embauche divisé par la disponibilité). Si ce rapport est supérieur à 1, on s'attend à ce que l'écart entre les embauches et la disponibilité de la main-d'œuvre soit faible, l'inverse étant également vrai.

Autochtones

La représentation des Autochtones était supérieure à la disponibilité de 31 employés pour la catégorie Administration et Service extérieur, de 7 pour la catégorie Technique, et d'un pour la catégorie Soutien administratif. Par contre, la représentation était inférieure à la disponibilité, de 7 employés pour la catégorie Direction et d'un employé pour la catégorie Scientifique et professionnelle.

Représentation des Autochtones par principales groupe d'emploi					
Groupe	**Tous les employés**	**Représentation**	**Disponibilité IC**	**Différence**	**Taux d'embauche par rapport à la disponibilité [1]**
Direction	204	S.O.	S.O.	-7	0,0
EX	204	S.O.	S.O.	-7	0,0
Sc. et Prof.	1 061	10	11	-1	0,7
EN	229	S.O.	S.O.	4	0,0
ES	354	S.O.	S.O.	-2	0,9
SE	68	S.O.	S.O.	0	0,0
SG	386	S.O.	S.O.	-4	0,0
Adm. et SE	2 901	85	54	31	0,9
AS	785	23	18	5	2,2
CO	897	24	14	10	0,0
CS	474	16	8	8	0,0
FI	109	S.O.	S.O.	0	0,0
IS	176	S.O.	S.O.	0	0,0
PE	104	S.O.	S.O.	-1	1,3
PM	323	15	6	9	0,0
Technique	563	S.O.	S.O.	7	0,0
EL	247	S.O.	S.O.	2	0,0
TI	224	10	4	6	0,0
Soutien	564	15	14	1	0,5
CR	554	15	14	1	0,5
Total IC	**5 331**	**129**	**98**	**31**	**0,7**

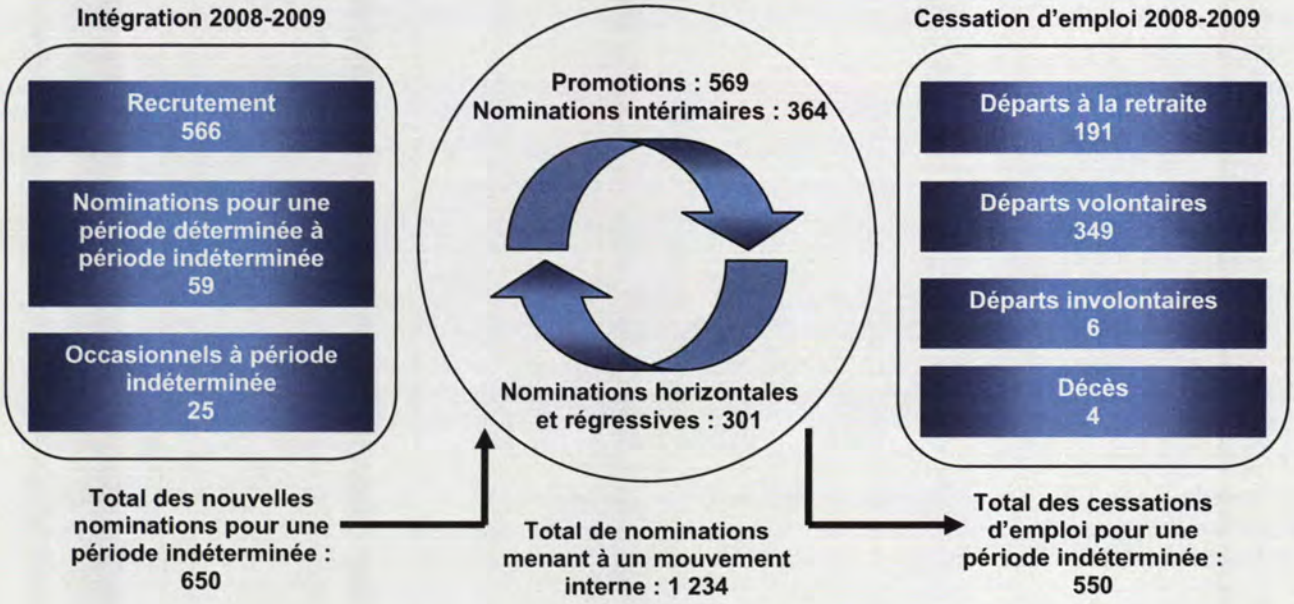
[1] Ratio d'embauche en fonction de la disponibilité (taux d'embauche divisé par la disponibilité). Si ce rapport est supérieur à 1, on s'attend à ce que l'écart entre les embauches et la disponibilité de la main-d'œuvre soit faible, l'inverse étant également vrai.

Aperçu des mouvements d'employés à Industrie Canada

On peut décrire les mouvements d'employés comme suit :

- L'intégration est composée des employés recrutés en plus des employés nommés pour une période déterminée et occasionnels, et les employés nommés pour une période indéterminée;
- Le mouvement interne est composé de nominations horizontales et régressives, de promotions et de nominations intérimaires;
- Les cessations d'emploi sont les départs qui comprennent les départs à la retraite, les départs volontaires, les départs involontaires et les décès.

Nomination et cessations d'emploi contribuant au mouvement des employés nommés pour une période indéterminée pour 2008-2009



Durée des fonctions et mobilité

Dans la présente section, on se concentre sur le temps passé par les employés d'Industrie Canada dans la fonction publique, ainsi que dans leur poste actuel, ce qui définit leur niveau de mobilité.

La moyenne du nombre d'années de service dans la fonction publique de l'ensemble des employés du Ministère étaient de 13,4 ans. Il n'est pas surprenant que les cadres qui sont les employés les plus âgés du Ministère, aient le plus grand nombre d'années de service (20 ans) en moyenne. Les autres employés qui ont travaillé dans la fonction publique pendant une longue période appartenaient aux groupes TI, EL et AS. Le nombre moyen d'années de service dans les groupes SG et IS étaient les plus courts pour l'exercice 2008-2009.

Les données indiquent que les employés du Ministère ont occupé le même poste pendant en moyenne 4,8 ans. Trente-quatre pour cent des employés ont occupé leur poste pendant moins de deux ans, 31,8 p. 100 de deux à cinq ans, tandis que les 34,1 p. 100 restants de plus de cinq ans.

Certains groupes sont associés à une plus grande mobilité que d'autres. Au moins la moitié des employés des catégories ES, EX, FI et PE ont occupé le même poste pendant moins de deux ans. Les membres du groupe EL ont continué d'être les moins mobiles et ont occupé le même poste pendant 8,8 ans en moyenne. La durée moyenne dans un même poste des employés des catégories EN, SE, TI et CS était de 8,0, 8,0, 6,9 et 6,1 ans respectivement.

Période d'affectation des employés pour 2008-2009

Catégorie	Moins de 2 %	2-5 %	Plus de 5 %	Années dans le poste, en moyenne	Années dans la fonction publique, en moyenne
AS	42,6	31,2	26,2	4,1	15,0
CO	34,8	32,9	32,3	4,2	14,5
CR	26,8	35,0	38,2	5,7	11,8
CS	17,3	27,1	55,6	6,1	12,8
EL	25,8	19,8	54,4	8,8	17,7
EN	16,4	20,9	62,7	8,0	13,6
ES	58,5	26,9	14,6	2,4	10,3
EX	51,9	30,4	17,8	2,7	20,0
FI	62,7	22,0	15,3	2,5	10,9
IS	47,2	34,4	18,5	3,1	9,5
PE	61,9	26,5	11,5	2,1	11,0
PG	44,1	47,1	8,8	2,2	14,1
PM	35,1	41,7	23,1	3,8	13,4
SE	12,9	34,3	52,9	8,0	11,3
SG	24,1	43,9	32,0	4,2	7,5
SI	34,9	28,6	36,5	4,8	11,7
TI	18,8	32,9	48,3	6,9	18,7
Total	**34,0**	**31,8**	**34,1**	**4,8**	**13,4**

Flux net des employés

Le tableau ci-dessous représente les entrées et les départs des employés nommés pour une période indéterminée dans les principaux groupes professionnels à Industrie Canada, ainsi que les mouvements d'un groupe à l'autre. L'évolution du Ministère ainsi que les départs à la retraite ont influé sur ces mouvements. Au 31 mars 2009, le nombre des employés nommés pour une période indéterminée a augmenté de 1,6 p. 100 pour atteindre 5 450 employés. De plus, depuis le 31 mars 2008, le taux de départ à la retraite a diminué de 3,2 p. 100.

Les taux d'arrivée pour 2008-2009 étaient particulièrement élevés dans les catégories d'emploi suivantes : FI (33 p. 100), PE (32,3 p. 100), ES (31,1 p. 100), IS (23,6 p. 100), PM (22,9 p. 100), SI (21,1 p. 100) et EX (19,1 p. 100). Compte tenu de la mobilité de ces catégories, il n'est pas surprenant que cinq d'entre elles aient également des taux élevés de départ : PE (25,3 p. 100), ES (20,1 p. 100), EX (17,7 p. 100), FI (17,5 p. 100) et SI (17,5 p. 100). Toutefois, il est encourageant de remarquer que ces taux de départ ont diminué depuis le dernier exercice.

Tandis que 90 p. 100 des employés de ces principaux groupes professionnels ont été retenus au cours de la dernière année, il y a eu une variation importante du taux de maintien en poste, en grande partie, à cause des départs plus nombreux, dans les groupes suivants: PE (76 p. 100), PG (79 p. 100), EX (82 p. 100) et ES (84 p. 100). Par contre, les taux de maintien en poste dépassaient la moyenne (95 p. 100 et plus) pour les catégories suivantes : CS, SG, EL, EN et SE.

Mouvements d'employés nommés pour une période indéterminée pour les principaux groupes professionnels

	CO	AS	CR	CS	SG	PM	ES	EL	TI	EN	EX	IS	PE	FI	SI	SE	PG	EG	Total
Effectif de base période indéterminée 31 mars 2008	963	784	586	498	402	319	344	246	236	219	209	182	99	103	57	62	33	23	**5 365**
Arrivées																			
Embauche et réembauche	76	79	73	19	38	34	83	15	16	10	17	37	27	26	9	2	2	0	**563**
Conversions	11	11	26	4	0	9	6	0	0	2	0	5	0	2	1	2	3	1	**83**
Changement de groupe	34	56	1	5	0	30	18	1	1	1	23	1	5	6	2	0	5	0	**189**
Total	121	146	100	28	38	73	107	16	17	13	40	43	32	34	12	4	10	1	**835**
Taux d'arrivée %	12,6	18,6	17,1	5,6	9,5	22,9	31,1	6,5	7,2	5,9	19,1	23,6	32,3	33,0	21,1	6,5	30,3	4,3	**15,6**
Pertes																			
Public	54	62	40	10	2	14	43	0	6	1	19	15	20	14	3	0	5	1	**309**
Démission	5	1	2	1	4	3	5	2	2	0	2	2	1	0	1	0	0	1	**32**
Départ à la retraite	50	35	16	11	3	9	6	6	11	8	15	2	3	1	2	2	2	1	**183**
Autre	4	1	3	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	**15**
Changement de groupe	27	23	71	6	1	17	14	5	1	1	0	10	1	3	4	0	0	0	**184**
Total	140	122	132	29	11	44	69	13	21	10	37	29	25	18	10	3	7	3	**723**
Pertes en %	14,5	15,6	22,5	5,8	2,7	13,8	20,1	5,3	8,9	4,6	17,7	15,9	25,3	17,5	17,5	4,8	21,2	13,0	**13,5**
Effectif actuel période indéterminée au 31 mars 2009	942	810	552	493	428	341	377	248	234	221	212	189	108	116	61	63	34	21	**5 450**
Effectif restant en 2007-2008 à IC	862	735	485	473	390	312	298	233	216	212	194	156	80	89	51	61	32	21	**4 900**
Taux de maintien en poste %	88	87	90	95	97	91	84	97	91	96	82	90	76	85	89	95	79	100	**90**

Diminution de l'effectif en 2008-2009 **de plus de 5 p. 100**

Augmentation de l'effectif en 2008-2009 **de plus de 5 p. 100**

Effectif stable en 2008-2009 **(changement inférieur à +/- 5 p. 100)**

Mouvement des employés entre certains groupes professionnels

La mobilité, si elle est bien gérée, peut apporter une contribution positive à une organisation. Elle apporte de nouvelles idées et appuie le perfectionnement des employés et l'avancement professionnel. Toutefois, un taux de mobilité très élevé ou très faible peut avoir des répercussions négatives, en particulier des promotions rapides où les employés ne restent pas assez longtemps à un niveau pour acquérir les compétences nécessaires.

La mobilité interne englobe les promotions et les mouvements horizontaux ou régressifs. Le taux moyen de mobilité interne à Industrie Canada au cours des cinq dernières années était de 10,9 p. 100. Comme le montre la figure ci-après, le taux de mouvement des employés a fluctué pendant cette période, entre 8,6 p. 100 en 2006-2007 et 12,2 p. 100 en 2008-2009. À l'exception de 2006-2007, les mouvements internes ont augmenté au cours des quatre dernières années pour passer de 526 changements en 2005-06 à 600 changements en 2008-2009.

Le tableau suivant représente les mouvements internes pour les postes à durée indéterminée de 2003-2004 à 2008-2009 dans les principaux groupes professionnels à Industrie Canada. Le groupe ES a connu le plus grand nombre de changements internes, soit 38,7 p. 100, suivi par les groupes AS et PM, à 34,7 p. 100 et 33,3 p. 100 respectivement.

En 2008-2009, les groupes suivants ont attiré des employés d'autres groupes : AS (134 employés) 77,1 p. 100 restant au même niveau, PM (97 employés) dont la majorité provenait des groupes CR (64) et AS (23). De plus, 70 employés sont devenus CO, dont 21 anciens employés du groupe PM et 12 du groupe EL.

---

* Les mouvements internes liés à un poste pour une période indéterminée de 2003-2004 à 2008-2009 pour six des principaux groupes professionnels à IC ont été analysés et visaient une cohorte de sujets, de 2003-2004 à 2008-2009. L'analyse était fondée sur les changements d'un groupe à l'autre et à un niveau supérieur, ou en fonction de mouvements horizontaux entre les catégories pour les exercices allant de 2003-2004 à 2008-2009. Les données sur l'état des sujets ont été recueillies à deux occasions et ont été intégrées pour que chaque dossier contienne des renseignements sur un sujet pendant les deux périodes de temps.

Mouvements internes liés à un poste pour une période indéterminée (de 2003-2004 à 2008-2009) pour six des principaux groupes professionnels à IC

Changements pour le groupe CO

Changement	À partir d'autres groupes	CO-01	CO-02	CO-03	CO-04			
Resté au même niveau	16 (22 %)	52 (35 %)	209 (76 %)	167 (95 %)	2 (100 %)			
Un changement de travail	30 (41 %)	80 (54 %)	66 (24 %)	6 (3 %)	0			
Plus d'un changement de travail	24 (32 %)	16 (11 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0			

Changements pour le groupe AS

Changement	À partir d'autres groupes	AS-01	AS-02	AS-03	AS-04	AS-05	AS-06	AS-07
Resté au même niveau	108 (77,1 %)	108 (59,7 %)	90 (70,9 %)	26 (55,3 %)	17 (81 %)	6 (75 %)	5 (71,4 %)	7 (100 %)
Un changement de travail	16 (11,4 %)	57 (31,5 %)	27 (21,3 %)	14 (29,8 %)	3 (14,3 %)	2 (25 %)	2 (28,6 %)	0
Plus d'un changement de travail	10 (7,1 %)	16 (8,8 %)	9 (7,1 %)	7 (14,9 %)	1 (4,8 %)	0 (0 %)	0	0

Changements pour le groupe CS

Changement	À partir d'autres groupes	CS-01	CS-02	CS-03	CS-04	CS-05		
Resté au même niveau	6 (76,3 %)	48 (64 %)	167 (83,5 %)	94 (88,7 %)	28 (96,6 %)	9 (100 %)		
Un changement de travail	3 (7,6 %)	22 (29,3 %)	32 (16 %)	12 (11,3 %)	1 (3,4 %)	0		
Plus d'un changement de travail	3 (16,2 %)	5 (6,7 %)	1 (0,5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0		

Changements pour le groupe ES

Changement	À partir d'autres groupes	ES-02	ES-03	ES-04	ES-05	ES-06	ES-07	
Resté au même niveau	27 (52,9 %)	2 (33,3 %)	1 (7,7 %)	7 (33,3 %)	26 (70,3 %)	29 (93,5 %)	3 (100 %)	
Un changement de travail	13 (25,5 %)	1 (16,7 %)	5 (38,5 %)	6 (28,6 %)	10 (27,0 %)	2 (6,5 %)	0 (0 %)	
Plus d'un changement de travail	11 (21,6 %)	3 (50,0 %)	7 (53,8 %)	8 (38,1 %)	1 (2,7 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	

Changements pour le groupe PM

Changement	À partir d'autres groupes	PM-01	PM-02	PM-03	PM-04	PM-05	PM-06	
Resté au même niveau	8 (8,2 %)	10 (33,3 %)	33 (91,7 %)	27 (52,9 %)	7 (87,5 %)	9 (90,0 %)	9 (100 %)	
Un changement de travail	42 (43,3 %)	12 (40,0 %)	1 (2,8 %)	16 (31,4 %)	1 (12,5 %)	1 (10,0 %)	0 (0 %)	
Plus d'un changement de travail	47 (0 %)	8 (26,7 %)	2 (5,6 %)	7 (13,7 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	

Changements pour le groupe EN-ENG

Changement	À partir d'autres groupes	EN-ENG 02	EN-ENG 03	EN-ENG 04	EN-ENG 05	EN-ENG 06		
Resté au même niveau	1 (25,0 %)	1 (14,3 %)	37 (58,7 %)	47 (85,5 %)	40 (90,9 %)	22 (100 %)		
Un changement de travail	1 (25,0 %)	5 (71,4 %)	26 (41,3 %)	8 (14,5 %)	4 (9,1 %)	0 (0 %)		
Plus d'un changement de travail	2 (50,0 %)	1 (14,3 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)		

Embauches

En 2008-2009, 566 employés nommés pour une période indéterminée ont été embauchés dans les principaux groupes professionnels à Industrie Canada et 53,3 p. 100 d'entre eux par un processus externe. Le taux d'embauche pour une période indéterminée au Ministère a augmenté de 0,3 p. 100 depuis 2007-2008 et de 2,6 p. 100 depuis 2006-2007. De plus, le pourcentage de femmes embauchées au cours de la dernière année a dépassé de 16 p. 100 le pourcentage des hommes embauchés.

Le groupe PE avait le taux d'embauche le plus élevé (27,3 p. 100). Les groupes FI (25,2 p. 100), ES (24,1 p. 100) et IS (20,3 p. 100) suivaient.

Embauches pour une période indéterminée par sexe pour les principales catégories d'emploi du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Classification	Femmes embauchées	Hommes embauchés	Total de personnes embauchées	Total de femmes à IC	% de femmes embauchées	Total d'hommes à IC	% d'hommes embauchés	Population totale	% de personnes embauchées
AS	64	15	79	650	9,8	134	11,2	784	10,1
CO	36	40	76	452	8	511	7,8	963	7,9
CR	53	20	73	453	11,7	133	15	586	12,5
CS	9	10	19	167	5,4	331	3	498	3,8
EL	1	14	15	34	2,9	212	6,6	246	6,1
EN	4	6	10	48	8,3	171	3,5	219	4,6
ES	32	51	83	149	21,5	195	26,2	344	24,1
EX	10	7	17	85	11,8	124	5,6	209	8,1
FI	14	12	26	62	22,6	41	29,3	103	25,2
IS	25	12	37	120	20,8	62	19,4	182	20,3
PE	23	4	27	74	31,1	25	16	99	27,3
PG	2	0	2	19	10,5	14	0	33	6,1
PM	23	11	34	226	10,2	93	11,8	319	10,7
SE	0	2	2	9	0	53	3,8	62	3,2
SG	18	20	38	149	12,1	253	7,9	402	9,5
SI	7	2	9	39	17,9	18	11,1	57	15,8
TI	2	14	16	33	6,1	203	6,9	236	6,8
IC	**326**	**240**	**566**	**2 812**	**11,6**	**2 655**	**9**	**5 467**	**10,4**

Départs

Motifs de départ des employés nommés pour une période indéterminée par principal groupe professionnel

Pendant la dernière année, 550 employés nommés pour une période indéterminée ont quitté le Ministère (10,1 p. 100), ce qui représente une diminution d'un pour cent par rapport à 2007-2008. Le taux de départ à la retraite était de 3,5 p. 10, soit 1,4 p. 100 de moins que l'an dernier. Selon les tendances actuelles du nombre d'employés admissibles à la retraite et du nombre de ceux qui la prennent pour une année donnée, on s'attend à ce que le taux de départ à la retraite augmente de façon constante au cours des six prochaines années, pour atteindre un sommet de 5,2 p. 100 en 2015-2016. Le nombre total des départs à la retraite et des départs pour autres raisons a diminué de 13,2 p. 100 et de 12,2 p.100 en 2008-2009. Tous les groupes professionnels, à l'exception des TI, ont perdu moins d'employés qu'en 2007-2008. On a observé un taux élevé de départ chez les groupes suivants : PE (24,2 p. 100), EX (17,7 p. 100) et ES (16 p. 100).

Motifs de départ des employés nommés pour une période indéterminée par principale catégorie d'emploi du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Classification	Autres	Personnelle	Secteur privé	Secteur public	Départ à la retraite	Total des départs
AS	1	0	1	62	35	99
AU	0	0	0	0	1	1
CO	4	1	4	54	50	113
CR	3	0	2	40	16	61
CS	1	0	1	10	11	23
ED	0	0	0	0	1	1
EG	0	1	0	1	1	3
EL	0	1	1	0	6	8
EN	0	0	0	1	8	9
ES	1	1	4	43	6	55
EX	1	0	2	19	15	37
FI	0	0	0	14	1	15
GL	1	0	0	0	3	4
GT	0	0	0	0	2	2
IS	0	1	1	15	2	19
LS	0	0	0	2	0	2
PE	0	1	0	20	3	24
PG	0	0	0	5	2	7
PM	1	2	1	14	9	27
SE	1	0	0	0	2	3
SG	1	1	3	2	3	10
SI	0	0	1	3	2	6
ST	0	0	0	0	1	1
TI	1	1	1	6	11	20
Total	**16**	**10**	**22**	**311**	**191**	**550**

Départ des employés nommés pour une période indéterminée par sexe par groupe professionnel

Le taux de départ des femmes de 11,1 p. 100 a diminué de près de 2 p. 100 par rapport à l'an dernier, et, pour les hommes, il est passé à 9 p. 100 par rapport à 10 p. 100 en 2007-2008. Le taux de départ des femmes était beaucoup plus faible que celui des hommes pour les groupes ES, EX et FI.

Une vague des départs à la retraite dans le groupe EX a fait passer l'âge moyen de 49,8 ans au 31 mars 2008 à 49,4 ans au 31 mars 2009. En 2008-2009, les nouveaux EX embauchés étaient plus jeunes et avaient en moyenne 43,5 ans. Une population importante d'employés EX est encore admissible à la retraite, puisque 27,4 p. 100 des EX d'Industrie Canada ont 55 ans ou plus, et on s'attend à ce qu'une dizaine prennent leur retraite en 2009-2010.

Départ des employés nommés pour une période indéterminée par sexe pour les catégories d'emploi du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Classification	Femmes	Hommes	Total	Total des femmes à IC	% de femmes	Total d'hommes à IC	% d'hommes	Population totale	% de départ des employés
AS	85	14	99	650	13,1	134	10,4	784	12,6
CO	46	67	113	452	10,2	511	13,1	963	11,7
CR	50	11	61	453	11	133	8,3	586	10,4
CS	8	15	23	167	4,8	331	4,5	498	4,6
EL	1	7	8	34	2,9	212	3,3	246	3,3
EN	1	8	9	48	2,1	171	4,7	219	4,1
ES	20	35	55	149	13,4	195	17,9	344	16
EX	17	20	37	85	20	124	16,1	209	17,7
FI	7	8	15	62	11,3	41	19,5	103	14,6
IS	13	6	19	120	10,8	62	9,7	182	10,4
PE	21	3	24	74	28,4	25	12	99	24,2
PG	5	2	7	19	26,3	14	14,3	33	21,2
PM	19	8	27	226	8,4	93	8,6	319	8,5
SE	0	3	3	9	0	53	5,7	62	4,8
SG	4	6	10	149	2,7	253	2,4	402	2,5
SI	4	2	6	39	10,3	18	11,1	57	10,5
TI	3	17	20	33	9,1	203	8,4	236	8,5
IC	**311**	**239**	**550**	**2 812**	**11,1**	**2 655**	**9**	**5 467**	**10,1**

Promotions

Les groupes ayant un taux de promotion le plus élevé étaient PE (29,7 p. 100), FI (26 p. 100) et ES (16,3 p. 100). Près de 70 p. 100 des promotions pour le groupe ES touchaient les niveaux EX moins 1 et EX moins 2. Inversement, les autres groupes avaient moins de possibilités de promotion : CR (2,5 p. 100), EN (3,8 p. 100), TI (4,2 p. 100) et CS (4,7 p. 100).

Promotion par sexe pour les principales catégories d'emploi du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

Classification	Femmes	Hommes	Total	Total femmes IC	% des femmes	Total d'hommes à IC	% d'hommes	Population totale	% total des employés promus
AS	94	14	108	659	14,3	141	9,9	800	13,5
CO	45	51	96	454	9,9	525	9,7	979	9,8
CR	10	6	16	492	2	146	4,1	638	2,5
CS	8	16	24	170	4,7	345	4,6	515	4,7
EL	5	28	33	36	13,9	214	13,1	250	13,2
EN	1	8	9	50	2	189	4,2	239	3,8
ES	21	36	57	152	13,8	198	18,2	350	16,3
EX	18	20	38	86	20,9	125	16	211	18
FI	19	8	27	63	30,2	41	19,5	104	26
IS	16	5	21	121	13,2	67	7,5	188	11,2
PE	23	7	30	74	31,1	27	25,9	101	29,7
PG	3	2	5	19	15,8	15	13,3	34	14,7
PM	24	10	34	235	10,2	94	10,6	329	10,3
SE	1	3	4	10	10	58	5,2	68	5,9
SG	24	20	44	149	16,1	254	7,9	403	10,9
SI	4	0	4	39	10,3	19	0	58	6,9
TI	5	5	10	33	15,2	203	2,5	236	4,2
IC	**327**	**242**	**569**	**2 887**	**11,3**	**2 748**	**8,8**	**5 635**	**10,1**

* L'effectif comprend les employés nommés pour une période indéterminée ainsi que pour une période déterminée

Prévisions et scénario de départ à la retraite des employés

Les employés admissibles à la retraite sans pénalité sont ceux qui ont 55 ans ou plus et qui travaillent au moins depuis 30 ans dans la fonction publique, ou ceux qui ont 60 ans et qui sont dans la fonction publique depuis au moins deux ans.

En 2008-2009, 191 employés, soit 3,5 p. 100 de l'effectif total d'Industrie Canada, ont pris leur retraite à l'âge moyen de 58,8 ans après avoir travaillé dans la fonction publique pendant en moyenne 28 ans.

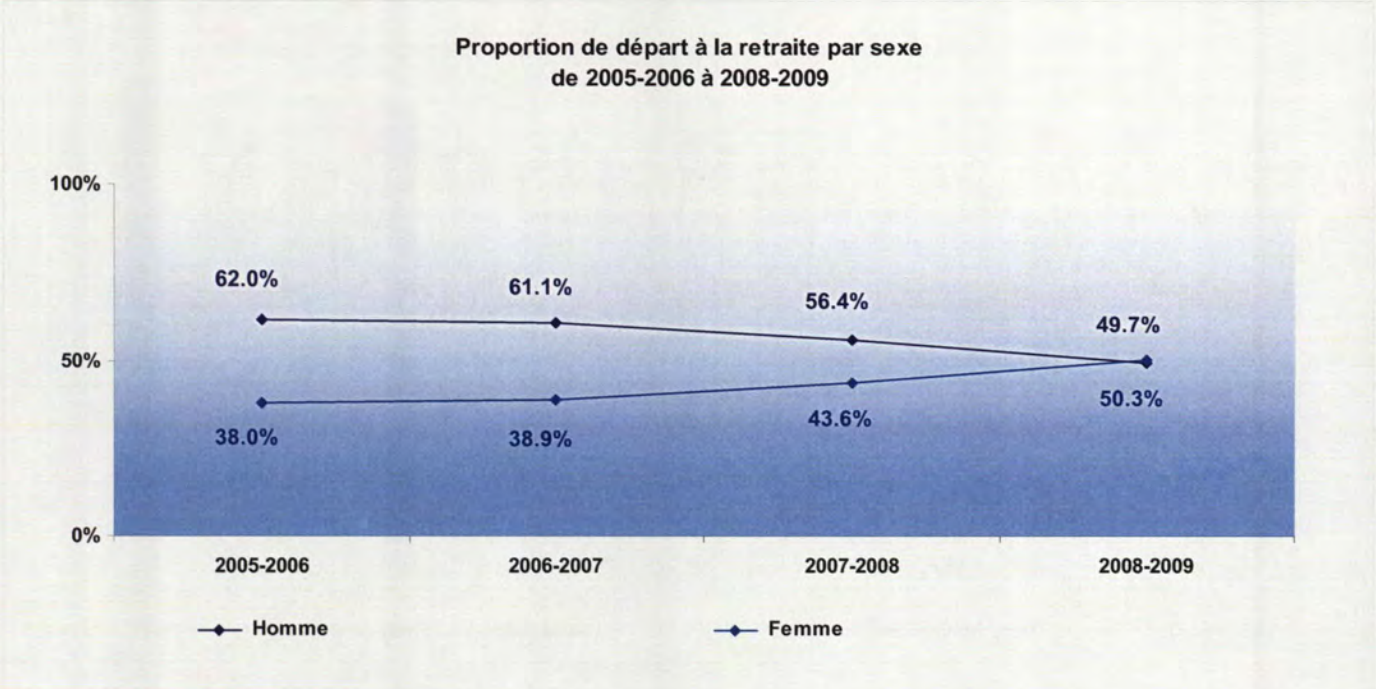
Un peu plus de 28 p. 100 du total des employés retraités en 2008-2009 occupaient des postes de cadre intermédiaire ou supérieur (c.-à-d. EX moins 1, niveau équivalent EX et EX), ce qui représentait une diminution importante par rapport à l'année précédente (45 p. 100). Une proportion importante des employés qui ont pris leur retraite au cours de la dernière année (44,5 p. 100) provenaient des groupes AS et CO. Dans le tableau ci-dessous on compare les taux de retraite pour 2007-2008 et en 2008-2009 pour les principaux groupes professionnels du Ministère.

Le taux de retraite pour le groupe EX a diminué considérablement et est passé de 10,3 p. 100 en 2007-2008 à 7,1 p. 100 en 2008-2009. Malgré cette diminution de 3,2 p. 100, les employés du groupe EX avaient le taux de retraite le plus élevé à Industrie Canada. Le taux de retraite a également diminué de 2,6 p. 100, pour atteindre 4,2 p. 100 chez les groupes EL, IS, PE et Si.

Taux de retraite des employés nommés pour une période indéterminée pour les principaux groupes professionnels

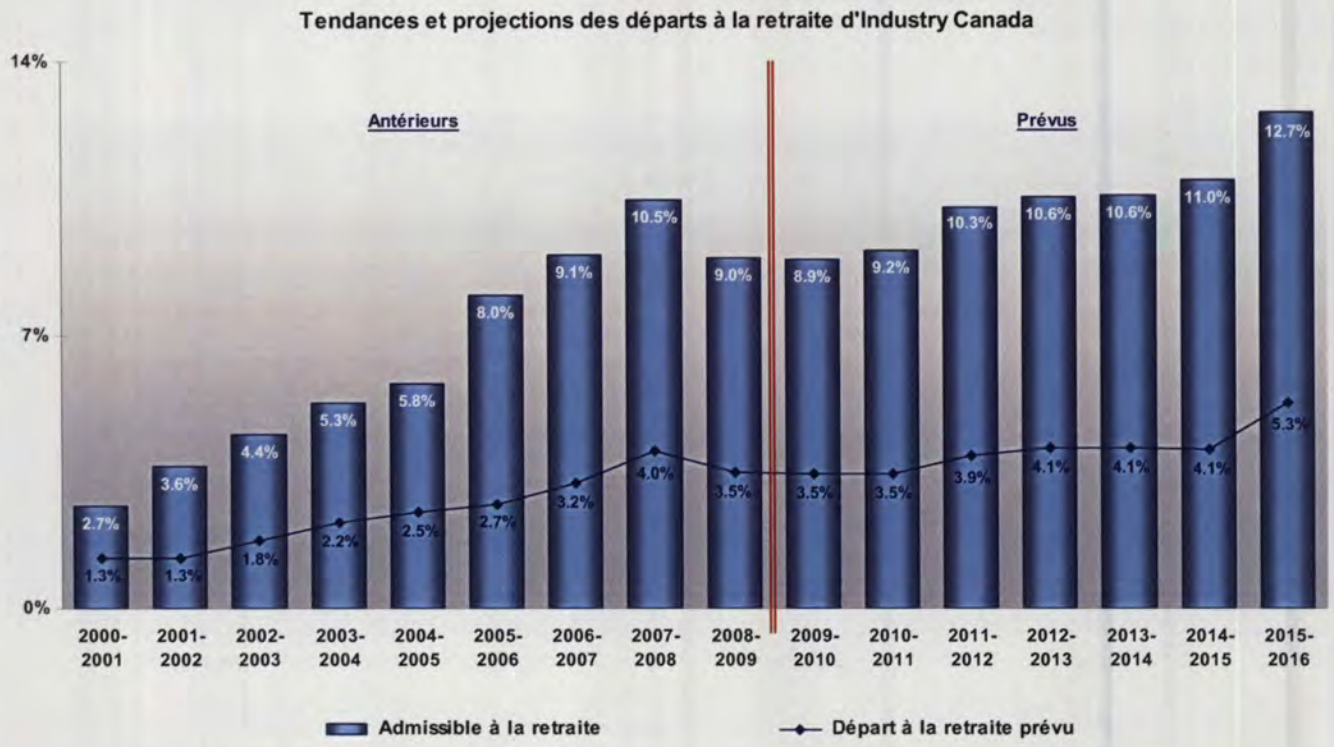
Groupe	Taux de retraite 2007-2008	Taux de retraite 2008-2009
AS	4,3	4,3
CO	5,1	5,3
CR	3,6	2,9
CS	1,8	2,2
EL	6,6	2,4
EN	1,8	3,6
ES	1,5	1,6
EX	10,3	7,1
FI	2,1	0,9
IS	3,7	1,1
PE	5,9	2,8
PM	3,7	2,6
SG	0,8	0,7
SI	6,6	3,3
TI	3,3	4,7

La proportion de femmes retraitées a augmenté pour passer de 38 p. 100 en 2005-2006 à 50,3 p. 100 en 2008-2009. Les hommes qui ont pris leur retraite avaient tendance à avoir deux ans de plus que les femmes qui ont pris leur retraite pendant cette période. Près de 10 p. 100 du total des départs à la retraite étaient des retraites anticipées, et 53 p. 100 de ces retraites anticipées ont été prises par des femmes.



* Les scénarios de départ à la retraite présentés dans la présente section reposent sur un écart prévu de projections élevées et faibles, visant à analyser différentes possibilités de départs à la retraite

Dans la figure ci-après, on présente les tendances et les prévisions des départs à la retraite, de 2000-2001 à 2015-1616 à Industrie Canada.



Depuis neuf ans, 1 236 employés d'Industrie Canada ont pris leur retraite, dont 71,1 p. 100 au cours des cinq dernières années. Le taux de retraite moyen pour les trois dernières années était de 3,4 p. 100, tandis qu'il était de 2,8 p. 100 pour la fonction publique fédérale. Le taux de retraite prévu pour Industrie Canada en 2012 est de 4 p. 100, tandis que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDGRH) prévoit un taux de retraite de 3,5 p. 100 pour la fonction publique fédérale en 2012. Plus d'un quart de la fonction publique sera admissible à la retraite sans pénalité en 2012, alors que près de la moitié des cadres actuels sont admissibles à la retraite pendant cette période. Près d'un employé sur cinq du groupe EX pourrait opter pour une retraite sans pénalité d'ici 2011-2012[1].

Au cours des six prochaines années, 1 564 employés d'IC seront en mesure de prendre leur retraite sans pénalité. Cependant, il est à noter que l'admissibilité à la retraite n'est pas un indicateur fiable des départs à la retraite, puisque la décision de prendre sa retraite à un moment particulier est influencée par de nombreux facteurs.

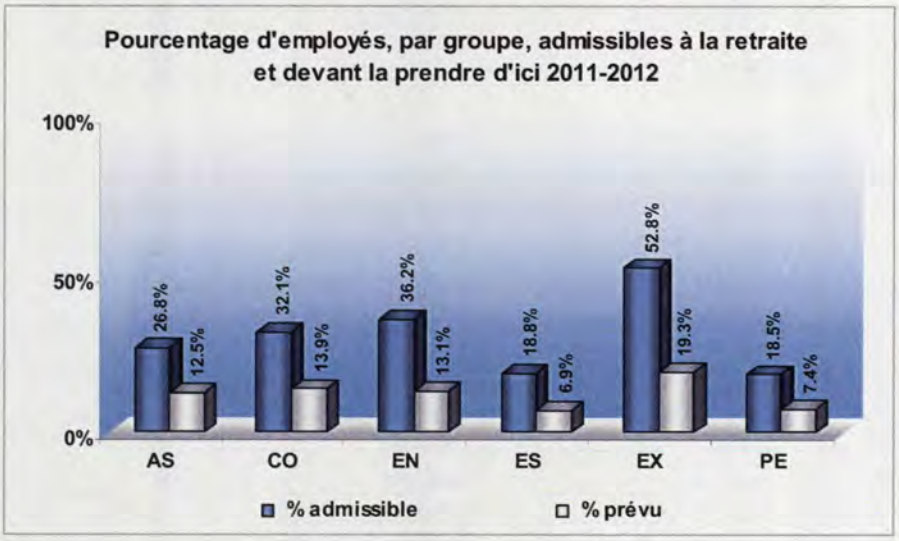
[1] Seizième rapport annuel au Premier ministre _ Sources d'information _ BCP

Le tableau suivant représente la population des employés à durée indéterminée de certains groupes professionnels, une estimation du pourcentage des employés admissibles à la retraite au cours des trois prochaines années, une prévision du pourcentage des employés qui prendront effectivement leur retraite et l'intervalle pour le nombre des employés basé sur cette prévision.

Pourcentage d'employés nommés pour une période indéterminée, par groupe professionnel, admissibles à la retraite et dont la retraite est prévue 2009-2010 à 2011-2012

Groupe	Effectif nommé pour une période indé-terminée à IC	2009-2010			2010-2011			2011-2012		
		% admissible	% prévu	Intervalle prévu	% admissible	% prévu	Intervalle prévu	% admissible	% prévu	Intervalle prévu
AS	810	7,2	4,0	[26-38]	8,9	4,1	[27-39]	10,7	4,4	[30-42]
CO	942	11,6	4,8	[38-52]	10	4,4	[35-47]	10,5	4,8	[38-52]
CR	552	10,7	3,3	[14-22]	12,1	3,4	[15-23]	14,7	4,5	[20-30]
EN	221	12,2	5,0	[8-14]	9,5	3,6	[5-11]	14,5	5,5	[7-13]
ES	377	6,6	2,9	[8-14]	6,1	2,9	[5-11]	6,1	1,9	[4-10]
EX	212	16,5	6,1	[9-17]	18,9	6,6	[10-18]	17,5	6,6	[10-18]

La figure ci-dessous fait référence aux six principaux groupes professionnels du Ministère. On y montre la proportion d'employés des principaux groupes professionnels qui prévoient prendre leur retraite d'ici 2011-2012. La plus grande proportion d'employés devant prendre leur retraite appartient au groupe EX, et la plus faible au groupe ES.



Près d'un employé sur cinq du groupe EX pourrait opter pour une retraite sans pénalité d'ici 2011-2012. Le taux de retraite pour cette communauté a diminué considérablement pour passer de 10,3 p. 100 en 2007-2008 à 7,1 p. 100 en 2008-2009. Le taux de retraite a également diminué pour plusieurs autres groupes professionnels, comme EL (2,4 p. 100), IS (1,1 p. 100), PE (2,8 p. 100) et SI (3,3 p. 100). Malgré la diminution de 3,2 p. 100 du groupe EX, ce dernier a toujours le taux de retraite le plus élevé à Industrie Canada.

Introduction

Le renouvellement continue à être au premier rang des priorités de la fonction publique fédérale. Le recrutement de talentueux diplômés canadiens de cultures diverses et le perfectionnement des futurs dirigeants sont deux défis majeurs du renouvellement de la fonction publique [1].

Industrie Canada s'assure que cette priorité est respectée et adaptée à ses besoins opérationnels. Cette présente section met en relief les efforts d'Industrie canada afin de recruter et d'appuyer les talentueux diplômés et donne un aperçu de nos futurs dirigeants (EX moins un et EX moins deux) provenant des principaux groupes de la relève des EX.

Recrutement et soutien des diplômés talentueux

Depuis 2006, 763 étudiants ont été embauchés au moyen des programmes coopératifs (COOP) des établissements d'enseignement postsecondaires du Canada (41 p. 100) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) (59 p. 100).

Embauche d'étudiants 2006 à 2009			
Année	**COOP**	**PFETE**	**Intégration des étudiants**
2006-2007	88	163	23
2007-2008	94	144	43
2008-2009	132	142	29

De ce nombre, 12,5 p. 100 ont finalement été embauchés par Industrie Canada à titre d'employés à durée indéterminée ou déterminée, la majorité d'entre eux ayant été embauchés au moyen d'un processus d'intégration des étudiants. Les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée ont été embauchés dans 13 secteurs et directions générales, dont la majorité dans les groupes et aux niveaux suivants : ES-02 (23 p. 100), CO-01 (21 p. 100), ENG-02 (10 p. 100), CR-04 (8 p. 100), FI-01 (8 p. 100) et CS-01 (5 p. 100).

On encourage les gestionnaires à utiliser la transition des étudiants comme principal moyen de dotation peu complexe pour l'embauche de nouveaux employés aux postes de débutants. Afin de faciliter et d'augmenter l'accès des candidats qualifiés admissibles à l'intégration, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a développé au cours de la dernière année une base de données sur les étudiants admissibles à l'intégration. Présentement, la base de données contient des renseignements sur plus de 200 diplômés de niveau postsecondaire et d'étudiants qui ont terminé au moins un stage dans le cadre des programmes COOP ou PFETE dans la fonction publique fédérale et qui ont été désignés par leur superviseur comme des candidats potentiels sérieux pour un emploi futur au Ministère. La Direction générale des ressources humaines (DGRH) continue d'informer les gestionnaires sur la disponibilité et la valeur de la base de données.

[1] Greffier du Conseil privé, Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Afin de promouvoir le renouvellement de la fonction publique à Industrie Canada, nous avons établi un réseau d'étudiants dont le but est d'informer les participants aux programmes COOP et PFETE sur les possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale, d'encourager le réseautage avec des professionnels et des pairs et de promouvoir le perfectionnement professionnel et le leadership. Ces efforts ont été rehaussés par l'introduction récente du Wiki au Ministère, un outil de collaboration et de réseautage social en ligne. De telles innovations dans le milieu de travail servent à élargir et transférer des connaissances et à répondre aux attentes des nouveaux employés.

En août 2008, IC a conçu un questionnaire à l'intention des étudiants d'été ayant pour but de recueillir des données sur leur expérience, afin de mieux comprendre leurs besoins, d'évaluer leur niveau de satisfaction et de cerner des problèmes qui pourraient nuire à leur embauche et eventuellement à leur maintien en poste. Au total, 191 étudiants ont été invités à remplir le questionnaire; 91 questionnaires ont été retournés (taux de retour de 48 p. 100). Dans l'ensemble, les réponses des étudiants étaient très positives. L'analyse de ces résultats sous-entend que les étudiants étaient le plus satisfait sur les aspects interpersonnels de leur expérience de stage de travail, à savoir : leurs relations de travail avec les collègues, l'accessibilité des superviseurs, la disponibilité des employés d'IC à répondre à leurs questions, la compréhension de leur environnement et les contacts avec les membres de leurs équipes. Les taux de satisfaction les plus faibles étaient ceux liés aux tâches attribuées et aux possibilités d'établir des liens à l'extérieur de leur environnement de travail immédiat. D'autres questionnaires de fin d'affectation pour les étudiants sont prévus pour l'hiver, l'été et l'automne 2009. On s'attend à ce que ces tendances permettent au Ministère de mieux comprendre cette population clé du renouvellement.

De plus, en 2009-2010, Industrie Canada assurera le suivi de la façon dont les nouveaux étudiants postsecondaires recrutés apprécient leur travail au Ministère. Cette information permettra d'améliorer le milieu de travail et de maintenir en poste les nouveaux employés talentueux au Ministère. Cette étude qui va de concert avec la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats, sera élargie à tous les nouveaux employés d'Industrie Canada.

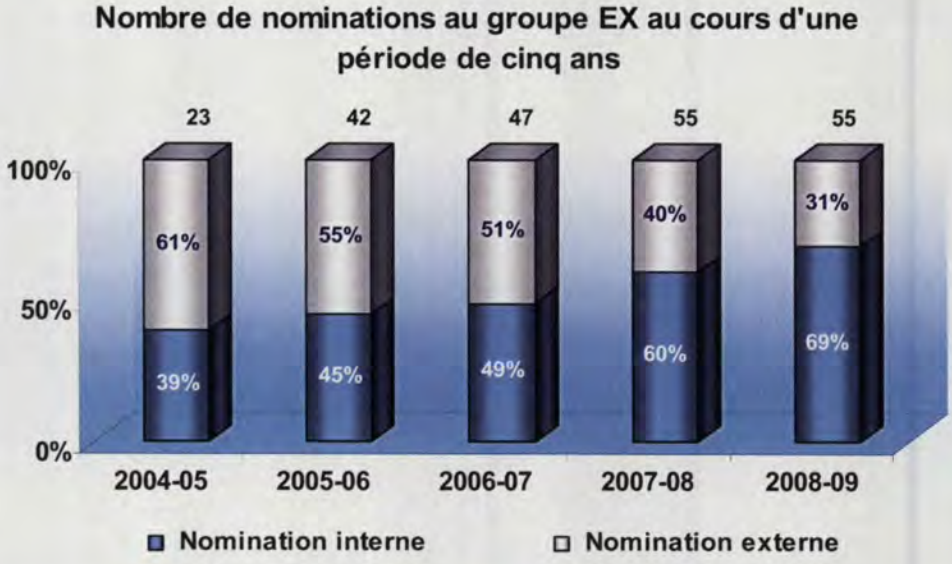
Perfectionnement de nos futurs dirigeants

Les employés d'Industrie Canada vieillissent, ce qui représente un défi pour la relève des postes de gestion supérieure, de professionnels et de cadres. La majorité des cadres d'IC ont plus de 50 ans et près de la moitié seront admissibles à la retraite au cours des trois prochaines années. Selon les prévisions de départ à la retraite incluant les scénarios de départs, il faudra embaucher 32 employés au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX-01) au cours des trois prochaines années. Le recrutement de nouveaux talents et la gestion des talents actuels sont des éléments déterminants du succès du Ministère quant au perfectionnement de ses futurs dirigeants.

La Stratégie de gestion des ressources humaines du Ministère souligne la nécessité d'encourager le perfectionnement d'une prochaine génération de nouveaux cadres provenant en grande partie d'IC, ainsi que d'augmenter le nombre de cadres et de groupes de relève d'IC qui participent aux programmes de perfectionnement en leadership. À cette fin, la compréhension approfondie et l'analyse des principales caractéristiques démographiques des groupes de relève d'IC appuieront la gestion stratégique et le renouvellement de la collectivité des EX.

Traditionnellement, dès que les cadres d'IC quittent la population active, les postes laissés vacants sont dotés à l'interne ou à l'externe à partir des groupes de relève EX moins un et EX moins deux. Au cours de la période de 2004 à 2009, les groupes de relève internes ont fourni environ 57 p. 100 des 222 nominations de cadres de direction. Au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX-01), cette proportion est de 69 p. 100. Parmi les 212 cadres de direction actuels, 68 p. 100 ont travaillé de façon continue à Industrie Canada depuis 2005 et 51 employés promus (24 p. 100) proviennent du bassin interne des EX moins un ou moins deux. Vu que leur âge moyen est de 45 ans, cela a contribué à la diminution de la moyenne d'âge de la collectivité des cadres de direction.

Source pour le personnel de direction



Caractéristique des groupes de relève de la direction à Industrie Canada

Effectif et âge

La population cadre bénéficie d'une relève importante d'employés au niveau EX moins un et EX moins deux. Au 31 mars 2009 il y avait 1 689 employés regroupés dans 16 différents groupes et niveaux [1] représentant 30 p. 100 de l'effectif total d'IC (soit huit fois l'effectif des cadres). Près de 39 p. 100 de cette population (soit 654 employés) étaient au niveau EX moins un, dont 46 p. 100 appartenaient au groupe CO-03 (298 employés) et 19 p. 100 au groupe ES-06 (123 employés). L'âge moyen des employés de ce groupe était de 48,1 ans, ce qui est proche de l'âge moyen du groupe de la direction (49,4 ans). De plus, 26 p. 100 des employés du groupe EX moins un avaient plus de 55 ans comparativement à 25 p. 100 il y a cinq ans.

De 2005 à 2009, l'âge moyen des employés EX moins deux est resté relativement stable autour de 44 ans. Le groupe CO a continué d'être le plus nombreux (472 employés ou 46 p. 100) et avec les groupes CS-03 et ES-05 (151 et 100 employés) représentaient 70 p. 100 de la collectivité des EX moins deux. Seulement 16 p. 100 des employés EX moins deux avaient plus de 55 ans. Les groupes ES-05 et FI-03 ont expérimenté la plus grande baisse d'âge. Leur âge moyen combiné était de moins de 40,5 ans au 31 mars 2009. Ce qui fait des ces deux groupes les plus jeunes de cette collectivité.

Retraite

Au 31 mars 2009, 121 employés EX moins un (19 p. 100) et 100 employés EX moins deux (10 p. 100) étaient admissibles à la retraite. On prévoit qu'il faudra embaucher environ 33 employés supplémentaires par année pour chaque groupe de relève afin de combler les positions vacantes suite aux départs à la retraite prévus.

Durée d'occupation d'un poste

Au niveau EX moins un, une proportion importante d'employés (34 p. 100) âgés en moyenne de 53,2 ans occupent leur poste depuis plus de cinq ans et seront bientôt admissibles à la retraite. Pour ces raisons, il est peu probable que ce groupe d'employés accède au groupe de la direction. Ainsi, le perfectionnement et la rétention des employés qui occupent un poste depuis moins de cinq ans et dont l'âge moyen est inférieur à 46 ans contribueraient à établir une réserve de talents en vue des futures nominations aux postes EX.

Au niveau EX moins deux, 35 p. 100 des employés avaient plus de cinq ans de service et un âge moyen de 48 ans, ce qui permet de les voir comme une source potentielle de la relève du groupe de la direction.

Dans l'ensemble, la période la plus élevée d'affectation à un poste était dans les groupes EN, CS, CO et TI. Aussi, des périodes d'occupation d'un poste très faibles étaient observées pour les groupes ES, FI, PE et IS, où plus de 50 p. 100 d'employés ont moins de deux ans d'expérience à leur poste. Ces deux facteurs auront une influence majeure sur leur capacité d'acquérir de l'expérience nécessaire pour occuper des postes de direction.

---

[1] Voir l'annexe III à figure une liste complète des groupes et des niveaux.

Exigences pour les nominations aux postes EX en matière de langues officielles et de bilinguisme

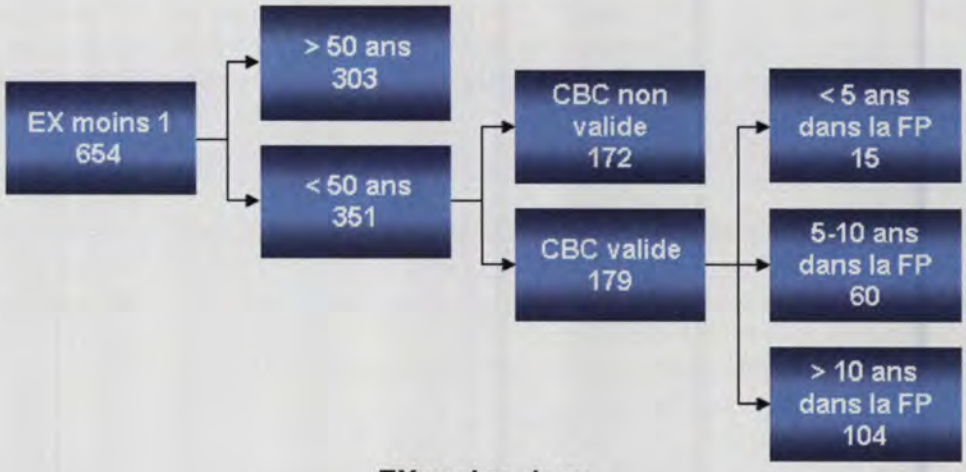
Parmi 1 689 employés de niveau EX moins un et EX moins deux plus de 65 p. 100 ont déclaré l'anglais comme première langue officielle. Dans les deux groupes de relève 94 p. 100 occupaient des postes bilingues et satisfaisaient à leur profil linguistique. Toutefois, plus de la moitié des employés EX moins un et les deux tiers des employés EX moins deux n'avaient pas le niveau de compétence CBC valide. Comme le profil linguistique du niveau de compétence CBC est obligatoire pour les nominations aux postes EX, cela représente un obstacle potentiel pour ces employés. Parmi eux, 45 p. 100 appartiennent au groupe CO.

Préparation à la progression

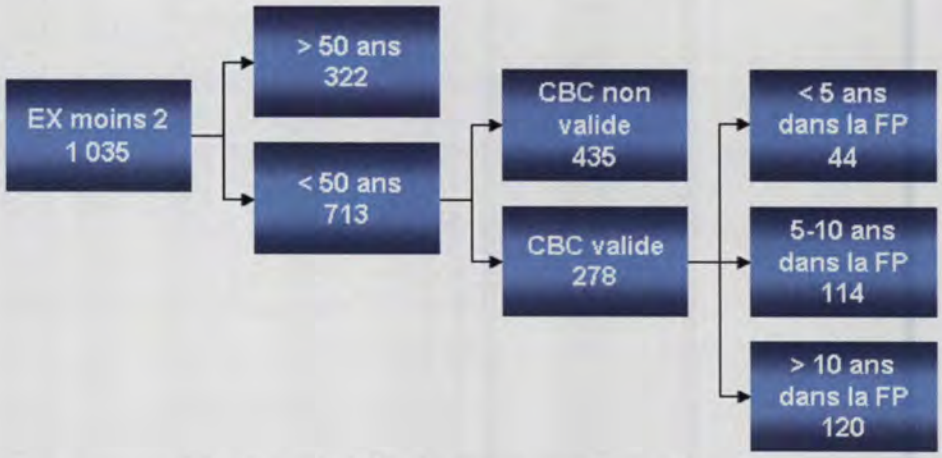
Les principaux obstacles pouvant nuire à la progression vers des postes EX sont la proximité du départ à la retraite, des résultats de l'ELS inférieurs au niveau de compétence CBC et un nombre insuffisant d'années de service dans la fonction publique. Dans le schéma ci-après, on met en évidence ces obstacles pour les collectivités EX moins un et EX moins deux à IC. Seulement 25 p. 100 des employés EX moins un ont plus de cinq ans d'expérience dans la fonction publique et en même temps sont âgés de moins de 50 ans et un niveau de compétence CBC valide.

Principaux obstacles pour les successeurs potentiels aux postes supérieurs

EX moins un

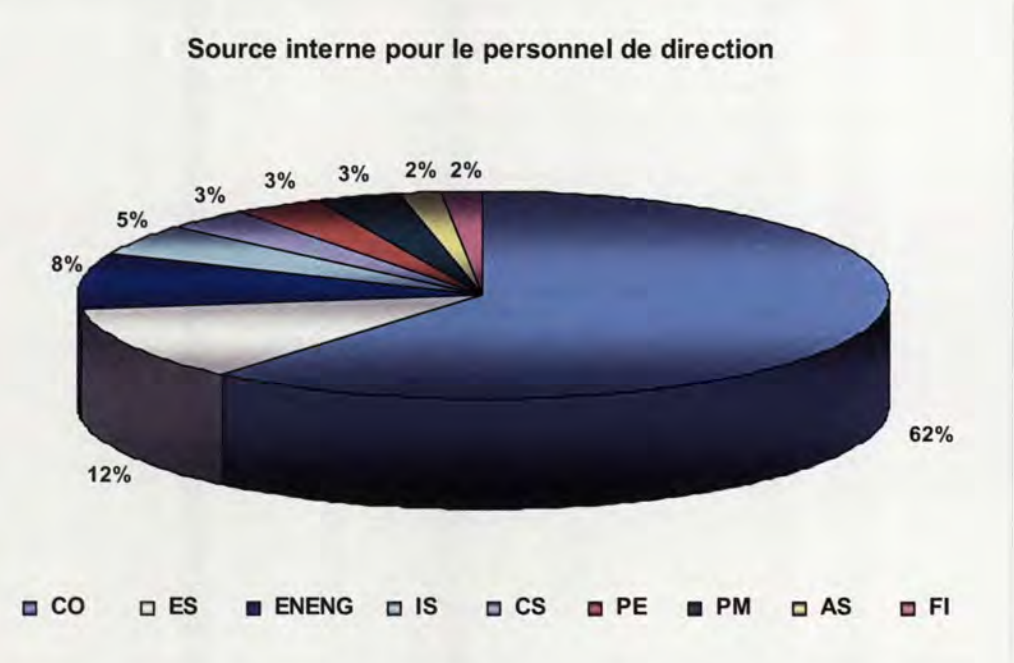


EX moins deux



Les quatre principaux groupes de relève des cadres d'Industrie Canada

L'analyse précédente des principales caractéristiques démographiques des groupes de relève de la direction (EX) comprenait les 16 groupes professionnels et niveaux. Cependant, au cours des années 2004-2009[1] la majorité des postes de direction a été comblée par les employés des quatre principaux groupes de relève (CO-03, CO-02, ES-06 et ES-05), ce qui constitue 71 pourcent des nominations internes. Le groupe CO-03 représentait 50,8 p. 100, le groupe CO-02 8,4 p. 100, le groupe ES-06 6,7 p. 100, et le groupe ES-05 5,1 p. 100 de ces nominations.



Étant donné que ces quatre groupes représentaient la majorité des embauches internes du groupe des cadres durant la période de 2004 à 2009, il est important de comprendre les facteurs clés qui peuvent influencer leur entrée au sein de ce groupe, leur intention de rester au Ministère ou de le quitter, ainsi que les facteurs qui les diffèrent des cadres. De plus, afin de déterminer si les employés d'Industrie Canada ont des points de vue semblables à ceux de leurs homologues des autres ministères, les pourcentages des réponses au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) ont été recalculés en excluant les employés d'IC de leurs groupes professionnels correspondants de la fonction publique (FP).

Les résultats du Sondage sont résumés sous les thèmes suivants : Perfectionnement et avancement professionnels, Apprentissage et formation, Répercussions négatives sur la carrière, Intention de rester ou de partir, Satisfaction professionnelle, Initiatives et innovation ainsi que Rétroaction et reconnaissance.

---

[1] Les groupes de relève de la direction apparaissant suivant le nombre de nominations aux postes EX de l'exercice 2004-2005 à l'exercice 2008-2009 sont les suivants : CO-03, CO-02, EN-ENG-06, ES-06, ES-05, IS-05, PM-06, AS-06, CO-04, CS-04, CS-05, EN-ENG-05, FI-04, IS-04 et PE-04.

Résultats de l'étude

Perfectionnement et avancement professionnels

Entre 4 et 7 pourcent moins de cadres d'IC, comparativement à leurs homologues de la FP, étaient satisfaits de leurs perfectionnement et avancement professionnels, à l'exception du soutien du Ministère dans leur perfectionnement professionnel, où on observe un pourcentage légèrement plus élevé d'employés satisfait (différence de 2 pour cent). Les employés EX d'IC étaient plus susceptibles d'être satisfaits des cinq enjeux touchant leur perfectionnement et leur avancement professionnels que les employés des quatre principaux groupes de relève d'IC.

En général, moins d'employés du groupe de relève ES d'IC étaient satisfaits à l'égard de leurs perfectionnement et avancement professionnels comparativement à leurs homologues. La différence la plus marquée touchait leur avancement professionnel dans la fonction publique (soit 17 p. 100 de moins pour les employés ES-06 et 9 p. 100 de moins pour les employés ES-05). Il est à noter que moins de 50 p. 100 de réponses à cette question étaient positives pour les quatre principaux groupes de relève.

Lorsqu'on a demandé aux employés si leur ministère mettait tout en œuvre pour les appuyer dans le perfectionnement professionnel, on a remarqué une différence importante dans les réponses des employés ES d'IC et du reste de la FP (12 p. 100 de moins des employés ES-06 d'IC et 16 p. 100 de moins des employés ES-05 étaient d'accord).

Un pourcentage plus élevé d'employés des groupes de relève ES et CO d'IC estimaient qu'ils avaient des possibilités d'obtenir une promotion au sein de la fonction publique comparativement à ceux qui estimaient avoir des possibilités d'obtenir une promotion à IC. De plus, un pourcentage plus élevé d'employés ES-06 d'autres ministères (17 p. 100 de plus) croyaient qu'ils avaient des possibilités d'obtenir une promotion au sein de leur ministère par comparaison à leurs collègues d'IC.

Les employés ES-06 d'ICI étaient moins susceptibles de penser qu'ils avaient des possibilités de se perfectionner et d'utiliser leurs compétences pour promouvoir leur carrière comparativement à leurs collègues de la FP (une différence de 11 p. 100). Toutefois, dans le groupe de relève CO d'IC et des autres ministères les réponses à cette question étaient plus ou moins identiques.

Apprentissage et formation

Pour ce qui est du coaching en cours d'emploi, les réponses du personnel de la direction de l'IC sont semblables à celles de leurs homologues des autres ministères. Cependant, dans cette catégorie 4 pourcent plus d'employés de l'IC par rapport à ceux d'autres ministères ont estimé qu'ils recevaient la formation nécessaire pour faire leur travail et l'aide de leur superviseur pour cerner leurs besoins en formation. Pour toutes les trois questions étudiées on a observé un pourcentage plus élevé de réponses positives chez les EX que dans chacun des groupes de relève.

Pour ce qui est du coaching en cours d'emploi et la formation dont ils avaient besoin pour faire leur travail, le pourcentage des employés satisfaits dans les groupes de relève ES et CO-03 était inférieur à celui de leurs homologues de la FP. Par contre, une plus grande proportion des employés CO-02 d'IC ont exprimé leur satisfaction à l'égard de l'encadrement en cours d'emploi et de la formation nécessaire pour faire leur travail.

Il est à noter que seulement 50 p. 100 ou moins d'employés des quatre principaux groupes de relève ont mentionné qu'ils étaient satisfaits du coaching en cours d'emploi et de l'aide reçue de leur superviseur pour cerner leurs besoins en formation. Toutefois, pour ce qui est de la formation nécessaire pour faire le travail, un pourcentage plus élevé d'employés ES et COs ont exprimé leur satisfaction (entre 62 et 73 p. 100).

Répercussions négatives sur la carrière

Concernant les facteurs à répercussion négative sur leur carrière, Le personnel de direction d'Industrie Canada avait des points de vue semblables à ceux de leurs homologues de la FP , sauf pour l'information sur les possibilités d'emploi (12 p. 100 de plus d'employés EX d'IC ont ont signalé le manque d'information). Comparativement aux principaux groupes de relève d'IC, un pourcentage plus faible d'employés EX du Ministère ont confirmé que leur carrière a été affectée par les facteurs négatifs étudiés.

Les employés ES d'IC étaient généralement plus souvent touchés par le manque d'accès à la formation dans leur seconde langue officielle (une différence de 7 p. 100 pour les employés ES-06 et de 15 p. 100 pour les employés ES-05), sur les possibilités d'emploi (une différence de 8 p. 100 et de 19 p. 100 respectivement), d'accès aux affectations de perfectionnement (19 p. 100 et 14 p. 100), de restriction quant à la zone de concours (19 p. 100 et 5 p. 100) et de la discrimination (10 p. 100 et 3 p. 100) que leurs homologues de la FP. Le conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles constitue la seule exception, les employés ES-05 d'IC en étant moins souvent préoccupés que leurs homologues de la FP (moins de 5 p. 100 d'eux estimait que c'est un problème). Il n'y avait pas de différence significative entre les réponses des employés CO d'IC et de la FP, à l'exception des employés CO-03 qui étaient préoccupés par le conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles.

Jusqu'à la moitié des groupes suivants ont confirmé que leur carrière était touchée par le manque des possibilités suivantes :

- D'acces à la formation dans leur seconde langue officielle, d'accès aux affectations de perfectionnement et les restrictions quant à la zone de concours pour les ES;
- D'accès aux affectations de perfectionnement et les restrictions quant à la zone de concours pour les CO.

Intention de rester ou de partir

Quatre pour cent de moins de cadres d'IC que de cadres de la FP ont indiqué qu'ils préfereraient continuer à travailler dans leur unité même si un poste comparable était disponible dans leur ministère ou ailleurs dans la fonction publique. Un pourcentage similaire d'employés de IC et de la FP ont exprimé l'intention de quitter la FP au cours des cinq prochaines années, tandis que

4 p. 100 de plus d'employés EX d'IC que d'employés EX de la FP ont signalé l'intention de quitter leur ministère. Près de 51 p. 100 des employés EX d'IC qui avaient l'intention de partir ont indiqué que la raison de leur départ était la retraite, ce qui est de 9 p. 100 plus élevé que leurs collègues des autres ministères.

Les employés des groupes de relève d'IC étaient plus susceptibles que les EX d'IC quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années, à l'exception des CO-03, dont les résultats sont comparables aux EX. Un pourcentage similaire d'employés ES, CO-03 et EX d'IC ont indiqué qu'ils avaient l'intention de quitter le Ministère au cours des deux prochaines années, tandis qu'un pourcentage plus faible d'employés CO-02 d'IC ont manifesté leur intention de partir.

Une proportion d'employés des groupes de relève d'IC beaucoup plus faible, comparativement aux employés EX d'IC, ont indiqué qu'ils préfèreraient rester dans leur unité de travail si un emploi comparable était disponible ailleurs dans le Ministère ou dans la fonction publique. Seulement 39 à 51 p. 100 des employés du groupe de relève ES ont indiqué qu'ils resteraient même si un emploi comparable était disponible ailleurs, à IC ou dans la fonction publique. La différence la plus marquée est observée entre les réponses des EX et celles des ES d'IC, notamment, entre 18 et 27 pourcent moins d'ES que d'EX aurait préféré rester avec leur unité.

Parmi les quatre groupes de relève, la proportion la plus élevée d'employés qui avaient indiqué la retraite comme raison de départ du Ministère était chez les employés CO-03 (47 p. 100) et les employés CO-02 (35 p. 100). Ce résultat est semblable à celui de leurs homologues des autres ministères de la FP.

Pour les employés du groupe de relève d'IC qui ne prennent pas leur retraite, l'exploration de meilleures possibilités de carrière ailleurs, la poursuite d'un travail plus intéressant et une promotion étaient les principales raisons de départ du Ministère. Par contre, les principales raisons pour lesquelles les employés EX d'IC avaient l'intention de rester étaient : ils aimaient le travail qu'ils faisaient, leur emploi correspondait à leur formation et à leurs compétences, ils arrivaient à un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle et il y avaient de bonnes relations de travail.

Satisfaction en milieu du travail

Le personnel de direction d'IC a donné des réponses semblables à celles de ses homologues de la FP (une différence variant de 0 à 3 p. 100). D'autre part, on a observé un pourcentage plus élevé d'employés satisfaits chez les EX par comparaison aux employés des groupes de relève, et ce pour toutes les cinq questions analysées.

Alors que les employés des quatre principaux groupes de relève étaient tous moins satisfaits que leurs homologues de la FP, la plus grande différence a été constatée dans le groupe ES-06 pour les questions sur la satisfaction à l'égard du de leur travail et le fait d'aimer leur emploi (soit une différence de 15 p. 100 pour chaque question). Pour les cinq questions analysées, les pourcentages les plus faibles d'employés satisfaits à Industrie Canada ont été observés pour les questions portant sur la satisfaction de leur Ministère (de 55 p. 100 pour les employés CO-03, à 65 p. 100 pour les employés CO-02). De plus, les réponses des employés CO-03 d'IC à cette question étaient considérablement différentes de celles de leurs collègues des autres ministères, alors que 16 p. 100 étaient plus satisfaits.

Initiatives et innovation

Le personnel de direction d'IC avait moins tendance à dire qu'il était encouragé à innover et à prendre des initiatives dans leur travail ou avait un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur leur travail comparativement à leurs collègues de la FP (9 p. 100 et 4 p. 100 respectivement). Toutefois, les employés EX d'IC estimaient qu'ils étaient plus encouragés à innover ou à prendre des initiatives et avaient un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur leur travail comparativement aux employés des quatre principaux groupes de relève EX.

Les groupes de relève ES d'Industrie Canada avaient moins tendance que leurs homologues de la FP à croire qu'ils étaient encouragés à innover ou avaient un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur leur travail (une différence de 18 p. 100 pour les employés ES-06 et de 9 p. 100 pour les employés ES-05). Parmi tous les groupes de relève, le pourcentage le plus faible des employés satisfaits était les ES (de 43 à 49 p. 100 étaient satisfaits).

Rétroaction et reconnaissance

Moins de cadres d'IC estimaient qu'ils obtiennent la reconnaissance de leur superviseur lorsqu'ils font un bon travail et qu'ils reçoivent des commentaires utiles de leur superviseur comparativement à leurs collègues de la FP. Les employés ES et les cadres d'IC avaient des points de vue similaires pour ces questions, tandis qu'un moins grand pourcentage des employés CO d'IC le pensaient.

Chez les quatre groupes de relève, un pourcentage plus élevé d'employés ES-05 étaient satisfaits de la reconnaissance reçue et des commentaires utiles sur leur rendement au travail, tandis que les autres groupes de relève ont donné des réponses similaires.

Sommaires des constatations de l'étude

Le personnel de direction à IC compte un pourcentage similaire d'employés satisfaits comparativement à leurs collègues de la FP pour les cinq questions sur la satisfaction de leur travail et l'appui du Ministère dans leur perfectionnement professionnel, tandis qu'ils étaient plus susceptibles d'être satisfaits avec leur apprentissage et leur formation. Un pourcentage plus élevé de cadres d'IC ont confirmé leur intention de prendre leur retraite que leurs homologues de la FP (51 p. 100 par rapport à 42 p.100). Les employés EX d'IC étaient moins susceptibles d'indiquer qu'ils resteraient dans leur unité de travail, même si un poste comparable était disponible ailleurs, soit à IC ou dans la fonction publique.

Une proportion plus faible de membres du personnel de direction d'IC comparativement à leurs collègues de la FP ont confirmé ce qui suit :

- Ils étaient encouragés à innover ou à avait un mot à dire quant aux décisions et les aux mesures qui influent sur leur travail;
- Ils avaient la possibilité d'acquérir et d'appliquer les compétences nécessaires pour progresser dans leur carrière;
- Ils croyaient qu'ils avaient des possibilités de promotion;
- Ils étaient satisfaits de la progression de leur carrière dans la FP.

Beaucoup plus de membres du personnel de direction à IC que dans le reste de la FP ont indiqué que le manque d'information au sujet des possibilités d'emploi avait nui à la progression de leur carrière.

Une proportion plus grande de membres du personnel de direction à IC, par rapport aux employés des principaux groupes de relève d'IC convenaient qu'ils étaient satisfaits de leur emploi, de l'initiative et de l'innovation, de l'apprentissage et de la formation, du perfectionnement professionnel et de la rétroaction et de la reconnaissance. De plus, une proportion plus grande d'employés EX d'IC par rapport aux principaux groupes de relève du Ministère ont indiqué que leur principale raison pour rester était qu'ils aimaient le travail qu'ils faisaient.

Un nombre plus grand d'employés des principaux groupes de relève d'IC par rapport à leurs homologues de la FP ont indiqué qu'ils avaient l'intention de quitter leur ministère au cours des deux prochaines années ou la fonction publique au cours des cinq prochaines années. Les principales raisons pour partir invoquées par les employés des principaux groupes de relève d'IC qui ne prévoyaient pas de prendre leur retraite, étaient l'exploration de meilleures possibilités de carrière ailleurs, un travail plus intéressant et une promotion.

Les groupes de relève ES étaient généralement moins satisfaits que leurs homologues de la FP pour la plupart des questions examinées, la différence étant la plus marquée pour les questions portant sur l'avancement et le perfectionnement professionnels, l'initiative et l'innovation et leur satisfaction à l'égard de leur ministère. De plus, ils ont indiqué qu'ils étaient moins susceptibles de rester dans leur unité et leur ministère que leurs homologues de la FP, leurs employés EX et leurs collègues des groupes de relève CO d'IC.

On a observé plus ou moins la même tendance chez les employés CO avec les questions examinées, même si la différence était moins importante. Toutefois, on a observé chez les employés CO-03 d'IC quelques points importants : une proportion moins grande d'entre eux étaient satisfaits de leur ministère et estimaient qu'ils avaient des possibilités d'avoir une promotion dans la fonction publique.

Conclusion

Alors que cette étude visait à examiner une petite proportion des questions du SFF 2008, elle montre la nécessité de se concentrer sur la gestion des talents des employés EX et des groupes de relève EX afin d'assurer la capacité future de l'effectif. La Stratégie de gestion axée sur les gens pour le renouvellement et les résultats d'IC qui définit le perfectionnement des dirigeants actuels et futurs comme une priorité et les résultats du SFF vont de concert.

Introduction

La Direction générale des ressources humaines aide la direction du Ministère à atteindre ses objectifs opérationnels en offrant des conseils stratégiques, des services, un soutien et le leadership dans des domaines comme la gouvernance des données sur les ressources humaines, les relations syndicales-patronales, les services de dotation et de classification, les services destinés au groupe de la direction, la rémunération et les avantages sociaux, l'analyse de l'effectif, le renouvellement de la planification des RH, le processus informel de résolution de conflits, l'aide aux employés, le mentorat, l'apprentissage et le perfectionnement, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel, les prix et la reconnaissance. Le soutien aux RH dans les régions pour la dotation et la rémunération est offert en grande partie par le personnel du Secteur des opérations régionales.

Les résultats de la gestion des ressources humaines sont évalués chaque année par le Secrétariat du Conseil du Trésor au moyen de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CRG). En outre, le Ministère présente des rapports annuels sur diverses questions de ressources humaines à d'autres organismes fédéraux, comme la Commission de la fonction publique (CFP) et le Commissariat aux langues officielles (CLO).

Gouvernance des RH

À Industrie Canada, la gouvernance des RH comprend le Comité de gestion stratégique des ressources humaines (CGSRH) et le Comité de gestion (CG). Le CGSRH est composé d'un représentant par secteur, au niveau du directeur général et des cadres supérieurs, et est présidé par le directeur général, Direction générale des ressources humaines. Le Comité dirige les RH ministérielles et les initiatives de gestion des personnes afin d'appuyer le programme de renouvellement de la fonction publique et d'Industrie Canada, d'assurer la communication et la coordination interministérielles sur les questions des RH et de recommander des mesures relatives à la politique des RH au CG. Le CG est composé des dirigeants des secteurs et est présidé par le sous-ministre délégué principal. Il assure la gouvernance ministérielle sur des questions de gestion interne, y compris les RH.

Gouvernance des données sur les ressources humaines

Le Groupe de travail chargé de la gouvernance des données relatives aux ressources humaines a été créé en février 2009 sous l'autorité du directeur général des ressources humaines. Ce groupe est responsable de s'assurer que la qualité des donnes sur les ressources humaines satisfait les objectifs opérationnels et stratégiques du Ministère, en appliquant les principes officiels de gestion des données. Il est important que les décideurs en RH utilisent des renseignements opportuns, exacts et pertinents.

À cette fin, le Groupe utilise le registre de métadonnées afin de renfoncer les définitions des données et les normes de qualité établies. Il fait également la promotion de principes officiels de gestion des données comme meilleure pratique afin d'assurer la qualité des données. Ces étapes garantissent à la haute direction que les données sont utilisées de façon appropriée et qu'elles sont gérées comme une ressource stratégique.

Relations syndicales-patronales

L'équipe des relations syndicales-patronales (RSP) offre un encadrement, une orientation et de la formation à la direction et aux spécialistes des ressources humaines (RH). On continue de faire appel à l'équipe afin d'intervenir dans des situations de plus en plus complexes à facettes multiples, en particulier dans les domaines relatifs aux les questions de rendement, l'inconduite, les cas d'arbitrage de griefs, les situations de congés pour une longue période et les mesures d'adaptation en milieu de travail.

En 2008-2009, l'équipe des relations patronales-syndicales a travaillé sur ce qui suit :

- Conception et lancement d'outils de formation pour la direction afin de régler les problèmes de rendement et d'améliorer le rendement;
- Mise sur pied d'un Comité directeur national de consultation syndicale-patronale, qui a permis la ratification du mandat révisé et la création d'un sous-comité des RH;
- Avec la gestion, négociation d'ententes de services essentiels pour trois différents groupes;
- Conception et lancement des lignes directrices sur le télétravail et d'un nouveau formulaire obligatoire;
- Publication des 22 numéros du bilan des relations patronales-syndicales, qui comprenaient des ressources à jour et des aperçus du milieu des relations de travail dans les secteurs privé et public;
- Rappels et communications régulières sur les activités politiques, les élections, les conflits d'intérêts et les valeurs et l'éthique dans le bulletin *Cette semaine @ IC*;
- Participation à des séances d'information régulières sur des questions de RH avec la Direction générale et les chefs de section, conjointement avec les Opérations des ressources humaines;
- Mises à jour régulières de l'état des négociations collectives à l'intention de la haute direction par l'entremise de l'équipe des Opérations des ressources humaines;
- Renouvellement du site Web des RPS pour ce qui est du télétravail, des valeurs et de l'éthique et la gestion de problèmes de rendement.

Services de dotation

Dans cette section, on donne un aperçu de la répartition du processus de dotation d'Industrie Canada pour la période du 1er avril 2008 au 31 mars 2009 (y compris les nominations à un poste occasionnel) par groupe professionnel. Le plus grand nombre d'employés, soit 697 (36,2 p. 100), a été engagé au moyen d'un processus annoncé. Les nominations non annoncées représentent 22,8 p. 100, tandis que les mutations représentent 20 p. 100. Il y a eu des mesures de dotation considérables pour les groupes professionnels AS, CO, CR et ES qui représentaient 58,2 p. 100 de tous les processus de dotation terminés. Par conséquent, ces groupes professionnels présentent une composante importante de la dotation collective et de la planification de la relève des RH.

Type de processus de dotation par groupe professionnel 2008-2009

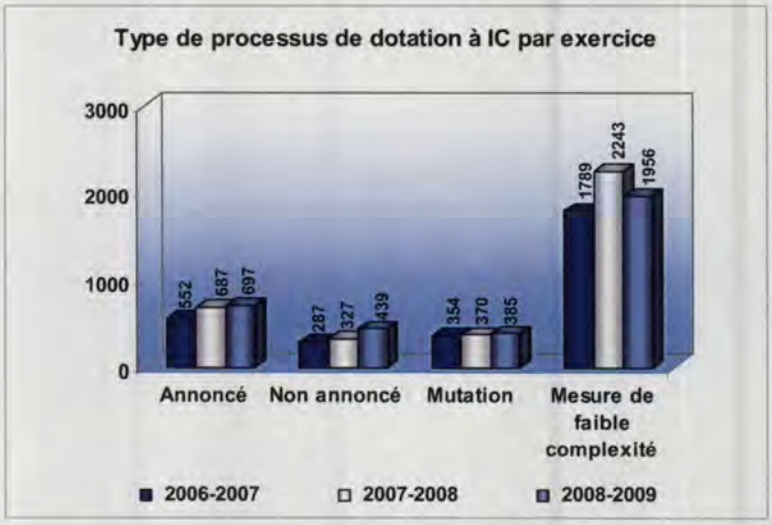
Groupe	Annoncé	Occasionnel	Mutation	Non annoncé	Total
AS	107	75	83	80	345
AU	0	0	0	1	1
CO	107	61	68	66	302
CR	80	121	25	44	270
CS	19	5	18	27	69
DD	0	2	0	0	2
EL	29	4	4	17	54
EN	11	10	5	11	37
ES	89	20	53	43	205
EX	29	6	34	16	85
FI	34	2	17	13	66
GS	1	1	0	0	2
GT	0	1	0	0	1
IS	21	36	26	27	110
LS	0	2	0	2	4
PC	0	0	0	1	1
PE	16	9	23	34	82
PG	3	0	3	3	9
PM	54	36	14	15	119
SE	2	0	0	1	3
SG	62	0	3	25	90
SI	10	9	1	7	27
ST	0	1	0	0	1
TI	23	5	8	6	42
Total	**697**	**406**	**385**	**439**	**1 927**

Tendances des activités de dotation du Ministère

L'analyse des tendances suivante donne un aperçu des processus de dotation d'IC réalisés de 2006-2007 à 2008-2009, y compris des processus annoncés et non annoncés, des mutations et les mesures de faible complexité. Ces mesures comprennent les nominations intérimaires (de plus de quatre mois), les prolongations de la période de l'intérim, les prolongations de la période de la nomination pour une période déterminée, l'embauche d'étudiants, les affectations, les détachements et les emplois occasionnels.

Ce tableau représente le volume de processus de dotation, y compris les mesures de faible complexité. Le volume de dotation a diminué de 4,1 p. 100 par rapport à 2007-2008. Au cours de l'exercice 2007-2008, le volume de mesures de dotation a été le plus élevé (21,6 p. 100 de plus qu'en 2006-2007 et 4,3 p. 100 de plus qu'en 2008-2009). Les mesures de faible complexité ont représenté la majorité des processus de dotation au cours des trois derniers exercices, ainsi qu'on le démontre dans le graphique ci-dessous (une moyenne de près de 60 p. 100).

Grandes lignes pour l'exercice 2008-2009 :



- IC a dépassé son engagement d'embauche et de recrutement postsecondaire de 21 p. 100;
- La campagne de recrutement universitaire aux postes EX et CO : des offres ont été faites le 15 décembre 2008, soit environ deux ou trois mois plus tôt que les autres ministères participant à une campagne similaire;
- La campagne de recrutement universitaire au poste CO-01 du Bureau de la concurrence s'est déroulée comme prévu et a remporté un succès;
- Une bibliothèque électronique d'énoncés des critères de mérite (ECM) a été élaborée et est à la disposition de tous les gestionnaires à partir de leur bureau, afin de faciliter la rédaction d'ECM;
- Un inventaire de postes AS-01 a été dressé dans la région de la capitale nationale (RCN) afin de fournir aux gestionnaires des ECM généraux et des outils d'évaluation, y compris des examens écrits, des questions d'entrevues et des questions sur la vérification des références. Dans les cinq jours après en avoir fait la demande, les gestionnaires recruteurs qui utilisent l'inventaire reçoivent la candidature de cinq personnes pour examen, ainsi que les outils d'évaluation.

Services de classification

Du 1er avril 2008 au 31 mars 2009, la Division de la classification de la Direction générale des ressources humaines a terminé un total de 2 261 mesures comportant 1 459 décisions. Ces mesures consistaient en la création de 598 nouveaux postes, l'examen (périodique ou mise à jour) de 1 571 postes et le reclassement de 91 postes. Deux griefs de classification ont été reçus : un grief est en suspens à la demande de l'employé, tandis qu'une décision de classification a été rendue pour l'autre qui met en cause six postes. Le volume général des mesures de classification, y compris les mesures administratives (changement de titre, niveau de sécurité, profil linguistique, etc.) était de 5 919.

Les principales activités liées au changement organisationnel comprenaient la réalisation d'un examen régional à l'Office des technologies industrielles (OTI) et dans le Secteur de l'industrie (SI).

Le travail s'est poursuivi pour les descriptions génériques des CS au moyen du modèle organisationnel du Bureau de gestion du changement (une initiative dirigée par le groupe de la gestion de l'information et de la technologie de l'information et financée par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH). On a effectué une évaluation de l'état de préparation organisationnelle ainsi qu'un exercice d'examen du processus de dotation. La mise en œuvre des descriptions génériques des CS est presque terminée. Dans tous les changements organisationnels et dans les principaux projets et les grandes initiatives, l'utilisation des descriptions de travail génériques continue de contribuer à la rationalisation du processus de classification.

L'évaluation continue des postes ES et SI à l'aide des nouvelles normes de classifications EC (Économique et services de sciences sociales) en vue de la conversion EC, était une réalisation majeure en 2008-2009. Ce travail d'évaluation a nécessité la formation et la participation des gestionnaires du Ministère à titre de membres du Comité, l'examen des résultats en fonction du cube de données EC du SCT, et le règlement des cas problèmes avant la conversion.

Dans le cadre du projet pilote de délégation des pouvoirs de classification, IC a maintenant 37 cadres supérieurs qui possèdent le pouvoir de classification. La DGRH a continué de surveiller le rendement en fonction des normes de service et d'apporter des améliorations, le cas échéant.

Code de motif	Total
Abolition	680
Reclassification – Prog. de perfectionnement approuvé	81
Changement de l'évaluation du superviseur	0
Réactivation	0
Changement du n° d'id. du ministère, ou changement du n° d'id. du ministère et des rapports hiérarchiques	940
Prolongation de la période de la nomination pour une période déterminée et modification du statut pour période déterminée à ordinaire.	60
Changement de titre	20
Changement du profil linguistique	1 307
Changement des exigences de sécurité, changement géographique ou changement du rapport hiérarchique où le n° d'id. du min. reste le même	570
Mesures administratives (sous-total)	**3 658**
Reclassificationou examen et mise à jour	1 321
Examen périodique et mises à jour	341
Griefs	1
Nouveaux postes	598
Points hautement complexes (sous-total)	**2 261**
Nombre total de mesures	**5 919**

Reclassement par trimestre	Total
Premier trimestre – Du 1er avril au 30 juin 2008	15
Deuxième trimestre – Du 1er juillet au 30 sept. 2008	37
Troisième trimestre – Du 1er oct. au 31 déc. 2008	21
Quatrième trimestre – Du 1er janv. au 31 mars 2009	18
Nombre total de reclassifications en 2008-2009	**91**

Services au groupe de la direction

Le tableau ci-dessous montre un résumé des processus totaux de dotation de EX pour la période de 2006 à 2009, par groupe et niveau et par type de dotation (annoncé, non annoncé et mutation).

Au cours de cette période de trois ans, les processus de dotation annoncés ont représenté environ 40 p. 100 de tous les processus de dotation par rapport à 20 p. 100 de processus non annoncés et d'environ 41 p. 100 par voie de mutation.

Parmi les différents niveaux, la majorité des processus étaient aux niveaux EX-01 (53,6 p. 100) et EX-02 (23,4 p. 100), représentant 77 p. 100 de toutes les opérations de dotation.

Type de processus de dotation pour le groupe EX par exercice

Groupe et niveau	2006-2007				2007-2008				2008-2009				Moyenne sur trois ans
	Ann.	N. A.	Mut.	Total	Ann.	N. A.	Mut.	Total	Ann.	N. A.	Mut.	Total	
EX-01	16	2	14	32	23	10	13	46	17	6	18	41	40
EX-02	5	5	7	17	9	5	4	18	5	7	5	17	17
EX-03	2	3	4	9	2	2	8	12	4	3	9	16	12
EX-04	1	0	0	1	1	0	1	2	3	0	1	4	2
EX-05	0	0	1	1	0	1	4	5	0	0	1	1	2
Total	**24**	**10**	**26**	**60**	**35**	**18**	**30**	**83**	**29**	**16**	**34**	**79**	**74**

Ann. = Annoncé N. A.= Non annoncé Mut. = Mutation

Rémunération et avantages sociaux

Pour 2009-2010, on s'attend à ce qu'il y ait une augmentation significative du volume de transactions en raison de la ratification récente de près de vingt conventions collectives. La révision des salaires constitue une grande partie du travail des spécialistes en rémunération et avantages sociaux.

En raison du flux continu de départs à la retraite, la promotion des employés se poursuivra dans l'ensemble du Ministère pour doter des postes actuellement vacants. On prévoit que les activités de rémunération vont s'intensifier en raison de l'augmentation des échelons de rémunération due à la promotion de ces employés à l'intérieur de leur échelle salariale.

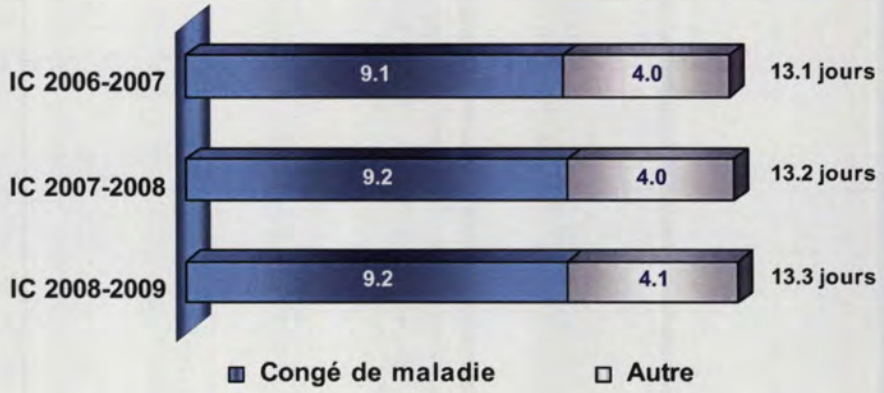
Le recrutement, la formation et le maintien en poste du personnel restent hautement prioritaires en raison de la continuité des départs naturels dans ces échelons.

Aperçu des activités de rémunération de 2006 à 2009

Type de mesure	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Différence entre 2007-2008 et 2008-2009 %	Moyenne sur trois ans
Intérimaire/Affectation (y compris les prolongations)	2 022	1 945	1 740	-11	1 902
Augmentation ou progression	1 415	1 232	1 111	-10	1 253
Congé avec étalement du revenu	224	220	234	6	226
Promotion	480	577	572	-1	543
Retraite	179	223	201	-10	201
Retour d'un congé sans solde	816	800	600	-25	739
Révisions	4 168	234	368	57	1 590
Cessations d'emploi	1 227	1 316	1 339	2	1 294
Nouveaux employés	1 220	1 516	1 011	-33	1 249
Début d'un CSS	889	784	643	-18	772
Total	**12 640**	**8 847**	**7 819**	**-12**	**9 769**

Congés payés

La figure ci-après démontre que l'utilisation des congés de maladie payés et d'autres congés payés est restée stable au cours des dernières années pour les employés actifs nommés pour une période déterminée et indéterminée. Les employés occasionnels et les étudiants ne sont pas inclus dans cet aperçu. Les autres congés payés comprennent les congés pour obligations familiales et les congés pour raison personnelles. Les vacances ne sont pas comprises.



Le tableau ci-dessous donne des renseignements sur les congés payés utilisés par niveau de travail.

Congés payés utilisés par niveau de travail Nombre de jours par employé		
Niveau de travail	**2007-2008**	**2008-2009**
EX	6,0	7,0
Équivalent EX	6,4	13,0
EX moins 1	12,3	12,1
EX moins 2	12,4	12,9
Intermédiaire	13,8	13,6
Soutien ou technique	15,2	15,5
Développement	12,6	11,6
Total à IC	**13,2**	**13,3**

PRC

Prévention et résolution des conflits

On peut y arriver

Le bureau de Prévention et de résolution des conflits (PRC) est une équipe de professionnels qualifiés en gestion des conflits qui offrent une orientation et un soutien impartiaux et confidentiels aux gestionnaires et aux employés d'Industrie Canada (IC) afin de leur permettre de gérer les conflits en milieu de travail de façon efficace et positive. Cette équipe a été mise sur pied le 1er avril 2005 en vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) qui stipule que tous les administrateurs généraux, de concert avec les agents de négociation, établissent un système de gestion informelle des conflits (SGIC).

Le bureau de PRC adopte pour son travail une approche axée sur l'apprentissage, c.-à-d. que nous pouvons tous tirer des enseignements des conflits et apprendre à les régler de façon constructive. Cette approche met l'accent sur le besoin de résoudre les conflits et les problèmes en milieu de travail de façon informelle, au niveau le plus bas possible, et le plut tôt possible, avant que la situation ne dégénère. Il en résulte une réduction des coûts (tangibles et intangibles) du conflit en milieu de travail, une amélioration de la productivité et le renforcement de la santé organisationnelle du Ministère.

Le bureau de PRC compte trois principaux domaines de travail : la promotion de la sensibilisation à l'approche informelle, la formation sur la gestion des conflits et l'intervention en milieu de travail. En 2008-2009, le bureau de PRC a continué de travailler afin de perfectionner des compétences en gestion des conflits dans l'ensemble d'IC. Ses réalisations importantes comprennent ce qui suit.

- Mettre en valeur les habiletés et les compétences des professionnels de la gestion des conflits du bureau de PRC;
- Consulter le réseau du bureau de PRC sur les initiatives, telles que le modèle de rétroaction;
- Fournir un éventail de services de gestion des conflits tels que l'encadrement, la facilitation, la médiation et les processus de groupe;
- Concevoir divers outils afin d'aider les clients à perfectionner des compétences en gestion des conflits (p. ex. le modèle pour donner et recevoir de la rétroaction, l'outil d'analyse des conflits; les pièges à éviter dans la gestion des conflits);
- Offrir un certain nombre d'ateliers et de présentations aux gestionnaires, aux employés et aux groupes syndicaux du Ministère, y compris dans les régions du Pacifique, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique. Les sujets comprennent les méthodes de résolution des différends, l'analyse des conflits, et les conflits pour les leaders – atelier pour les gestionnaires Programme de Leadership de l'OPIC;
- Souligner la Journée internationale de la résolution des conflits (octobre) avec des conférenciers venant présenter l'atelier « Drôle de moineau »;
- Concevoir, mettre au point et coprésider une formation communautaire sur le SGIC afin d'intervenir en cas de conflits de groupes dans la fonction publique;
- Améliorer un centre de ressources sur la gestion des conflits au moyen de DVD, de livres et d'autres documents de référence.

Les activités d'apprentissage (du 1er avril 2008 au 31 mars 2009) comprenaient :

- 11 ateliers dans les domaines de la gestion des conflits pour les dirigeants, sur l'analyse des conflits et la gestion des comportements difficiles aux services à la clientèle dans la RCN et les régions;
- 9 présentations aux employés et à la direction sur le programme du BPRC, y compris les séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés, ainsi que la rétroaction.

Services (du 1er avril 2008 au 31 mars 2009)

Dans le tableau suivant, on présente une répartition des cas[1] ouverts au cours de l'exercice 2008-2009 :

Répartition des cas ouverts 2008-2009	
Service	**Total**
Consultations	19
Encadrement pour le règlement des conflits	30
Médiations	7
Discussions facilitées	4
Interventions en groupe	1
Total de tous les services	**61**

[1] Le temps moyen consacré à chaque cas varie d'une heure (pour des consultations) à plusieurs heures et jours (en particulier pour les discussions facilitées, les médiations et les interventions en groupes).

Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) a continué à offrir des services de counseling individuelspour aider les employés et les membres de leurs familles à résoudre des problèmes personnels et ceux liés au travail, et ainsi contribuer à leur bien-être et leur productivité. Le dialogue continu et un niveau élevé de collaboration entre Industrie Canada et son fournisseur de services du PAE permet de s'assurer que les politiques, les procédures et les services sont approuvés par Industrie Canada et que l'on maintient la plus stricte confidentialité.

Industrie Canada a un taux d'utilisation de 10,3 p. 100, ce qui représente une diminution de 0,2 p. 100 par rapport au taux de 10,5 p. 100 de l'an dernier. Ce pourcentage représentait 594 nouveaux cas, dont 72 p. 100 ont nécessité des services de counseling. Ce taux d'utilisation était inférieur à la valeur de référence de 13,3 p. 100 de l'administration publique. Le taux d'utilisation pour les membres de famille a diminué et est passé de 6,3 p. 100 en 2007-2008 à 5,9 p. 100 en 2008-2009.

Le taux d'utilisation de la conciliation travail-vie, une des composantes des enjeux liés au travail, a augmenté de 5 p. 100 par rapport à l'an dernier. Entre autrs composantes, des changements organisationnels et une gestion de la charge de travail et du temps ont tous diminué de 3 p. 100. On a également noté une diminution de 5 p. 100 du nombre de conflits en milieu de travail.

Les ateliers sur la formation et le mieux-être aident les employés d'Industrie Canada à gérer des enjeux qui les concernent, leur permettant ainsi de se concentrer sur leurs rôles et responsabilités spécifiques. En 2008-2009 une séance de formation et de mieux-être sur le thème «Intégrez l'humour dans votre vie» à Ottawa a rassemblé 12 participants.

Après la séance de consultation les clients d'Industrie Canada sont invités à remplir un questionnaire anonyme sur leur satisfaction. Ce questionnaire permet d'évaluer la satisfaction du client à l'égard du gestionnaire de cas, de la période d'attente pour obtenir le service, du conseiller et des services en général reçus du fournisseur de services du PAE. Plus de 95 p. 100 des clients d'Industrie Canada qui ont retourné le questionnaire de satisfaction ont qualifié d'« Excellente » ou de « Bonne » la qualité de l'aide et des services. Pour l'exercice 2008-2009, des documents de promotion, y compris de la documentation, des brochures et des lettres représentaient 15,8 p. 100 des moyens utilisés pour informer les employés d'IC sur les services, tandis que pour 46,3 p. 100 l'information provenait d'un ancien client.

Mentorat

Les gens s'engagent dans une relation de mentorat pour diverses raisons : faciliter la planification de la relève, acquérir de nouvelles compétences, élargir leurs connaissances ou enrichir leur personnalité grâce à la sagesse et l'expérience des autres. C'est la base de la définition du Programme de mentorat : « une relation mutuellement profitable qui favorise la croissance, qui améliore le rendement personnel, qui encourage l'apprentissage et qui permet aux gens de se perfectionner ».

Le Programme de mentorat d'Industrie Canada répond aux besoins des employés comme ceux liés au travail, à la formation et à l'avancement professionnel dans un environnement de confiance et d'apprentissage. Le Ministère est engagé dans la mise en œuvre d'un Programme ministériel de mentorat :

- En appuyant, facilitant et encourageant le perfectionnement du personnel à l'aide du mentorat;
- En reconnaissant l'importance du rôle des mentors;
- En créant des conditions favorables au développement de relations de mentorat;
- En annonçant le programme auprès de tous les employés;
- En assurant le soutien, le maintien et la mise au point du programme de mentorat continu.

Apprentissage et perfectionnement

Plans d'apprentissage personnels

Conformément au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique qui oblige les sous-ministres de s'assurer que leurs employés ont rempli un plan d'apprentissage décrivant les activités de formation officielles et informelles et qu'ils en ont discuté avec leur gestionnaire, Industrie Canada a atteint cet objectif à 99 p. 100. Cette proportion tient compte des formulaires d'exemption remplis.

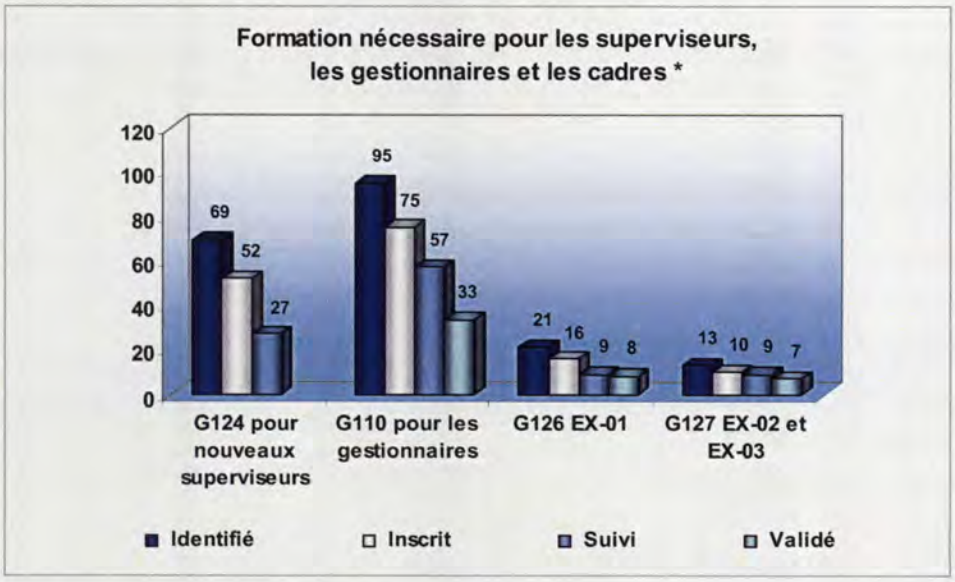
Formation nécessaire

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

- Créer un effectif compétent, bien formé et professionnel;
- Renforcer le leadership organisationnel;
- Adopter des pratiques de fine pointe en matière de gestion;
- Favoriser l'innovation et l'amélioration continue de l'apprentissage.

La Politique exige que les nouveaux employés, les superviseurs, les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels des domaines de l'approvisionnement, de la gestion du matériel, des biens réels et de la gestion de l'information s'inscrivent à la formation nécessaire dans les délais prescrits.

En plus d'assister à la formation nécessaire, les gestionnaires doivent également valider leurs connaissances en passant un court examen en ligne. La figure ci-après montre la proportion de gestionnaires qui ont validé leurs connaissances après la formation.



Même s'il y a un progrès évident depuis le dernier exercice, il y a encore plusieurs secteurs préoccupants. Seulement 58 p. 100 des nouveaux employés ont suivi la séance d'orientation pour les nouveaux employés en 2008-2009 (une augmentation de 17 p. 100) et 42 p. 100 des nouveaux spécialistes fonctionnels ont suivi les cours de formation nécessaire (une augmentation de 9 p. 100). De plus, 51 p. 100 des nouveaux superviseurs, des gestionnaires et des cadres ont suivi les cours de formation nécessaire, entraînant une amélioration de 7 p. 100.

Un des facteurs ayant contribué à cette faible participation pourrait être le manque d'espace disponible pour les cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada. Toutefois, cela n'explique pas le faible taux de présence.

De plus, 63 p. 100 des gestionnaires et des membres du personnel de direction qui ont suivi la formation ont validé leurs connaissances. Il s'agit d'une augmentation de 19 p. 100 par rapport à 2007-2008. La validation est l'une des conditions préalables à la délégation en matière de finances et de ressources humaines, et elle est exigée dans les cas de la formation obligatoire.

Investissement organisationnel dans l'apprentissage

En 2008-2009, IC a maintenu sa moyenne d'environ 2p. 100 de sa masse salariale pour ce qui est de l'apprentissage formel. Cette formation se donne en classe et dans le cadre de conférences. Il s'agit aussi de la formation en langue seconde en vue du perfectionnement professionnel.

---

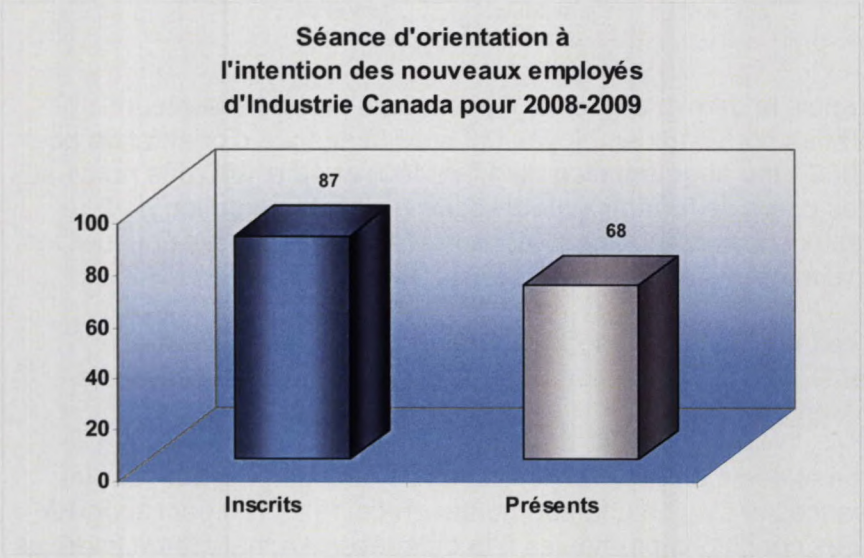
* G124 Principes fondamentaux de la supervision dans la FP; G110 Principes fondamentaux de la gestion dans la FP; G126 Principes fondamentaux de la gestion dans la FP à l'intention du nouveau personnel de direction; G127 Principes fondamentaux de la gestion à l'intention des cadres supérieurs.

Séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés d'IC

Le Ministère a lancé avec succès son programme d'orientation d'un jour destiné aux nouveaux employés en décembre 2008 (anglais) et en février 2009 (français).

Inspiré des objectifs de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats (SGPRR) d'IC, cette séance d'orientation dynamique d'une journée, a permis de s'assurer que les nouveaux employés :

- Comprennent les priorités stratégiques et générales du Ministère, ainsi que la structure organisationnelle au-delà du secteur où ils ont été embauchés;
- À leur arrivée, comprennent leur rôle de fonctionnaires et qu'ils déterminent les ressources mises à leur disposition qui peuvent les aider dans leur travail;
- Se sentent bienvenus;
- Voient un déroulement de carrière potentiel à IC en ayant des connaissances accrues des programmes et des services offerts par les secteurs et en comprenant la façon dont le Ministère les appuieront;
- Commencent à établir des liens avec les pairs peu après leur arrivée.



Les séances d'orientation sont offertes sur une base régulière et sont ouvertes aux nouveaux employés d'IC, qu'ils soient nouveaux venus dans la fonction publique ou au Ministère.

Planification de la retraite

Onze séminaires sur la planification de la retraite ont été donnés en 2008-2009, huit en anglais et trois en français, pour un total de 221 participants. Ces chiffres sont similaires à ceux de l'année précédente, au cours de laquelle onze séminaires avaient été organisés, six en anglais et cinq en français, soit un total de 206 participants.

Planification de carrière et perfectionnement professionnel

Le programme de planification de carrière et de perfectionnement professionnel d'Industrie Canada a continué d'offrir des séances individuelles d'orientation professionnelle et des séances de groupes sur des questions liées à l'auto-évaluation, à l'établissement d'objectifs et aux techniques de recherche d'emploi, comme la rédaction de curriculum vitæ, la préparation à une entrevue et le marketing de soi. En 2008-2009, 297 séances d'orientation ont été offertes à de nouveaux et d'anciens clients. Les services offerts comprenaient l'orientation professionnelle, le coaching au cours d'entrevues, la rédaction d'un curriculum vitæ, l'auto-évaluation et le coaching sur un plan d'apprentissage.

SÉANCES D'ORIENTATION 2008-2009	AVR.	MAI	JUIN	JUILL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.	JANV.	FÉVR.	MARS	TOTAL
Planification de carrière	10	13,5	14	1	0	0	0	5	1	2	5	6	57,5
Encadrement pour entrevues	6	6	2	0	0	0	7	3	5	7	4	6	46
Encadrement pour rédaction de curriculum vitæ	7	6.5	9	0	1	0	7	5	8	6	8	8	65,5
Préparation à un examen	0	0	1	0	0	0	0	4	3	0	0	2	10
Marketing de soi	0	1	0,5	0	0	0	0	2	2	2	2	6	15,5
Simulation d'une entrevue	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Plan d'apprentissage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL mensuel	24	29	26	1	1	0	14	19	19	17	19	29	198

En 2008-2009, 100 participants ont assisté aux quatre séances de groupe. Les thèmes des séances étaient « *Cheminement de carrière* » et « *Comment se préparer à un processus de sélection* » et des séances d'information adaptées sur la planification de carrière et le perfectionnement professionnel, offerts lors de réunions d'information casse-croûte et de diverses activités communautaires d'Industrie Canada (Séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés). La majorité des participants provenaient des groupes professionnels CO, AS, CS et ES.

Programme des prix de reconnaissance

Dévoués, professionnels, pleins de ressources et travailleurs acharnés ne sont que quelques mots servant à décrire les employés d'Industrie Canada. Le fait de reconnaître leur contribution à la qualité de vie des Canadiens aide à la fonction publique à inculquer de la fierté à ses employés et à se distinguer comme employeur de choix.

Depuis bien des années, Industrie Canada a apprécié la reconnaissance des employés comme outil de communication qui renforce, reconnaît et récompense les équipes d'employés, les contributeurs individuels et les gestionnaires pour l'excellence en leadership et les résultats obtenus.

Ces prix ont visiblement exprimé l'engagement de la direction à l'égard des employés et de leur appréciation des résultats opérationnels obtenus. Ils peuvent également être considérés comme un élément majeur qui contribue à retenir les employés. Dans le tableau ci-dessous, on résume cette activité au cours des trois derniers exercices et on peut voir une légère augmentation du volume par rapport à l'an dernier.

Prix du Ministère	Nombres de lauréats		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Pris du sous-ministre et du sous-ministre délégué	12	22	55
Prime au mérite du chef de secteur	83	53	84
Prime au mérite du directeur général	329	215	254
Prime au mérite instantanée	329	328	261
Bourse d'études Michelle-Comeau	1	1	1
Prix d'excellence en leadership	4	3	3
CRC – reconnaissance de l'intention et de l'innovation	70	n/a	64
Prime pour long service	317	264	280
Certificats de départ à la retraite	170	152	168
Total	**1 315**	**1 038**	**1 170**

Prix externes	Nombres de récipiendaires		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Prix d'excellence de la fonction publique	30	0	1
Prix pour services insignes	0	0	0

Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP)

La Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) énonce les attentes et les responsabilités pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Elle fournit une base utile afin d'examiner, d'analyser et d'évaluer les résultats et les réalisations des ressources humaines dans les ministères et les organismes et dans l'ensemble de la fonction publique. La CCRGP fait partie d'un plus grand cadre de responsabilisation de gestion qui compte dix éléments dans l'ensemble. La CCRGP est fondée sur sept résultats courants touchant l'effectif et le milieu de travail, et un sous-ensemble d'indicateurs en vue de mesurer des résultats. Elle vise à aider les ministères à surveiller le rendement de leurs RH.

Indicateurs de rendement liés à l'effectif de la CCRGP

Industrie Canada est cotée acceptable vu que son milieu de travail est équitable, habilitant, sain et sécuritaire, et est évalué acceptable en ce qui à trait à la productivité de l'effectif, lequel est considéré doté de principes, durable et souple. En raison du changement de méthode, on ne peut faire de comparaison valable entre les années.

Mesure dans laquelle le milieu de travail est équitable, habilitant, sain et sécuritaire Évaluation : Acceptable
Équitable : • Les indications montrent que l'organisation dépasse les normes pour l'échéance de paiement des employés; • IC a montré que des mesures avaient été prises pour améliorer le programme de classification en 2007-2008; • Le Comité de consultation patronale-syndicale a été mis sur pied et tient des réunions régulières; • L'organisation respecte les directives stratégiques sur les relations de travail et procède correctement et rapidement à la résolution des enjeux de relations de travail.
Habilitant : • En date du 28 novembre 2008, selon le Système d'information sur les postes et la classification : 97,9 p. 100 des groupes EX, 94,8 p. 100 des gestionnaires et 96.1 p. 100 des employés qui offrent des services personnels et centralisés, satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. Ces chiffres sont plus élevés que ceux de l'administration publique centrale; • Industrie Canada obtient une évaluation générale « bonne » (B) pour la langue de travail sur la fiche de rendement du Commissariat aux langues officielles; • Les instruments de travail, les systèmes électroniques et les outils de communication sont généralement dans les deux langues officielles; • IC a atteint un objectif minimal de représentation pour tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi; • Parmi tous les nouveaux employés embauchés à IC, trois des quatre groupes désignés affichent une légère augmentation de leur pourcentage comparativement à l'année précédente; • De toutes les promotions à IC, trois des quatre groupes désignés affichent une augmentation de leur pourcentage; • Les cessations d'emploi sont restées presque stables.
Sain et sûr : • L'organisation a démontré l'existence d'un programme de formation inclusif pour les superviseurs et les gestionnaires et la disponibilité de l'information demandée.

Mesure dans laquelle le milieu de travail est productif, aligné sur des principes, durable et souple Évaluation : Acceptable
Productif : • Selon la moyenne des réponses positives (58,5 p. 100) à la question 19 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 (SAFF), « J'ai l'occasion d'acquérir et d'appliquer les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière » et à la question 42 « Mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) m'aide à cerner mes besoins en formation », IC a reçu l'évaluation « possibilité d'amélioration ».
Doté de principes : • Deux des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi avaient un taux moyen de recrutement inférieur à la moyenne pour tous les employés; • Deux des quatre groupes avaient un taux moyen de promotion supérieur à la moyenne pour tous les employés; • Trois des quatre groupes avaient un taux moyen de cessation d'emploi inférieur à la moyenne pour tous les employés; • Capacité linguistique : selon le Système d'information sur les postes et la classification, en date du 23 novembre 2008, la grande majorité des titulaires de postes bilingues (soit 95,1 p. 100) satisfaisaient aux exigences linguistiques de leur poste; • Service au public : les communications, les publications et les services du Ministère sont généralement offerts simultanément dans les deux langues officielles. IC a un site Web où figurent les détails de tous les services qu'il offre, qui est dans les deux langues officielles et est de qualité égale; • Milieu de travail : les outils de travail, les systèmes électroniques et les outils de communication sont généralement offerts dans les deux langues officielles.
Durable : • L'organisation a un plan opérationnel approuvé qui intègre les objectifs opérationnels et qui est distribué aux employés et mis sur le site Web; • Le repérage des besoins actuels et futurs n'est pas toujours évident; • Les objectifs opérationnels sont déterminés et liés aux priorités opérationnelles pourtant, aucun lien n'est fait avec les ressources humaines.
Souple : • Selon la moyenne des réponses positives à la question 12 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) 2008, « On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail », IC a reçu l'évaluation « Acceptable ».

Industrie Canada est un joueur clé dans la stratégie du gouvernement axée sur le développement des entreprises et des marchés canadiens. Par conséquent, la capacité d'Industrie Canada de gérer son effectif de façon stratégique est un élément essentiel de la réussite du programme opérationnel du gouvernement.

Le Ministère continue de faire face à de nombreux problèmes de ressources humaines, comme la concurrence dans le recrutement des travailleurs du savoir, la rétention des employés occupant des postes critiques, les départs et la retraite des travailleurs d'expérience, en plus des variables démographiques, qui ont tous des répercussions importantes sur son effectif.

En signalant plusieurs défis qui doivent retenir l'attention, le présent rapport donne un aperçu des risques démographiques sur lesquels repose la planification stratégique des ressources humaines. Ces risques se résument comme suit :

- Recrutement et gestion des diplômés talentueux;
- Perfectionnement et gestion du talent de ses futurs dirigeants;
- Maintien en poste et gestion du talent de l'effectif actuel;
- Augmentation de la représentation des minorités visibles en proportion de leur croissance au Canada.

Le succès de l'effectif actuel et futur dépendra de la façon dont on gère ces risques et en grande partie, de la Stratégie de gestion des personnes pour le renouvellement et les résultats à Industrie Canada. La stratégie définit l'orientation et la vision de la gestion des ressources humaines et des talents. Elle appuie les priorités et les objectifs ministériels à long terme en encourageant la croissance et le perfectionnement des employés, la rétroaction continue sur le rendement et le leadership à tous les niveaux. La stratégie définit des objectifs triennaux et les résultats attendus, de même que des plans d'action pour chaque année. Son but est de faire en sorte que les futurs rapports annuels donnent un aperçu des résultats obtenus en fonction des indicateurs de rendement.

Appendice I – Organisations à Industrie Canada

SECTEURS DES OPÉRATIONS RÉGIONALES (SOR)	
ATL	Région de l'Atlantique
FedNor	Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario
CLOSC	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
ONT	Région de l'Ontario
DGOFPE	Direction générale des opérations et du financement des petites entreprises
PAC	Région du Pacifique
CPACR	Coordination des politiques, analyses et cohésion régionale
PRA	Région des Prairies et du Nord
PCR	Politiques et cohésion régionale
QUE	Région du Québec
DGOPS	Direction générale des opérations et des programmes

SERVICES AXÉS SUR LE MARCHÉ ET LES PETITES ENTREPRISES (SMPE)	
BI	Bureau de l'informatique
CORPS	Corporations Canada
EC	Entreprises Canada
IM	Gestion de l'information
DGEIPS	Direction générale de l'examen des investissements et de la planification stratégiques
MC	Mesure Canada
DGPET	Direction générale de la petite entreprise et du tourisme
BSF	Bureau du surintendant des faillites Canada
DGSSPI	Direction générale des stratégies sectorielles et programmes d'infrastructure

SERVICES MINISTÉRIELS	
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DGCM	Direction générale des communications et du marketing
SCA	Secteur du contrôleur et de l'administration
DGRH	Direction générale des ressources humaines
CMIN	Cabinet du Ministre
BSGP	Bureau du secrétaire générale et du Portefeuille
CSM	Cabinet du sous-ministre
BSMDP	Bureau du sous-ministre délégué principal

AUTRE SECTEURS	
BCC	Bureau de la concurrence Canada
OPIC	Office de la propriété intellectuelle du Canada
SI	Secteur de l'industrie
PGM	Projet gazier Mackenzie
B. cons.	Bureau de la consommation
SSI	Secteur science et innovation
STIT	Spectre, Technologies de l'information et Télécommunications
SPS	Secteur de la politique stratégique
SJIC	Services juridiques d'Industrie Canada

Appendice II – Principales catégories et principaux groupes professionnels

Portefeuille d'Industrie Principales catégories et principaux groupes professionnels		
Direction	EX	Direction
Scientifique et Professionnel	EC	Économique et services de sciences sociales
	EN	Génie et arpentage
	ES	Économique, sociologie et statistique
	SE	Recherche scientifique
	SG	Réglementation scientifique
Administration et Services à l'étranger	AS	Services administratifs
	CO	Commerce
	CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
	FI	Gestion des finances
	IS	Services d'information
	PE	Gestion du personnel
	PM	Administration des programmes
Technique	EG	Soutien technologique et scientifique
	EL	Électronique
	SI	Soutien des sciences sociales
	TI	Inspection technique
Soutien administratif	CR	Commis aux écritures et règlements
	ST	Secrétariat, sténographie et dactylographie
Opérationnel	GL	Manoeuvres et hommes de métier
	GS	Services divers

Appendice III – Niveaux de travail à Industrie Canada

Niveaux de travail à Industrie Canada						
Soutien et Technique	**Perfectionnement (niveau d'entrée)**	**Niveau de travail / intermédiaire**	**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

Appendice IV – Liste de personnes-ressources de la Direction générale des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines Bill James, Directeur général 613-954-5474	
Services aux groupes de la direction et programme de perfectionnement Robin Strang, directrice 613-954-5074	**Classification et Gestion du rendement organisationnels** Lisa Désormeaux, conseillère en organisation et classification de la direction 613-946-5255
Opérations et programmes de RH Diane Valberg-Groulx, directrice principale 613-946-3377	**Bureau du directeur associé (Dotation)** Lynn Normand, directrice associée intérimaire, dotation 613-954-3686 Équipe sectorielle – Services généraux Martine Annable, gestionnaire des ressources humaines de secteur 613-941-5680 Équipe sectorielle – Secteur de l'industrie Joanne Edwards, gestionnaire en ressources humaines de secteur 613-941-1352 Équipe sectorielle – Secteur des opérations Cristian Contreras, gestionnaire intérimaire 613-941-0154 Équipe sectorielle – Office de la propriété intellectuelle du Canada Jean-Claude Do, conseiller sectoriel en ressources humaines 819-956-0525 Équipe du secteur – Bureau de la concurrence Jean-Paul Auffrey, gestionnaire des ressources humaines de secteur 819-997-1582 Équipe du secteur – Spectre, Technologies de l'information et Télécommunications et Centre de recherche en communications Lyse Bossy, gestionnaire sectorielle des ressources humaines 613-990-4519 Équipe sectorielle – Centre d'innovation Marianna Saladini, gestionnaire sectorielle des ressources humaines 613-960-3021 Campagne de recrutement universitaire Linne Fournier, gestionnaire 613-954-7858
	Bureau du directeur associé (Classification) Louis Leduc, directrice associée, Classification 613-952-0834
	Centre d'innovation et transformation Mary Newell, gestionnaire 613-941-0299
	Agence canadienne de développement économique du sud de l'Ontario Wendy Greenwood, gestionnaire, Projets spéciaux 613-954-3620

Appendice IV – Liste des personnes-ressources de la Direction générale des ressources humaines (suite)

Opérations et programmes de RH (suite)	**Programmes ministériels** Diane Bertrand, directrice associée des programmes 613-954-3671 Équité en matière d'emploi et diversité Tatiana Avoce, conseillère principale en ressources humaines 613-952-6572 Langues officielles Sharon Villeneuve, conseillère principale du programme des langues officielles 613-941-9423 Orientation professionnelle Nathalie Le Marquand, conseillère en gestion de carrière 613-954-3607 Programme de mentorat et d'encadrement Nathalie Le Marquand, coordinatrice p.i., Programme de mentorat 613-954-3607
Relations syndicales-patronales et rémunération David Smith, directeur 613-952-6096	**Relations syndicales-patronales** Renée Leblanc, gestionnaire 613-954-3685
	Rémuneration et avantages sociaux de la direction Diane Melançon, chef d'équipe p.i. 613-954-3698
Section de la gestion stratégique des ressources humaines Nathalie Kachulis, directrice générale adjointe et directrice 613-990-2785	**Gestion stratégique et planification des RH** Carol Van Dresar, gestionnaire 613-960-2637
	Section de la politique de dotation et surveillance Arash Hashemi, gestionnaire 613-960-6176
	Surveillance et politique de dotation et de la rémunération Elizabeth Kirk, gestionnaire 613-954-3643
	Renouvellement de la fonction publique Trajan Schulzke, gestionnaire 613-946-7297
	Analyse de l'effectif et de la planification des ressources humaines Bertin Dadaille, gestionnaires intérimaire 613-946-7296
	Section de l'apprentissage Gilbert Latreille, gestionnaire intérimaire 613-954-4161
Prévention et résolution des conflits Kathleen Mitchell-Jensen, gestionnaire 613-948-9076	**Prévention et résolution de conflits** Susan Sandul, conseillère principale 613-954-3623
Services administratifs Marthe René de Cotret, directrice 613-957-8776	**Planification, Finances et Administration** Gordon Risch, gestionnaire 613-954-3913
	Équipe fonctionnelle SGRH Minh-Tam Nguyen, analyste principal du travail et services à la clientèle 613-960-0711
	Programme national de reconnaissance Johanne Vézina, coordonnatrice 613-954-3641

Appendice V – Aperçu démographique de la fonction publique fédérale - 31 mars 2009

La présente section porte sur les principaux éléments démographiques de l'ensemble de la fonction publique fédérale[1] :

Effectif

- La population active totale, y compris les employés en congé sans solde, était de 224 900 employés.

Situation des 'employés

- Proportion de 88 p. 100 d'employés nommés pour une période indéterminée, de 6,4 p. 100 d'employés nommés pour une période déterminée, de 3,4 p. 100 d'employés occasionnels et de 2,2 p. 100 d'étudiants.

Sexe

- Proportion de 54,7 p. 100 de femmes et de 45,3 p. 100 d'hommes.

Âge

- Moyenne d'âge de 43,8 ans (25,8 p. 100 de moins de 35 ans, 41,7 p. 100 entre 35 et 49 ans, et 32,5 p. 100 de plus de 50 ans).

Personnel de direction

- Moyenne d'âge de 50,2 ans (1,5 p. 100 de moins de 35 ans, 44,1 p. 100 entre 35 et 49, et 54,5 p. 100 de plus de 50 ans);
- 43,2 p.100 de femmes.

Admissibilité à la retraite et départ à la retraite

- Au 31 mars 2009, 15 047 employés nommés pour une période indéterminée étaient admissibles à la retraite au (8,3 p. 100);
- Il y eu 5 840 départs à la retraite réels en 2008-2009 (3,2 p. 100).

Cessations d'emploi

- Des 10 160 cessations d'emploi à l'administration publique centrale (APC), 5 236 étaient des femmes (5 p. 100), et 4 924 étaient des hommes (5,8 p. 100). Le total des cessations d'emploi comprenait les départs involontaires, les retraites, et les autres départs volontaires ainsi que les mouvements vers d'autres organismes gouvernementaux de l'extérieur de l'APC.

Embauches

- Le nombre total d'employés nommés pour une période indéterminée embauchés à l'APC était de 12 705 (7,3 p.1 00). De ce nombre, 7 056 étaient des femmes (7,5 p. 100), et 5 649 étaient des hommes (7,1 p 100).

Promotions

- Sur les 24 542 promotions (ou 14,1 p. 100 des 174 502 promotions totales pour une période indéterminée à l'APC) : 15 358 étaient des femmes (ou 16,3 p. 100 de l'effectif total de femmes nommées pour une période indéterminée), et 9 184 étaient des hommes (ou 11,5 p. 100 de total d'hommes nommés pour une période indéterminée).

[1] « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale (soit les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur) et des employeurs distincts.