

doc  
CA1  
EA155  
2003063  
EXF

Department of Foreign Affairs  
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international

.b3703721(E)  
.b3703733(F)

## Organizational Health Report at March 31, 2003

[Short version]

Produced by : Human Resources Policy and Strategic Planning Division (HRP)

Canada

b3703721 (E)  
b3703733 (F)



Department of Foreign Affairs  
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international

# Organizational Health Report at March 31, 2003

[Short version]

Produced by : Human Resources Policy and Strategic Planning Division (HRP)

Canada

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01040751 1

DOCS  
CA1 EA155 2003063 EXF  
Organizational health report at  
March 31, 2003  
16390267

## TABLE OF CONTENTS

PREFACE .....	<u>1</u>
EXECUTIVE SUMMARY .....	<u>2</u>
SECTION A - OVERVIEW .....	<u>5</u>
SECTION B - DEMOGRAPHIC PROFILE .....	<u>7</u>
SECTION C - EMPLOYMENT EQUITY .....	<u>8</u>
SECTION D - OFFICIAL LANGUAGES .....	<u>11</u>
SECTION E - EMPLOYEE MOVEMENT .....	<u>12</u>
SECTION F - SUCCESSION PLANNING OUTLOOK .....	<u>13</u>
SECTION G - RETIREMENT ELIGIBILITY .....	<u>14</u>
SECTION H - OTHER INDICATORS OF ORGANIZATIONAL HEALTH .....	<u>15</u>
SECTION I - CONCLUSION .....	<u>17</u>

## **PREFACE**

DFAIT is facing significant challenges, particularly in relation to its ability to attract and retain talented employees, the adaptation of its organizational structure, performance management, and management of the diversity of its work force.

The Department's future success thus depends on succession planning and all initiatives in the area of human resource strategic planning.

That is why we must adopt innovative strategies to attract and retain competent employees. But to take advantage of the know-how of these employees, we must provide them with a stimulating workplace and real opportunities for professional development.

There is matter for concern: more than 66% of senior managers will be eligible for retirement in the next five years, and 43% of our Canada-based employees will be eligible in 10 years. The question is whether we will have the necessary staff to fill the positions that will become vacant, particularly in light of the fact that the labour market is becoming increasingly competitive, and young people are becoming more mobile.

This organizational health report sketches a complete picture of DFAIT's work force and assesses our progress in increasing the representation of employment equity designated groups and applying the *Official Languages Act*. It also analyzes the movement of departmental employees over the past year, the succession planning outlook, our officers' eligibility for retirement, and other indicators of the organizational health of DFAIT.

This report provides information that is vital to senior and other levels of management for more effective strategic planning in human resources. It will also serve as a tool for communicating with employees. We intend to adapt this analytical report based on future needs in order to support senior management in its human resource decisions. We will do this by monitoring critical indicators of the Department's organizational well-being, anticipating trends with a view to acting proactively, and documenting potential issues and solutions.

## **ACKNOWLEDGMENTS**

We wish to express our gratitude to the review committee for this report, whose members were Margo Nobert, Brenda Abud-Lapierre, Armande Audet, Joslyn Brodeur, Christina Dowler, Joanne Fortin, Louise LaRocque, Marc Leclaire, Michel Nadeau, Patrick Jezewski, Karl Piecka and Brigitte Schryer.

## EXECUTIVE SUMMARY

In March 2002, DFAIT asked Price Waterhouse Coopers Consulting to conduct a study of the Department's organizational health. In light of its findings, a decision was made to update this study to ensure responsive, periodic assessment of the Department's human resource strategies. The demographic data and analysis results in this report reflect the situation as of March 31, 2003. Projections are based on the composition of the current work force.

### Department demographics

The Department's total strength has remained virtually stable in the past year. The following are the data at March 31, 2003.

Total work force:	8,720
Canada-based staff (CBS):	3,972 (46%)
Locally engaged staff (LES):	4,748 (54%)
Rotational employees (% CBS):	1,952 (49%)
Non-rotational employees (% CBS):	2,020 (51%)
Male employees (CBS):	2,035 (52%)
Female employees (CBS):	1,937 (48%)

Indeterminate Canada-based staff make up 85% of the work force, up 4% in the last year. Term employees with contracts for three months or more account for 15% of the total, down 16% from March 31, 2002. This drop is due in part to the fact that some term employees were given indeterminate appointments.

### Representation of employment equity designated groups

The data on the Employment Equity used in this report included the results of the demographic census done at DFAIT in Mars 2003 and published in June 2003. The analysis shows that the Department has made substantial progress with respect to representation of the designated groups. Internal representation of the four designated groups was essentially equal to or slightly higher than External Labour Market Availability (ELMA).

One of the challenges facing the Department now is to increase representation in certain occupational categories and at certain levels. For example, a comparison of the ELMA of designated groups at the EX level with their internal representation within DFAIT reveals that these groups are under-represented:

- Women: ELMA – 32.1%, internal representation – 21.1%, or under-representation of 36 employees in the EX category.
- Aboriginals: ELMA – 2.0%, internal representation – 0.6%, or under-representation of five Aboriginal employees in the EX category.
- Persons with disabilities: ELMA – 3.9%, internal representation – 2.4%, or under-representation of six employees in the EX group.
- Members of visible minorities: ELMA – 5.3%, internal representation – 1.8%, or under-representation of 11 employees in the EX category.

### *Recommendations*

- Focus efforts so as to increase the representation of designated groups in the EX category as well as in certain occupational groups and at certain levels. Initially, the emphasis should be placed on the feeder groups.
- Promote and support the commitment of managers with respect to the "Embracing Change" program. Performance agreements can be attractive incentives if they are backed up by specific, regular measurement of progress. The Employment Equity Positive Measures Program (EPPMP) provides for support in this area for departments and agencies.

### **Retaining employees**

- 341 Canada-based employees left the organization, only 80 of whom retired.
- Some key groups have been particularly affected: CO (8.9%), ES (7.0%).
- 18% of employees who left for reasons other than retirement were under 30 years of age.
- 92% of the CBS departures involved non-rotational employees (241 employees).
- 29% of Canada-based staff who left for reasons other than retirement were in indeterminate positions.

The departure of trained, skilled staff is very costly for the Department, which loses the knowledge and experience gained by these employees over time. In addition it has to pay the administrative costs involved in replacing those employees.

The challenge facing the Department is to enhance its ability to attract and retain talented employees in the context of its changing organizational structure.

### *Recommendations*

- Base the recruitment strategy on the new behavioural competency profiles for rotational employees and employees in the CO and ES groups.
- Maintain and expand the entry and exit interview project to improve understanding and management of the expectations of new employees and to draw lessons from the reasons given by those who decide to leave the Department.
- Follow-up on the action plan of the Survey of Public Service Employees.
- Improve the quality of communications between managers and their employees, for example with regard to training and development, and particularly, career path options. The Performance Evaluation and Competency Assessment Program is a key communication tool in this regard.
- Limit the use of term positions to cases where they are absolutely necessary.

### **Ageing work force and retirement**

The Department's work force is ageing and the number of employees eligible for retirement remains high, particularly in the EX category.

### **Average age:**

- EX category: 53.3 years .
- Canada-based staff: 44.6 years (43.5 years for the federal public service).
- Rotational employees: 45.9 years.
- Non-rotational employees: 43.4 years.

- **Retirement eligibility**
- 11.2% of CBS at March 31, 2003, including 37.5% of staff in the EX category.
- 27.9% within five years, including 66.3% of EXs.
- 43.3% within 10 years, including 88.9% of EXs.

However, it is important to note that some employees who are eligible to retire choose to stay in their jobs for a period of time. In the last year, 80 employees retired, while 518 were eligible to do so.

#### *Recommendations*

The Department must do some active succession planning by:

- regularly monitoring changes in the work force;
- encouraging managers to develop succession plans and identify individuals with the necessary skills to occupy positions at the desired levels and those with the potential required to benefit from training for more senior positions;
- ensuring that managers do not limit themselves to current operational needs when hiring, but think in terms of their long-term needs and succession planning;
- providing senior and other managers with demographic data and analyses periodically (annually) so that they can monitor changes in the makeup of the Department's work force.



## **SECTION A - OVERVIEW**

### **Analytical framework**

To determine DFAIT's total work force, we broke employees down into two separate groups – Canada-based staff (CBS) and locally engaged staff (LES). We looked at a number of variables for each of these groups, particularly whether Canada-based staff were rotational or non-rotational, as well as gender, type of position (indeterminate or term of three months or more), occupational category and occupational group and level. Wherever possible, comparisons were made with the Department's demographic data at March 31, 2002 and with the data for the public service as a whole.

The scope of our analysis of LES was limited by a lack of information. Moreover, in some cases, since the analysis was done from the perspective of a comparison with the rest of the public service, we could not include the LES. We compared DFAIT with the rest of the public service using variables for which there are reliable data, for example breakdown by gender, percentages of employees by first official language, and so on.

We analyzed the progress made in the last year with respect to increasing the representation of the employment equity designated groups, by determining their representation within the Department and comparing it with External Labour Market Availability (ELMA).

In order to understand how the work force is changing, we analyzed employee movement (mobility), a key characteristic of any work force. Departures for retirement as well as for other reasons (hires, promotions, assignments, secondments and acting appointments), were the key parameters used for our analysis of the changes in the Department's work force. One section was devoted to the outlook for succession planning based on age groups and employees' number of years of service. In addition, we determined the number of employees who will become eligible for retirement in the next 10 years on the basis of their age and years of service. The report also contains other indicators of DFAIT's organizational health, such as data on training, the rate of absenteeism and the remedies used in the case of labour relations problems.

### **Source of the data**

The data used were obtained from various sources. Most are from the Department's Human Resources Management System (PeopleSoft). These data relate to CBS and LES strengths, employee movement, departures, hires, assignments, secondments, promotions and acting appointments. Appropriately, we attached a great deal of importance to the quality of the data, carrying out a number of checks and tests to ensure that they were reliable. The updating of the PeopleSoft database before the data were retrieved created some inconsistencies in relation to the 2002 data, so this was taken into account in our descriptive analysis.

### **Data processing**

The data were processed using programs developed for the March 2002 Organizational Health Report, which were reviewed and adjusted to meet the new requirements for 2003. The data from PeopleSoft were transferred into an SAS program, the most appropriate statistical data processing tool for a large quantity of data. Finally, the results were transferred onto Excel tables for analysis purposes.

**PERFORMANCE INDICATORS**

<b>Risk related to representation (indeterminate and term)*</b>	<b>DFAIT</b>	<b>PS</b>
(1) Proportion of women	48.0%	52.5%
(2) Proportion of men	52.0%	47.5%
(3) Proportion of Aboriginal persons	2.2%	3.8%
(4) Proportion of persons with a disability	4.3%	5.3%
(5) Proportion of members of visible minorities	7.3%	6.8%
(6) Proportion of persons whose first official language is English	66.0%	68.7%
(7) Proportion of persons whose first official language is French	34.0%	31.3%
<b>Risk related to retention</b>		
(1) Proportion of indeterminate employees over age 50	37.8%	28.9%
(2) Proportion of work force eligible for retirement at March 31, 2003	11.2%	nd
(3) Proportion of work force eligible for retirement at March 31, 2008 (5 years)	27.9%	nd
(4) Proportion of work force eligible for retirement at March 31, 2013 (10 years)	43.3%	nd
<b>Risk related to mobility (indeterminate and term)</b>		
(1) Proportion of separations in 2002-2003	6.6%	
(2) New employees as a proportion of work force (hires)	10.3%	
(3) Secondments net (arrivals - departures)	+ 166	
(4) Proportion of acting appointments	16.4%	
(5) Proportion of promotions	6.4%	
<b>Risk related to learning (indeterminate and term)</b>		
(1) Average number of days of training per rotational employee	11.66	
(2) Average number of days of training per non-rotational employee	2.72	
(3) Average number of days of training per member of locally engaged staff (LES)	1.25	
<b>Risk related to labour (indeterminate and term)</b>		
(1) Average sick leave per employee	1.2	
(2) Total number of harassment complaints	9	
(3) Total number of classification grievances	7	
(4) Total number of staff relation grievances	43	

\* Data included the results of the Demographic Census done at DFAIT in March 2003.

## SECTION B - DEMOGRAPHIC PROFILE

At March 31, 2003, there were 8,720 employees working for DFAIT, of whom 3,972 were Canada-based (46%) and 4,748 were locally engaged (54%). The total work force of the Department has remained virtually stable since March 31, 2002, when the figure was 8,810 employees (See Table 1 below).

DFAIT work force	Male			Female			Total		
	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total
CBS - Rotational	1200	1	1201	750	1	751	1950	2	1952
CBS - Non-rotational	597	237	834	849	337	1186	1446	574	2020
<b>Total CBS - March 31, 2003</b>	<b>1797</b>	<b>238</b>	<b>2035</b>	<b>1599</b>	<b>338</b>	<b>1937</b>	<b>3396</b>	<b>576</b>	<b>3972</b>
<b>Total CBS - March 31, 2002</b>	<b>1752</b>	<b>264</b>	<b>2016</b>	<b>1511</b>	<b>422</b>	<b>1933</b>	<b>3263</b>	<b>686</b>	<b>3949</b>
<b>Change, CBS, 2002-2003</b>	<b>2.6%</b>	<b>(9.8%)</b>	<b>0.9%</b>	<b>5.8%</b>	<b>(19.9%)</b>	<b>0.2%</b>	<b>4.1%</b>	<b>(16.0%)</b>	<b>0.6%</b>
<b>Total LES - March 31, 2003</b>	<b>1818</b>	<b>58</b>	<b>1876</b>	<b>2743</b>	<b>129</b>	<b>2872</b>	<b>4561</b>	<b>187</b>	<b>4748</b>
<b>Total LES - March 31, 2002</b>	<b>1866</b>	<b>60</b>	<b>1926</b>	<b>2775</b>	<b>160</b>	<b>2935</b>	<b>4641</b>	<b>220</b>	<b>4861</b>
<b>Change, LES, 2002-2003</b>	<b>(2.6%)</b>	<b>(3.3%)</b>	<b>(2.6%)</b>	<b>(1.2%)</b>	<b>(19.4%)</b>	<b>(2.1%)</b>	<b>(1.7%)</b>	<b>(15.0%)</b>	<b>(2.3%)</b>
<b>Total strength -March 31, 2003</b>	<b>3615</b>	<b>296</b>	<b>3911</b>	<b>4342</b>	<b>467</b>	<b>4809</b>	<b>7957</b>	<b>763</b>	<b>8720</b>
<b>Total strength - March 31, 2002</b>	<b>3618</b>	<b>324</b>	<b>3942</b>	<b>4286</b>	<b>582</b>	<b>4868</b>	<b>7904</b>	<b>906</b>	<b>8810</b>
<b>Change, total strength, 2002-2003</b>	<b>(0.1%)</b>	<b>(8.6%)</b>	<b>(0.8%)</b>	<b>1.3%</b>	<b>(19.8%)</b>	<b>(1.2%)</b>	<b>0.7%</b>	<b>(15.8%)</b>	<b>(1.0%)</b>

To summarize:

DFAIT's total strength has remained stable in the last year. *There was a slight reduction in the total – 1% or 90 employees – between March 31, 2002 and March 31, 2003.*

There was a 2.3% drop – 113 employees – in the number of LES at March 31, 2003, compared with a year earlier. This drop is apparently due to corrections made to the database before March 31, 2003.

From March 31, 2002 to March 31, 2003, the number of indeterminate CBS increased by 4%, or 133 employees (97 non-rotational and 36 rotational). Over the same period, the number of term employees dropped by 110, or 16%. This change is apparently due in part to the fact that some term employees were made indeterminate, as some managers acted in anticipation of the Treasury Board Secretariat's policy on term employees, which came into effect on April 1, 2003.<sup>1</sup>

The number of indeterminate LES dropped by 1.7% (80 employees) and the number of term LES dropped sharply, by 15% (33 employees).

<sup>1</sup> The coming into effect of the new policy on term employees should confirm or accentuate this trend. This should be verified for all the occupational groups.

**SECTION C - EMPLOYMENT EQUITY**

**Representation of employment equity designated groups**

DFAIT has, through its efforts on improving employment equity practices in its employment systems and policies, significantly increased the four designated groups' representation. DFAIT internal representation of the four designated groups was essentially equal to or slightly higher than ELMA, as is illustrated in Table 2. Employment equity data in this section included the results of the demographic census done at DFAIT in March 2003 and published in June 2003.

<b>Table 2 Designated group representation and required representation, June 2003</b>				
<b>Designated Group</b>	<b>Designated Group Representation</b>		<b>Required Representation</b>	
	<b>Number</b>	<b>%</b>	<b>Number</b>	<b>% ELMA*</b>
<b>Women</b>	1,805	48.0%	1,817	48.3%
<b>Aboriginal People</b>	83	2.2%	57	1.5%
<b>Persons with Disabilities</b>	160	4.3%	144	3.8%
<b>Visible Minorities</b>	273	7.3%	252	6.7%

\* ELMA: External Labour Market Availability

Source: *Employment Equity Work Force Analysis*, Department of Foreign Affairs and International Trade, July 2003 (Report prepared by Delta Partners).

Overall, the internal representation of employment equity designated groups is essentially the same or slightly higher than the ELMA. However, there is inadequate representation in some professional categories, as is illustrated in Table 3.

**Table 3  
Representation of the designated groups by occupational category, June 2003**

Occupational Category	Women		Aboriginal People		Persons with Disabilities		Visible Minorities	
	ELMA	DFAIT	ELMA	DFAIT	ELMA	DFAIT	DFAIT	DFAIT
Executive Group	32.1%	21.1%	2.0%	0.6%	3.9%	2.4%	5.3%	1.8%
Scientific and Professional	53.2%	52.7%	3.0%	1.5%	3.9%	2.3%	7.4%	12.2%
Administrative and Foreign Service	45.8%	47.7%	1.5%	2.3%	3.5%	3.7%	6.5%	7.8%
Technical	27.2%	30.9%	1.0%	1.5%	4.3%	4.5%	11.8%	4.5%
Administrative Support	77.7%	72.4%	1.3%	3.4%	5.0%	7.8%	6.0%	8.1%
Operational	19.8%	0.0%	1.9%	0.0%	8.9%	8.3%	2.0%	0.0%
	48.3%	48.0%	1.5%	2.2%	3.8%	4.3%	6.7%	7.3%

Source: *Employment Equity Work Force Analysis*, Department of Foreign Affairs and International Trade, July 2003 (Report prepared by Delta Partners, table reconstituted.)

#### **Women**

Women are under-represented in two occupational categories: Executive and Administrative Support. The Executive category is 36 people short of the required representation rate, while the AS category is 30 people short.

#### **Aboriginal people**

Aboriginal people are under-represented in the Executive and the Scientific and Professional occupational categories. The Executive category is five people short of the required representation rate, and the Scientific and Professional group is two people short.

#### **Persons with disabilities**

Persons with disabilities are under-represented in the Executive and Scientific and Professional categories. The Executive Category is five people short, and the Scientific and Professional category is two people short.

#### **Visible minorities**

Visible minorities are under-represented in the Executive and Technical groups. The Executive category is 11 people short of the required representation rate and the Technical category is 19 people short.

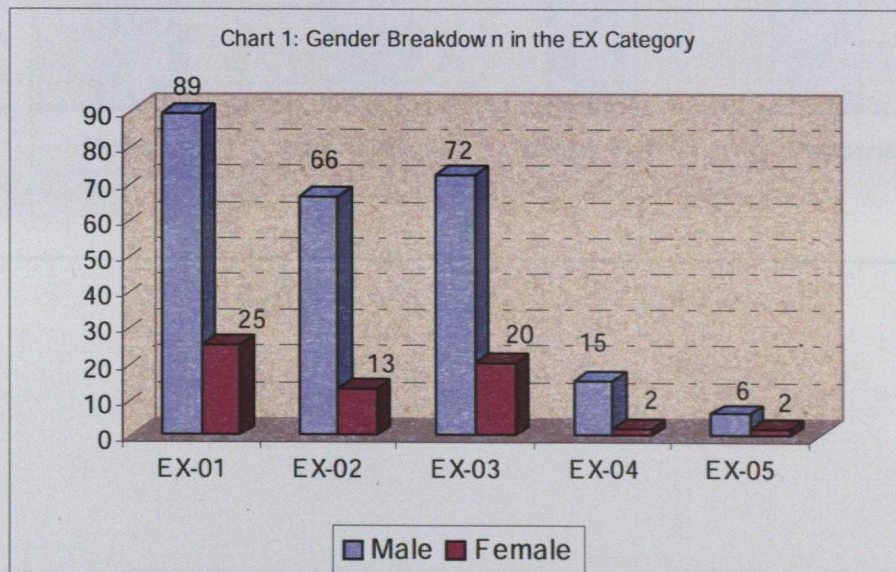
Within the occupational groups, these four designated groups are under-represented in the EX group. In addition, women, aboriginal people and persons with disabilities are under-represented in the FS and ES groups, while the visible minorities are under-represented in the CS and EL groups, as illustrated in Table 4.



**Table 4**  
**Representation of the designated groups by occupational category, June 2003**

Occupational Group	Women		Aboriginal People		Persons with Disabilities		Visible Minorities	
	ELMA	DFAIT	ELMA	DFAIT	ELMA	DFAIT	ELMA	DFAIT
EX	32.1%	21.1%	2.0%	0.6%	3.9%	2.5%	5.3%	1.9%
FS	43.9%	33.2%	2.6%	1.8%	2.7%	2.5%	6.0%	9.4%
AS	54.1%	64.2%	1.0%	2.5%	4.8%	4.9%	5.3%	5.9%
CR	70.4%	60.2%	1.5%	3.8%	5.5%	8.7%	6.7%	6.0%
SCY	93.0%	97.3%	0.9%	2.2%	3.9%	6.5%	4.6%	12.9%
CO	40.7%	50.7%	0.6%	1.4%	1.9%	1.4%	6.7%	8.3%
CS	42.2%	39.7%	0.4%	2.2%	2.4%	4.4%	12.0%	8.1%
LE	13.1%	5.5%	0.6%	1.4%	4.2%	2.7%	14.8%	4.1%
ES	53.8%	41.9%	4.2%	1.4%	3.3%	2.7%	7.8%	17.6%

Furthermore, women are significantly under-represented at all EX levels, as illustrated in Chart 1.

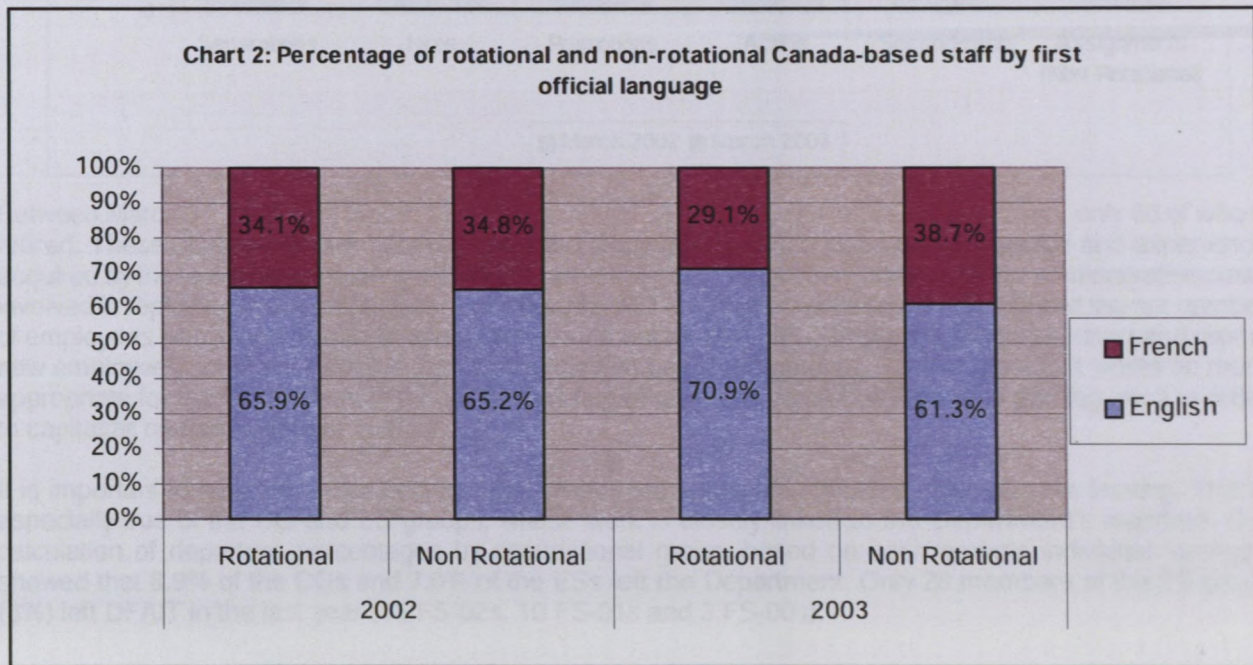




**SECTION D - OFFICIAL LANGUAGES**

Overall, the breakdown of CBS by first official language has remained virtually unchanged in the last year: 66% of Canada-based staff spoke English as their first official language, while 34% spoke French as their first official language. However, there is a significant discrepancy between rotational and non-rotational employees, with 70.9% of rotational employees speaking English as their first official language, compared with 29.1% in the case of French (see Chart 2). For example, 74% and 72% of the FS and EX groups respectively speak English as their first official language. This discrepancy is less marked among non-rotational employees, where 59.6% reported English as their first official language, and 40.4% reported French.

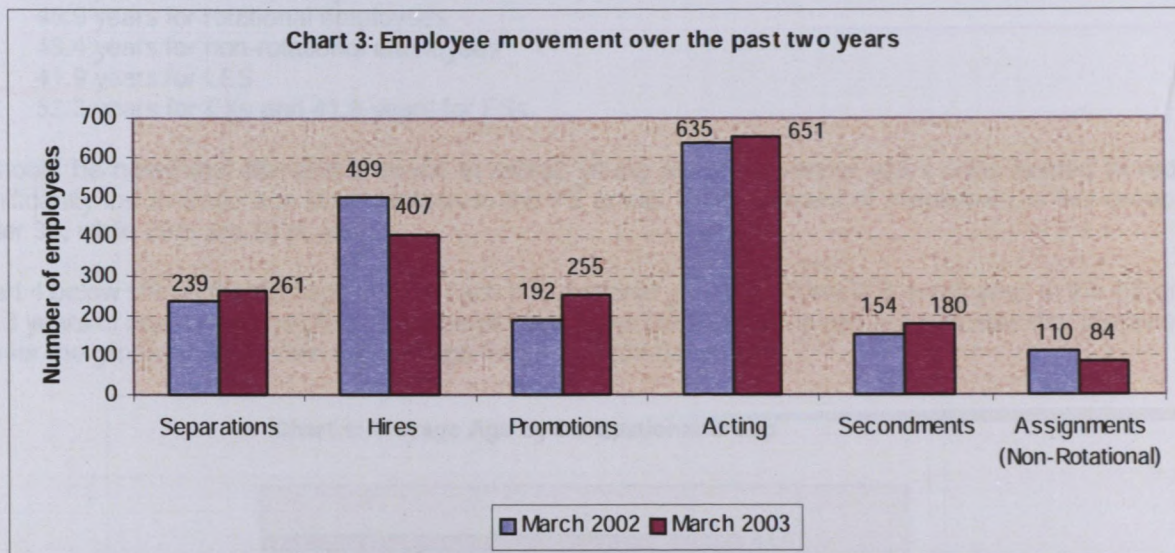
It is important to note that 26.4% of rotational employees do not meet the required language level. The percentage is 16.6% among EXs, and 17.1% and 22.7% respectively in the FS and AS groups. In addition, 7.7% of non-rotational employees in bilingual positions do not meet the language requirements of their positions.





## SECTION E - EMPLOYEE MOVEMENT

To understand how the work force is changing, we analyzed employee movement (or mobility). Chart 3 below summarizes employee movement over the past two years.



Between March 31, 2002 and March 31, 2003, a total of 341 employees left the organization, only 80 of whom retired. These separations are very costly for the Department, which loses the knowledge and experience acquired by these employees over time. At the same time, the Department has to pay the administrative costs involved in replacing these employees. For example, 407 employees were recruited in all and the net number of employees who joined the Department on secondment totalled 166. Simply put, efforts to attract and recruit new employees seem excessive in light of the low number of retirements. For this reason, it would be more appropriate for the Department to focus its efforts on retaining its employees (through training, etc.) in order to capitalize on its investment in them.

It is important to note that some occupational groups are particularly affected by employees leaving. This is especially true of the CO and ES groups, whose work is closely linked to the Department's mandate. Our calculation of departure percentages by occupational group, based on each group's individual strength, showed that 8.9% of the COs and 7.0% of the ESs left the Department. Only 28 members of the FS group (3%) left DFAIT in the last year (15 FS-02s, 10 FS-01s and 3 FS-00s).

Our analysis of separations showed that in other occupational groups, it was mainly young people who left the Department – 18% of employees who left for reasons other than retirement were under 30 years of age.



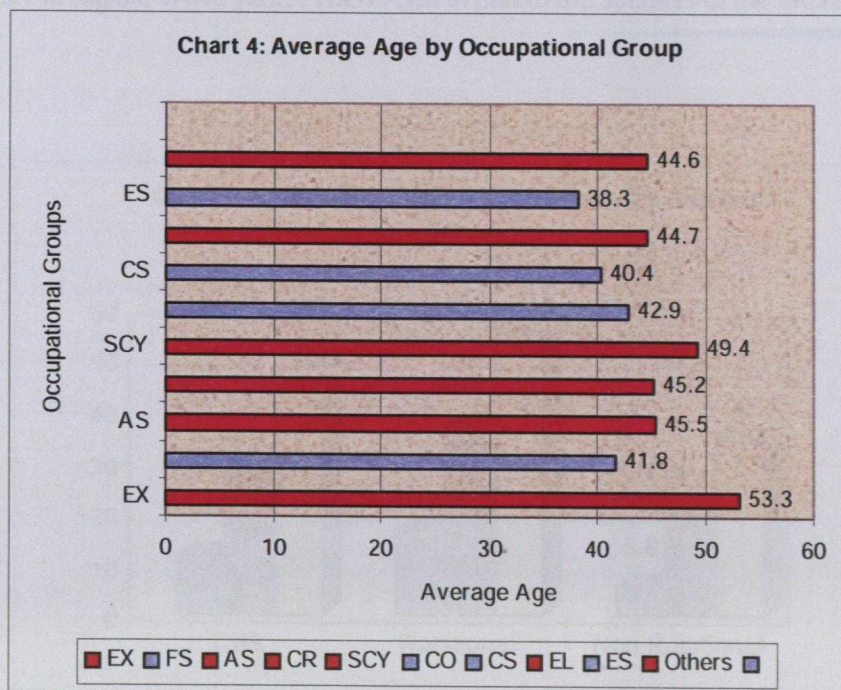
## SECTION F - SUCCESSION PLANNING OUTLOOK

Average ages of DFAIT employees at March 31, 2003, were as follows:

- 44.6 years for CBS (43.5 years for the federal public service as a whole)
- 45.9 years for rotational employees
- 43.4 years for non-rotational employees
- 41.9 years for LES
- 53.3 years for EXs and 41.8 years for FSs.

It should be noted that the efforts made to recruit young people in recent years have helped to reduce significantly the average age of employees in the FS group. Thirty percent of employees in this group are under 35, while 29% are 50 or over.

Chart 4 below shows the average age for each occupational group. It shows that employees in the EX group (53.3 years of age) are among the oldest employees in the Department. A red line indicates that the average age for the group is higher than the average for all Canada-based staff.



### Years of service

1. The average number of years of service of CBS at March 31, 2003 was approximately 17.
2. The average number of years of service for the EX, CR, SCY and AS groups — 27.1, 19.4, 18.8 and 18.5 respectively — was higher than the average for CBS as a whole. These are the four main groups, particularly the EX group, which increase the average number of years of service of CBS.
3. The ES group had the lowest average number of years of service — approximately 8 — followed by the EL and FS groups, at 12.5 and 14.3 years respectively.



## SECTION G - RETIREMENT ELIGIBILITY

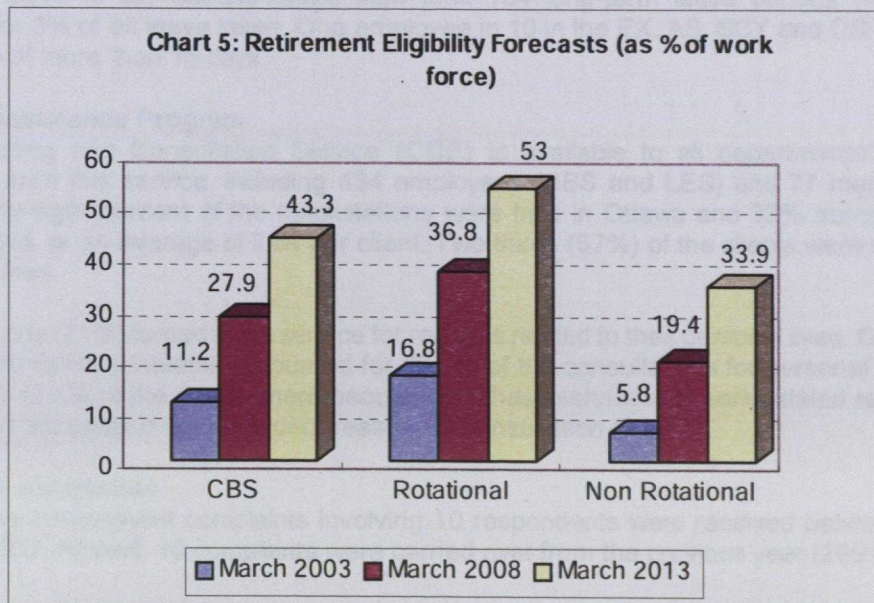
The method used for forecasting retirement eligibility is based on three criteria:

- Employees age 55 and over with at least 30 years of service.
- Employees age 55 or over with at least 35 years of service.
- Employees age 60 and over with at least two years of service.

### Eligibility and retirement

The number of employees eligible to retire is growing each year. At March 31, 2003, 11.2% of CBS (444 individuals) were eligible to retire. Our forecasts show that this figure will be 27.9% in five years (all else being equal, particularly the size of the work force) and 43.3% in 10 years.

This situation is more pronounced among rotational employees, of whom 16.8% were eligible to retire at March 31, 2003, compared with 5.8% for non-rotational employees. Moreover, 37.5% of employees in the EX group were eligible to retire at March 31, 2003. This figure will increase to over 50% in five years. The situation among employees in the FS group appears acceptable, with 11.5% eligible to retire at March 31, 2003, and 23.7% eligible in five years. This is due in part to the success of the efforts to recruit people to this group.





## **SECTION H - OTHER INDICATORS OF ORGANIZATIONAL HEALTH**

An analysis of the demographic composition of the work force highlights current and future human resources requirements. However, it is interesting to analyze the health of the organization from other points of view: frequency of leave, filing of grievances, etc.

### **Short-term leave**

In all, Canada-based staff took 4,956 periods of leave. The vast majority of this leave (97%) was short-term, that is, less than 14 days.

Among rotational employees, the average number of short-term leave periods was 1.1 per employee. The frequency of leave use varies from one occupational group to another: the highest frequency was in the CS group, with 3.0 leave periods on average per employee. The CR group had the second-highest frequency, with an average number of leave periods of 2.8 per employee. Employees in the EL and SCY groups came next, with an average of 2.0 leave periods per employee. On the other hand, leave taken by the EX and FS groups was below the average, at 0.4 and 0.7 respectively.

The average frequency of leave use among non-rotational employees was slightly higher than among rotational employees, at 1.3 leave periods per employee. The CR (1.9), AS (1.6) and SCY (1.6) groups had averages above the overall average, while the ES (0.2), EX (0.5) and CO (0.8) groups had averages below the overall average.

**Long-term leave** In all, Canada-based staff took 154 long-term leave periods (more than 15 days), accounting for 3% of all leave taken. One employee in 10 in the EX, AS, SCY and CS groups took a period of sick leave of more than 15 days.

### **Employee Assistance Program**

The Counselling and Consultation Service (CCS) is available to all departmental employees. Briefly, 511 people used this service, including 434 employees (CBS and LES) and 77 members of employees' families. Sixty-eight percent of the consultations were held in Ottawa and 32% abroad. In all, there were 1,452 sessions, or an average of 2.84 per client. Two thirds (67%) of the clients were women and one third (33%) were men.

Most employees (71%) turned to the service for reasons related to their personal lives. Overall, psychological, emotional and family problems accounted for 86.7% of the consultations for personal reasons. Stress was mentioned in 47.5% of the cases where people used these services for work-related reasons. Interpersonal conflicts were the second most frequent reason for consultation (24.5%).

### **Harassment complaints**

A total of nine harassment complaints involving 10 respondents were received between April 1, 2002 and March 31, 2003. As well, 10 complaints were carried over from the previous year (2001-2002).

Four of this year's complaints were made by women, and five by men. Seven of the respondents were managers, and three were colleagues (one complaint was about two people).

Two complaints were settled through mediation, while four were settled by decision of delegated managers following investigation reports. None of the complaints was found to be substantiated. Three of the files were closed. The complainants turned to other redress measures. No complaint was withdrawn in the period under review.

**Classification grievances**

A total of seven classification grievances were received during the 2002-2003 fiscal year. All seven grievances were reviewed by a dispute resolution committee. In the light of additional information, the committee members found that four of the seven grievances were substantiated. The other three will be examined in the fall of 2003 by a classification grievance review board.

**Staff relation grievances**

A total of 43 grievances were received during the 2002-2003 fiscal year. From these, 14 were finalized (eight were denied and six resolved through mediation). Of the remainder, 14 were referred to the Public Service Staff Relations Board (PSSRB), seven to the National Joint Council (NJC) and eight are being processed.

**Training**

On average, rotational employees are provided with more days of training than non-rotational employees and LES. However, most of this time (40%) is spent on language training. The data show that 77% of the training is provided in Ottawa, and 23% in missions abroad.

## **SECTION I - CONCLUSION**

This report is a follow-up to the Department's strategic planning exercise. It is designed as a tool for senior managers and a way of facilitating communication with employees and other partners. It highlights the demographic situation in the Department at March 31, 2003. The main conclusions may be summarized as follows:

- The Department's overall strength has remained stable in the last year, despite some employee movement in the occupational groups.
- The Department has recruited enough people to offset retirements and other departures.
- Significant progress has been made in increasing the representation of employment equity designated groups. Overall, the internal representation for the four groups is about the same as, or in some cases, is slightly higher than external labour force availability. However, it is important to emphasize that these groups are under-represented in the Executive category and are heavily concentrated in certain occupational groups such as the CR, AS and SCY groups and at lower levels.
- The average age of Canada-based staff is slightly higher than that in the federal public service as a whole. The average age of rotational employees is higher than that of Canada-based staff.
- The retirement eligibility forecasts based on years of service show that many people, particularly in the EX category, will be retiring from the Department in the years ahead. However, the data show that most employees eligible to retire last year stayed on in the Department.
- The great majority of leave taken is short-term. However, the frequency of leave use varies from one occupational group to another. Non-rotational employees take leave on average slightly more often than rotational employees.
- Rotational employees get more days of training on average than non-rotational employees. However, a large portion of the training time is spent on language training.

## APPENDIX

**Table 1: Canada-based staff by gender, status of employment and occupational group and level, March 2002 and March 2003**

Occupational group	Rotational						Non-rotational						Canada-based staff		
	Male			Female			Male			Female			Total		
	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total
EX-01	89	0	89	25	0	25	9	0	9	9	0	9	132	0	132
EX-02	66	0	66	13	0	13	5	1	6	1	0	1	85	1	86
EX-03	72	0	72	20	0	20	4	0	4	1	0	1	97	0	97
EX-04	15	0	15	2	0	2	1	0	1	1	0	1	19	0	19
EX-05	6	0	6	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	0	8
Tot. EX 2003	248	0	248	62	0	62	19	1	20	12	0	12	341	1	342
Tot. EX 2002	243	0	243	53	0	53	18	2	20	13	0	13	327	2	329
%change - EX	2.1	-	2.1	17.0	-	17.0	5.6	-50.0	0.0	-7.7	-	-7.7	4.3	-50.0	4.0
FS-00	148	0	148	134	0	134	0	0	0	0	0	0	282	0	282
FS-01	28	0	28	21	0	21	0	3	3	0	8	8	49	11	60
FS-02	432	0	432	166	0	166	0	19	19	0	8	8	598	27	625
Tot. FS 2003	608	0	608	321	0	321	0	22	22	0	16	16	929	38	967
Tot. FS 2002	613	1	614	296	1	297	0	26	26	3	20	23	912	48	960
% change - FS	-0.8	-100.0	-1.0	8.4	-100.0	8.1	-	-15.4	-15.4	-100.0	-20.0	-30.4	1.9	-20.8	0.7
AS-01	0	0	0	0	0	0	8	7	15	36	30	66	44	37	81
AS-02	33	0	33	157	1	158	24	5	29	91	7	98	305	13	318
AS-03	23	0	23	25	0	25	22	3	25	49	15	64	119	18	137
AS-04	33	0	33	17	0	17	24	9	33	46	11	57	120	20	140
AS-05	21	0	21	9	0	9	11	3	14	11	3	14	52	6	58
AS-06	17	0	17	4	0	4	32	4	36	25	2	27	78	6	84
AS-07	2	0	2	1	0	1	11	1	12	4	0	4	18	1	19
AS-08	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	0	3
Tot. AS 2003	130	0	130	213	1	214	133	32	165	263	68	331	739	101	840
Tot. AS 2002	123	2	125	214	1	215	125	42	167	218	70	288	680	115	795
% change - AS	5.7	-100.0	4.0	-0.5	0.0	-0.5	6.4	-23.8	-1.2	20.6	-2.9	14.9	8.7	-12.2	5.7
CR-02	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2
CR-03	0	0	0	1	0	1	22	13	35	26	23	49	49	36	85
CR-04	20	0	20	19	0	19	27	20	47	51	38	89	117	58	175
CR-05	22	0	22	7	0	7	19	4	23	42	21	63	90	25	115
CR-06	4	0	4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Tot. CR 2003	46	0	46	28	0	28	69	37	106	120	82	202	263	119	382
Tot. CR 2002	51	0	51	30	0	30	76	35	111	143	109	252	300	144	444
% change	-9.8	-	-9.8	-6.7	-	-6.7	-9.2	5.7	-4.5	-16.1	-24.8	-19.8	-12.3	-17.4	-14.0
SCY-02	1	0	1	44	0	44	1	0	1	15	17	32	61	17	78
SCY-03	1	0	1	53	0	53	0	2	2	39	22	61	93	24	117
SCY-04	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	4	4	2	6
Tot. SCY 2003	2	0	2	99	0	99	1	2	3	56	41	97	158	43	201
Tot. SCY 2002	2	0	2	103	0	103	1	0	1	66	50	116	172	50	222
% change - SCY	0.0	-	0.0	-3.9	-	-3.9	0.0	-	200	-15.2	-18.0	-16.4	-8.1	-14.0	-9.5

Occupational groups	Rotational						Non-rotational						Canada-based staff		
	Male			Female			Male			Female			Total		
	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term.	Total	Indet.	Term	Total	Indet.	Term	Total
CO-01	0	0	0	0	0	0	5	6	11	4	13	17	9	19	28
CO-02	0	0	0	0	0	0	39	6	45	39	13	52	78	19	97
CO-03	0	0	0	0	0	0	20	0	20	10	1	11	30	1	31
Tot. CO 2003	0	0	0	0	0	0	64	12	76	53	27	80	117	39	156
Tot. CO 2002	0	0	0	0	0	0	51	20	71	41	36	77	92	56	148
% change - CO	-	-	-	-	-	-	25,5	-40	7	29,3	-25	3,9	27,2	-30,4	5,4
CS-01	28	0	28	17	0	17	4	51	55	4	23	27	53	74	127
CS-02	12	1	13	4	0	4	28	9	37	17	4	21	61	14	75
CS-03	3	0	3	1	0	1	22	5	27	13	3	16	39	8	47
CS-04	4	0	4	0	0	0	11	1	12	7	0	7	22	1	23
CS-05	0	0	0	0	0	0	3	0	3	1	0	1	4	0	4
Tot. CS 2003	47	1	48	22	0	22	68	66	134	42	30	72	179	97	276
Tot. CS 2002	50	0	50	24	0	24	64	54	118	39	28	67	177	82	259
% change - CS	-6	-	-4	-8,3	-	-8,3	6,3	22,2	13,6	7,7	7,1	7,5	1,1	18,3	6,6
EL-02	0	0	0	0	0	0	4	0	4	2	0	2	6	0	6
EL-03	0	0	0	0	0	0	4	0	4	1	0	1	5	0	5
EL-04	46	0	46	3	0	3	5	6	11	0	0	0	54	6	60
EL-05	32	0	32	1	0	1	0	1	1	0	0	0	33	1	34
EL-06	28	0	28	1	0	1	0	1	1	0	0	0	29	1	30
EL-07	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
EL-08	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
EL-09	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Tot. EL 2003	116	0	116	5	0	5	13	8	21	3	0	3	137	8	145
Tot. EL 2002	102	0	102	5	0	5	16	15	31	1	1	2	124	16	140
% change - EL	13,7	-	13,7	0	-	0	-18,8	-46,7	-32,3	200	-	50	10,5	-50	3,6
ES-02	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2
ES-03	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	6	6	1	8	9
ES-04	0	0	0	0	0	0	11	3	14	8	2	10	19	5	24
ES-05	0	0	0	0	0	0	10	4	14	11	1	12	21	5	26
ES-06	0	0	0	0	0	0	12	0	12	4	0	4	16	0	16
ES-07	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	6	0	6
Tot. ES 2003	0	0	0	0	0	0	38	9	47	26	10	36	64	19	83
Tot. ES 2002	0	0	0	0	0	0	28	11	39	14	8	22	42	19	61
% change - ES	-	-	-	-	-	-	35,7	-18,2	20,5	85,7	25	63,6	52,4	0	36,1
Other* 2003	3	0	3	0	0	0	192	48	240	274	63	337	469	111	580
Other* 2002	3	0	3	2	0	2	186	56	242	246	98	344	437	154	591
% change - Other*	0	-	0	-1	-	-1	0	-0,1	0	0,1	-0,4	0	0,1	-0,3	0
Tot. CBS 2003	1200	1	1201	750	1	751	597	237	834	849	337	1186	3396	576	3972
Tot. CBS 2002	1187	3	1190	727	2	729	565	261	826	784	420	1204	3263	686	3949
Change - CBS	1,1	-66,7	0,9	3,2	-50	3	5,7	-9,2	1	8,3	-19,8	-1,5	4,1	-16	0,6

\* Other: AR, DA CON, DA PRO, DD, DM, ED EDS, EG, EN ENG, FI, GL MAM, GS MES, GS STS, GT, GX, HR, IS, LS, OCGIC, OM, PE, PG, PM, PR COM, SI.



Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international

Department of Foreign Affairs  
and International Trade

## Bilan de santé organisationnelle au 31 mars 2003

[Version abrégée]

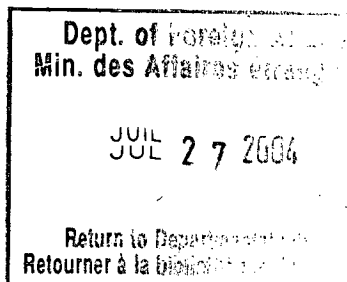
Préparé par : la Direction de la politique et de la planification stratégique  
des ressources humaines (HRP)

Canada



## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	<u>1</u>
SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	<u>2</u>
SECTION A - APERÇU GÉNÉRAL .....	<u>5</u>
SECTION B - PROFIL DÉMOGRAPHIQUE .....	<u>7</u>
SECTION C - ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI .....	<u>8</u>
SECTION D - LANGUES OFFICIELLES .....	<u>11</u>
SECTION E - MOUVEMENTS D'EMPLOYÉS .....	<u>12</u>
SECTION F - PERSPECTIVE DE RELÈVE .....	<u>13</u>
SECTION G - ADMISSIBILITÉ À LA RETRAITE .....	<u>14</u>
SECTION H - AUTRES INDICATEURS DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE .....	<u>15</u>
SECTION I - CONCLUSION .....	<u>17</u>
ANNEXE .....	<u>18</u>



## PRÉFACE

Le MAECI est aux prises avec des défis de taille, notamment sa capacité d'attirer et de maintenir en poste des employés talentueux, l'adaptation de sa structure organisationnelle, la gestion du rendement et la gestion de la diversité de son effectif.

Ainsi, l'exercice de planification de la relève et l'ensemble des initiatives de planification stratégique en matière de ressources humaines sont à la base même des succès à venir du Ministère.

C'est pourquoi nous devons adopter des stratégies novatrices afin d'attirer et de maintenir en poste un effectif compétent. Mais, pour bénéficier du savoir-faire de cet effectif, nous devons lui offrir un milieu de travail stimulant et de réelles possibilités de perfectionnement professionnel.

Nous sommes préoccupés : plus de 66 % des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, et 43 % de nos effectifs canadiens le seront dans dix ans. Il faut se demander si on aura la relève nécessaire pour combler les postes qui seront vacants, d'autant plus que le marché de l'emploi devient de plus en plus compétitif, et les jeunes, plus mobiles.

Le présent Bilan de santé organisationnelle trace un portrait complet de l'effectif du MAECI, analyse les progrès réalisés pour accroître la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi et analyse également l'application de la *Loi sur les langues officielles*. Ce Bilan analyse de plus les mouvements des employés du Ministère depuis un an, les perspectives de la relève, l'admissibilité à la retraite de nos agents, ainsi que d'autres indicateurs de la santé organisationnelle du MAECI.

Le rapport fournit des informations essentielles aux cadres et aux gestionnaires pour une meilleure planification stratégique des ressources humaines, et il constituera un moyen de communication avec les employés. Nous avons l'intention de faire évoluer ce rapport d'analyse en fonction des besoins futurs pour appuyer la haute direction dans ses décisions en matière de ressources humaines. Cela, en faisant le suivi d'indicateurs critiques de la santé organisationnelle du Ministère, en anticipant les tendances en vue d'une action proactive et en documentant d'éventuelles problématiques et des solutions possibles.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude au comité de lecture de ce rapport composé de : Margo Nobert, Brenda Abud-Lapierre, Armande Audet, Joslyn Brodeur, Christina Dowler, Joanne Fortin, Louise LaRocque, Marc Leclaire, Michel Nadeau, Patrick Jezewski, Karl Piecka et Brigitte Schryer.

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le MAECI avait demandé en mars 2002 à la société Price WaterhouseCoopers Consulting une étude sur la santé organisationnelle du Ministère. À la lumière des résultats obtenus, il a été décidé de mettre à jour cette étude pour assurer un suivi adapté et périodique de nos stratégies en matière de ressources humaines. Les données démographiques et les résultats d'analyse contenus dans ce rapport reflètent la situation au 31 mars 2003. Les prévisions sont fondées sur la composition de l'effectif actuel.

### Composition démographique du Ministère

L'effectif global du Ministère est demeuré pratiquement stable depuis un an. Ci-dessous, voici les données du 31 mars 2003.

Effectif global :	8 720
Employés canadiens (EC) :	3 972 (46 %)
Employés recrutés sur place (ERP):	4 748 (54 %)
Employés permutants (%/EC) :	1 952 (49 %)
Employés non permutants (%/EC):	2 020 (51 %)
Employés de sexe masculin (EC):	2 035 (52 %)
Employés de sexe féminin (EC) :	1 937 (48 %)

Le nombre d'EC nommés pour une période indéterminée représente 85 % de l'effectif, c'est une augmentation de 4 % depuis un an. Le nombre d'employés nommés pour une période déterminée de 3 mois et plus représente 15 %, c'est une baisse de 16 % par rapport au 31 mars 2002. Cette baisse est attribuable en partie au changement de statut d'emploi déterminé à indéterminé de certains employés.

### Représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Les données sur l'Équité en matière d'emploi utilisées dans ce rapport incluent les résultats du recensement démographique effectué au MAECI en mars 2003 et publiés en juin 2003. L'analyse démontre que des progrès significatifs ont été enregistrés dans la représentation des groupes désignés d'Équité en matière d'emploi. Ainsi, la représentation interne des 4 groupes désignés était sensiblement égale ou légèrement supérieure à la disponibilité de la main-d'œuvre externe (DME).

L'un des défis du Ministère est maintenant d'accroître la représentation dans certaines catégories et dans certains groupes et niveaux professionnels. Lorsqu'on compare, par exemple, la DME des groupes désignés au niveau des cadres de direction avec leur représentation interne au MAECI, on s'aperçoit qu'ils sont sous-représentés.

- Femmes : DME 32,1%, représentation interne 21,1 %, ce qui correspond à une sous-représentation de 36 employés EX.
- Autochtones : DME 2,0%, représentation interne 0,6 %, ce qui correspond à une sous-représentation de 5 employés EX.
- Personnes handicapées : DME 3,9 %, représentation interne 2,4 %, ce qui correspond à une sous-représentation de 5 employés EX.
- Membres des minorités visibles : DME 5,3 %, représentation interne 1,8 %, ce qui correspond à une sous-représentation de 11 employés EX.

### *Recommandations*

- Canaliser les efforts de façon à accroître la représentation des groupes désignés dans la catégorie Direction et dans certains groupes et niveaux professionnels. Dans un premier temps, l'accent devrait être mis sur les groupes de relève (« feeder groups »).
- Promouvoir et appuyer l'engagement des gestionnaires à l'égard du programme « Faire place au changement ». Les ententes de rendement peuvent constituer un incitatif intéressant si elles sont appuyées par la mesure précise et régulière des progrès. Le programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPEE) prévoit un appui pour les ministères et organismes en cette matière.

### **Maintien des employés en poste**

- 341 employés canadiens ont quitté l'organisation, dont 80 seulement pour la retraite
- Certains groupes clés sont particulièrement touchés : CO (8,9 %) ES (7,0 %)
- 18 % des employés ayant quitté pour des motifs autres que la retraite avaient moins de 30 ans
- 92 % des départs d'EC ont eu lieu chez les non-permutants (241 employés)
- 29 % des employés canadiens ayant quitté pour des motifs autres que la retraite occupaient un poste de durée indéterminée.

Les départs d'employés formés et expérimentés coûtent très cher au Ministère, qui doit renoncer au savoir-faire et à l'expérience acquis au fil du temps, et qui doit supporter les frais administratifs qu'impose le remplacement de ces employés.

Le défi que doit relever le Ministère consiste à accroître sa capacité d'attirer et de maintenir en poste les employés talentueux en tenant compte de l'évolution de sa structure organisationnelle.

### *Recommandations*

- Appuyer la stratégie de recrutement sur les nouveaux profils de compétences comportementales pour les employés permutants et les employés des groupes CO et ES.
- Maintenir et étendre le projet d'entrevues d'accueil et de départ, de façon à mieux comprendre et gérer les attentes des nouveaux employés et à tirer des leçons sur les motifs de départ de ceux qui quittent volontairement le Ministère.
- Assurer le suivi du plan d'action au Sondage mené auprès des employés de la Fonction publique.
- Accroître la qualité des communications entre les gestionnaires et leurs employés, notamment en matière de formation, de perfectionnement et, surtout, de déroulement de la carrière. Le programme d'évaluation du rendement et d'appréciation des aptitudes constitue un outil précieux de communication à ces égards.
- Restreindre l'utilisation des postes à durée déterminée aux seuls cas nécessaires.

### **Vieillessement et départ à la retraite**

Le Ministère a une population vieillissante et le nombre d'employés admissibles à la retraite demeure élevé, en particulier pour les cadres (EX).

#### **Moyenne d'âge :**

- Cadres EX : 53,3 ans
- Employés canadiens : 44,6 ans (43,5 ans pour la Fonction publique fédérale)
- Employés permutants : 45,9 ans
- Employés non permutants : 43,4 ans.

#### **Admissibilité à la retraite**

- 11,2 % des EC au 31 mars 2003 dont 37,5 % des cadres EX
- 27,9 % dans 5 ans dont 66,3 % des EX
- 43,3 % dans 10 ans dont 88,9 % des EX

Toutefois, il est important de noter que certains employés admissibles à la retraite choisissent de rester en poste quelque temps. Depuis un an, 80 employés ont pris leur retraite, alors que 518 y étaient admissibles.

#### *Recommandations*

Le Ministère doit préparer activement la relève en :

- faisant le suivi de l'évolution des effectifs sur une base régulière;
- encourageant les gestionnaires à élaborer des plans de successions : identifier les personnes ayant les compétences nécessaires pour occuper un poste au niveau désiré et ceux ayant le potentiel nécessaire pour bénéficier d'un perfectionnement en vue d'occuper des fonctions supérieures;
- s'assurant que les gestionnaires n'embauchent pas uniquement pour répondre à leurs besoins opérationnels d'aujourd'hui, mais qu'ils intègrent cette planification à leurs besoins à long terme;
- fournissant aux cadres supérieurs et aux autres gestionnaires des données et des analyses démographiques de façon périodique (annuelle) pour le suivi de l'évolution de la composition de l'effectif du Ministère.

## **SECTION A - APERÇU GÉNÉRAL**

### **Cadre d'analyse**

Pour établir l'effectif global du MAECI, nous avons divisé les employés en deux groupes distincts, à savoir les employés canadiens (EC) et les employés recrutés sur place (ERP). Dans chacun des groupes, nous avons considéré plusieurs variables, notamment le caractère permutant et non permutant des employés canadiens, le sexe, le type de poste (durée indéterminée et période déterminée de trois mois et plus), la catégorie professionnelle et le groupe et niveau professionnels. À chaque fois que cela était possible, nous avons effectué des comparaisons au regard des données démographiques du Ministère au 31 mars 2002 et de la fonction publique.

La portée de notre analyse concernant les ERP a été restreinte par le manque de données disponibles. Par ailleurs, dans certains cas, comme l'analyse est faite dans l'optique d'une comparaison avec le reste de la fonction publique, on ne pouvait donc pas inclure les ERP. En effet, nous avons comparé le MAECI avec le reste de la fonction publique du point de vue des variables pour lesquelles il existe des données fiables, notamment la ventilation de l'effectif par sexe et les proportions d'employés selon la première langue officielle.

Nous avons analysé les progrès réalisés depuis un an pour ce qui est d'accroître la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, en établissant leur représentation au sein du Ministère et en la comparant avec la disponibilité de la main-d'œuvre externe (DME).

Pour comprendre comment évoluent les effectifs, nous avons analysé le mouvement (mobilité) des employés, qui constitue une caractéristique clé de toute population active. Les départs pour des motifs autres que la retraite, les départs à la retraite, les recrutements, les promotions, les affectations, les détachements et les nominations intérimaires ont été les paramètres clés de l'analyse de l'évolution de l'effectif du Ministère. Nous avons consacré une section aux perspectives de la relève selon les groupes d'âge et le nombre d'années de service des employés. Par ailleurs, nous avons évalué le nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite au cours des dix prochaines années en nous fondant sur l'âge des employés et leur nombre d'années de service. Figurent aussi dans ce rapport d'autres indicateurs de la santé organisationnelle du MAECI, notamment des données relatives au taux d'absentéisme, aux recours utilisés lors de problèmes de relations de travail et à la formation.

### **Source des données**

Les données utilisées proviennent de diverses sources. La majeure partie provient du système de gestion des ressources humaines du Ministère (PeopleSoft). Ces données concernent notamment l'effectif des employés canadiens (EC) et des employés recrutés sur place (ERP), le mouvement des employés, les départs, les recrutements, les affectations, les détachements, les promotions et les nominations intérimaires. Comme il se doit, nous avons attaché beaucoup d'importance à la qualité des données et avons procédé à plusieurs vérifications et tests pour s'assurer de leur fiabilité. La mise à jour de la base des données PeopleSoft avant l'extraction des données a créé dans certains cas des écarts incohérents par rapport aux données de 2002, ce dont nous avons tenu compte dans notre analyse descriptive.

### **Traitement des données**

Le traitement des données a été réalisé à l'aide des programmes conçus pour le Bilan de santé organisationnelle de mars 2002. Ces programmes ont été révisés et modifiés afin de répondre aux nouvelles demandes pour 2003. Les données extraites de PeopleSoft ont été transférées dans un programme SAS, outil de traitement de données statistiques le mieux indiqué pour un grand nombre de données. Ensuite, les résultats ont été transférés dans des tableaux Excel aux fins d'analyse.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

<b>Risque lié à la représentation (indéterminé et déterminé)*</b>	<b>MAECI</b>	<b>FP</b>
(1) Proportion de femmes	48,0 %	52,5 %
(2) Proportion d'hommes	52,0 %	47,5 %
(3) Proportion de personnes autochtones	2,2 %	3,8 %
(4) Proportion de personnes handicapées	4,3 %	5,3 %
(5) Proportion de membres des minorités visibles	7,3 %	6,8 %
(6) Proportion de personnes ayant l'anglais comme langue officielle	66,0 %	68,7 %
(7) Proportion de personnes ayant le français comme langue officielle	34,0 %	31,3 %
<b>Risque lié au maintien en poste</b>		
(1) Proportion de l'effectif nommé pour une période indéterminée, de plus de 50 ans	37,8 %	28,9 %
(2) Proportion de l'effectif admissible à la retraite le 31 mars 2003	11,2 %	nd
(3) Proportion de l'effectif admissible à la retraite le 31 mars 2008 (5 ans)	27,9 %	nd
(4) Proportion de l'effectif admissible à la retraite le 31 mars 2013 (10 ans)	43,3 %	nd
<b>Risque lié à la mobilité (indéterminé et déterminé)</b>		
(1) Proportion des départs en 2002-2003	6,6 %	
(2) Proportion de nouveaux employés (recrutement)	10,3 %	
(3) Nombre de détachements net (arrivées - départs)	+ 166	
(4) Proportion de nominations intérimaires	16,4 %	
(5) Proportion de promotions	6,4 %	
<b>Risque lié à l'apprentissage (indéterminé et déterminé)</b>		
(1) Nombre moyen de jours de formation par employé permutant	11,66	
(2) Nombre moyen de jours de formation par employé non permutant	2,72	
(3) Nombre moyen de jours de formation par employé recruté sur place (ERP)	1,25	
<b>Risque lié au travail (indéterminé et déterminé)</b>		
(1) Nombre de congés de maladie moyen par employé	1,2	
(2) Nombre total de plaintes de harcèlement	9	
(3) Nombre total de griefs de classification	7	
(4) Nombre de griefs de relations de travail	43	

\* Données incluant les résultats du recensement au MAECI de mars 2003.

## SECTION B - PROFIL DÉMOGRAPHIQUE

Au 31 mars 2003, l'effectif du MAECI était de 8 720 employés, dont 3 972 employés canadiens (46%) et 4 748 employés recrutés sur place (54 %). L'effectif global du Ministère est demeuré pratiquement stable depuis un an où il comptait 8 810 employés (voir le tableau 1 ci-dessous).

**Tableau 1**  
**Employés canadiens (EC) permutants et non permutants et employés recrutés sur place (ERP)**  
**ventilés selon le sexe et le statut d'emploi**  
**Mars 2002 et mars 2003**

Effectif MAECI	Hommes			Femmes			Total		
	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total
EC - Permutants	1 200	1	1 201	750	1	751	1 950	2	1 952
EC - Non permutants	597	237	834	849	337	1 186	1 446	574	2 020
<b>Total EC - 31 mars 2003</b>	<b>1 797</b>	<b>238</b>	<b>2 035</b>	<b>1 599</b>	<b>338</b>	<b>1 937</b>	<b>3 396</b>	<b>576</b>	<b>3 972</b>
<b>Total EC - 31 mars 2002</b>	<b>1 752</b>	<b>264</b>	<b>2 016</b>	<b>1 511</b>	<b>422</b>	<b>1 933</b>	<b>3 263</b>	<b>686</b>	<b>3 949</b>
<b>Variation EC 2002-2003</b>	<b>2,6 %</b>	<b>(9,8 %)</b>	<b>0,9 %</b>	<b>5,8 %</b>	<b>(19,9 %)</b>	<b>0,2 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>(16,0 %)</b>	<b>0,6 %</b>
<b>Total ERP - 31 mars 2003</b>	<b>1 818</b>	<b>58</b>	<b>1 876</b>	<b>2 743</b>	<b>129</b>	<b>2 872</b>	<b>4 561</b>	<b>187</b>	<b>4 748</b>
<b>Total ERP - 31 mars 2002</b>	<b>1 866</b>	<b>60</b>	<b>1 926</b>	<b>2 775</b>	<b>160</b>	<b>2 935</b>	<b>4 641</b>	<b>220</b>	<b>4 861</b>
<b>Variation ERP 2002-2003</b>	<b>(2,6 %)</b>	<b>(3,3 %)</b>	<b>(2,6 %)</b>	<b>(1,2 %)</b>	<b>(19,4 %)</b>	<b>(2,1 %)</b>	<b>(1,7 %)</b>	<b>(15,0 %)</b>	<b>(2,3 %)</b>
<b>Effectif total - 31 mars 2003</b>	<b>3 615</b>	<b>296</b>	<b>3 911</b>	<b>4 342</b>	<b>467</b>	<b>4 809</b>	<b>7 957</b>	<b>763</b>	<b>8 720</b>
<b>Effectif total - 31 mars 2002</b>	<b>3 618</b>	<b>324</b>	<b>3 942</b>	<b>4 286</b>	<b>582</b>	<b>4 868</b>	<b>7 904</b>	<b>906</b>	<b>8 810</b>
<b>Variation Eff. total 2002-2003</b>	<b>(0,1 %)</b>	<b>(8,6 %)</b>	<b>(0,8 %)</b>	<b>1,3 %</b>	<b>(19,8 %)</b>	<b>(1,2 %)</b>	<b>0,7 %</b>	<b>(15,8 %)</b>	<b>(1,0 %)</b>

En bref :

L'effectif global du MAECI est demeuré stable depuis un an. *On a enregistré une légère baisse de 1 % (90 employés) entre le 31 mars 2002 et le 31 mars 2003.*

Le nombre d'ERP a diminué de 2,3 % (113 employés) par rapport au chiffre enregistré le 31 mars 2002. Cette baisse serait attribuable à des corrections apportées dans la base de données avant le 31 mars 2003.

Du 31 mars 2002 au 31 mars 2003, le nombre d'EC nommés pour une période indéterminée a augmenté de 4 %, ce qui représente 133 employés (97 non permutants et 36 permutants). Au cours de la même période, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée a diminué de 110, soit de 16 %. Cette baisse serait attribuable en partie au changement de statut d'emploi déterminé à indéterminé de certains employés. Certains gestionnaires ont anticipé l'application de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les employés à durée déterminée, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2003<sup>1</sup>.

Le nombre d'ERP nommés pour une période indéterminée a diminué de 1,7 % (80 employés). De même, le nombre d'ERP nommés pour une période déterminée a chuté de 15 % (33 employés).

<sup>1</sup> L'entrée en vigueur de la nouvelle Politique des employés à durée déterminée devrait confirmer, voire accroître cette tendance. Cela devrait être vérifié pour l'ensemble des groupes professionnels.



## SECTION C - ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

### Représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

En conséquence des efforts soutenus visant à accroître la représentation des groupes désignés d'Équité en matière d'emploi, les taux de représentations interne des quatre groupes désignés sont pratiquement égaux ou supérieurs aux taux de disponibilité de la main-d'oeuvre externe (DME) comme en fait foi le tableau 2. Il faut noter que les données utilisées dans cette section intègrent les résultats du recensement réalisé au MAECI en mars 2003.

**Tableau 2**  
**Représentation interne et représentation visée des groupes désignés d'Équité en matière d'emploi Juin 2003**

Groupe désignés	Représentation des groupes désignés		Représentation requise	
	Nombre	%	Nombre	% (DME)*
Femmes	1 805	48,0 %	1 817	48,3 %
Autochtones	83	2,2 %	57	1,5 %
Personnes handicapées	160	4,3 %	144	3,8 %
Minorités visibles	273	7,3 %	252	6,7 %

\* DME : Disponibilité de la main-d'oeuvre externe.

Source : *Employment Equity Workforce Analysis, Department of Foreign Affairs and International Trade, July 2003 (Report prepared by Delta Partners).*

Globalement, on constate que la représentation des groupes désignés au titre de l'Équité en matière d'emploi est sensiblement égale ou légèrement supérieure à la représentation requise qui est la DME. Toutefois, la représentation n'est pas atteinte dans certaines catégories professionnelles comme on peut l'observer dans le tableau 3 à la page suivante.

**Tableau 3**  
**Représentation des groupes désignés d'équité en matière d'emploi par catégorie professionnelle**  
**Jun 2003**

Groupe professionnel	Femmes		Autochtones		Personnes handicapées		Minorités visibles	
	DME	MAECI	DME *	MAECI	DME	MAECI	DME	MAECI
<b>Direction</b>	32,1%	21,1 %	2,0 %	0,6 %	3,9 %	2,4 %	5,3 %	1,8 %
<b>Scientifique et professionnelle</b>	53,2 %	52,7 %	3,0%	1,5 %	3,9 %	2,3 %	7,4%	12,2 %
<b>Administration et service extérieur</b>	45,8 %	47,7 %	1,5 %	2,3 %	3,5 %	3,7 %	6,5 %	7,8 %
<b>Technique</b>	27,2 %	30,9 %	1,0 %	1,5 %	4,3 %	4,5 %	11,8 %	4,5 %
<b>Soutien administratif</b>	77,7 %	72,4 %	1,3 %	3,4 %	5,0 %	7,8 %	6,0 %	8,1 %
<b>Exploitation</b>	19,8 %	0,0 %	1,9 %	0,0 %	8,9 %	8,3 %	2,0 %	0,0 %
	48,3 %	48,0 %	1,5 %	2,2 %	3,8 %	4,3 %	6,7 %	7,3 %

\* DME : Disponibilité de la main-d'oeuvre externe

Source : *Employment Equity Workforce Analysis, Department of Foreign Affairs and International Trade, July 2003* (Report prepared by Delta Partners) (N.B : Tableau reconstitué).

#### **Femmes**

Les femmes sont sous-représentées dans deux catégories professionnelles : Direction et Soutien administratif. Il manque 36 personnes pour atteindre la représentation désirée dans la catégorie Direction et 30 personnes pour la catégorie Soutien administratif.

#### **Autochtones**

Les autochtones sont sous-représentés dans deux catégories professionnelles : Direction et Scientifique et professionnelle. Il manque 5 personnes pour atteindre la représentation désirée dans la catégorie Direction et 2 personnes pour la catégorie Scientifique et professionnelle.

#### **Personnes handicapées**

Les personnes handicapées sont sous-représentées dans deux catégories professionnelles : Direction et Scientifique et professionnelle. Il manque 5 personnes pour atteindre la représentation désirée dans la catégorie Direction et 2 personnes pour la catégorie Scientifique et professionnelle.

#### **Minorités visibles**

Les minorités visibles sont sous-représentées dans deux catégories professionnelles : Direction et Technique. Il manque 11 personnes pour atteindre la représentation désirée dans la catégorie Direction et 19 personnes dans la catégorie Technique.

Au niveau des groupes professionnels, les quatre groupes désignés d'Équité en matière d'emploi sont sous-représentés dans le groupe EX. Par ailleurs, les femmes, les autochtones et les personnes



handicapées sont sous-représentés dans le groupe FS et dans le groupe ES, alors que les minorités visibles sont sous-représentées dans le groupe CS et EL.

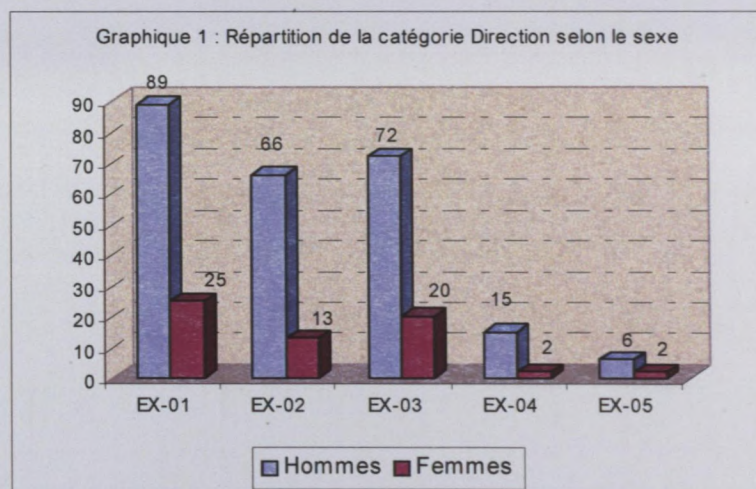
**Tableau 4**  
**Représentation des groupes désignés d'Équité en matière d'emploi par groupe professionnel**  
**Juin 2003**

Groupe professionnel	Femmes		Autochtones		Personnes handicapées		Minorités visibles	
	DME	MAECI	DME *	MAECI	DME	MAECI	DME	MAECI
EX	32,1%	21,1 %	2,0 %	0,6 %	3,9 %	2,5 %	5,3 %	1,9 %
FS	43,9 %	33,2 %	2,6 %	1,8 %	2,7 %	2,5 %	6,0 %	9,4 %
AS	54,1 %	64,2 %	1,0 %	2,5 %	4,8 %	4,9 %	5,3 %	5,9 %
CR	70,4 %	60,2 %	1,5 %	3,8 %	5,5 %	8,7 %	6,7 %	6,0 %
SCY	93,0 %	97,3 %	0,9 %	2,2 %	3,9 %	6,5 %	4,6 %	12,9 %
CO	40,7 %	50,7 %	0,6 %	1,4 %	1,9 %	1,4 %	6,7 %	8,3 %
CS	42,2 %	39,7 %	0,4 %	2,2 %	2,4 %	4,4 %	12,0 %	8,1 %
LE	13,1 %	5,5 %	0,6 %	1,4 %	4,2 %	2,7 %	14,8 %	4,1 %
ES	53,8 %	41,9 %	4,2 %	1,4 %	3,3 %	2,7 %	7,8 %	17,6 %

\* DME : Disponibilité de la main-d'oeuvre externe

Source : *Employment Equity Workforce Analysis, Department of Foreign Affairs and International Trade, July 2003 (Report prepared by Delta Partners)* (N.B : Tableau reconstitué).

Par ailleurs, il est important de noter qu'il y a sous-représentation importante des femmes aux divers niveaux du groupe EX comme le montre le graphique suivant.

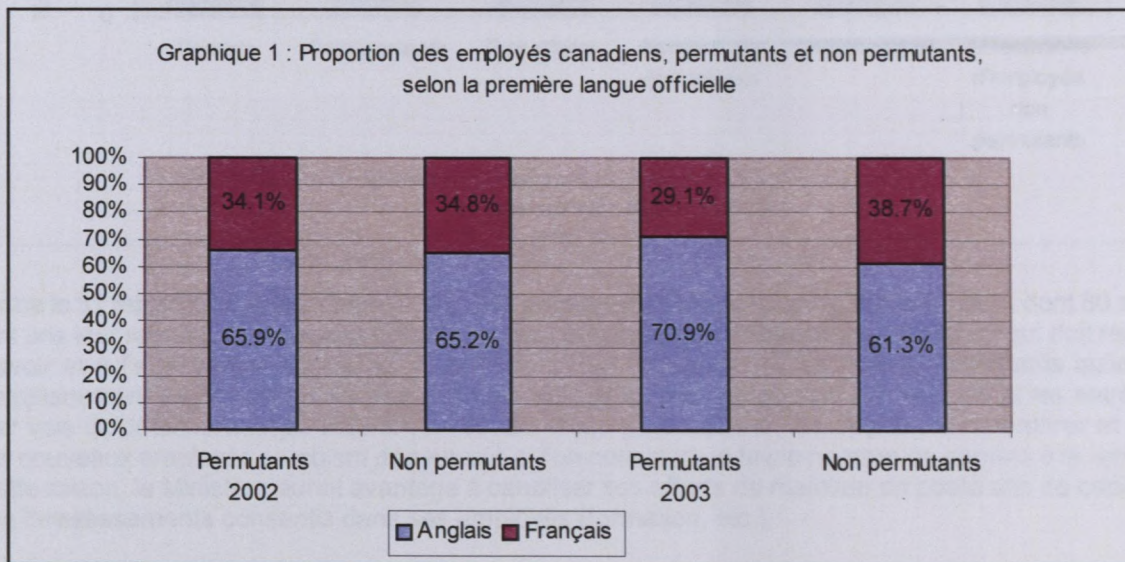




## SECTION D - LANGUES OFFICIELLES

Globalement, les proportions d'EC selon la première langue officielle n'ont pratiquement pas changé depuis un an : 66 % des employés canadiens avaient l'anglais comme première langue officielle, alors que 34 % avaient le français. Toutefois, un écart important existe entre les employés permutants et non permutants, 70,9 % des employés permutants ayant l'anglais comme première langue officielle, comparativement à 29,1 % pour le français (voir graphique 1). Les groupes FS et EX, par exemple, sont constitués respectivement à 74 et 72 % d'employés ayant l'anglais comme première langue officielle. Cet écart est moins marqué chez les employés non permutants, dont 59,6 % avaient l'anglais comme première langue officielle, et 40,4 %, le français.

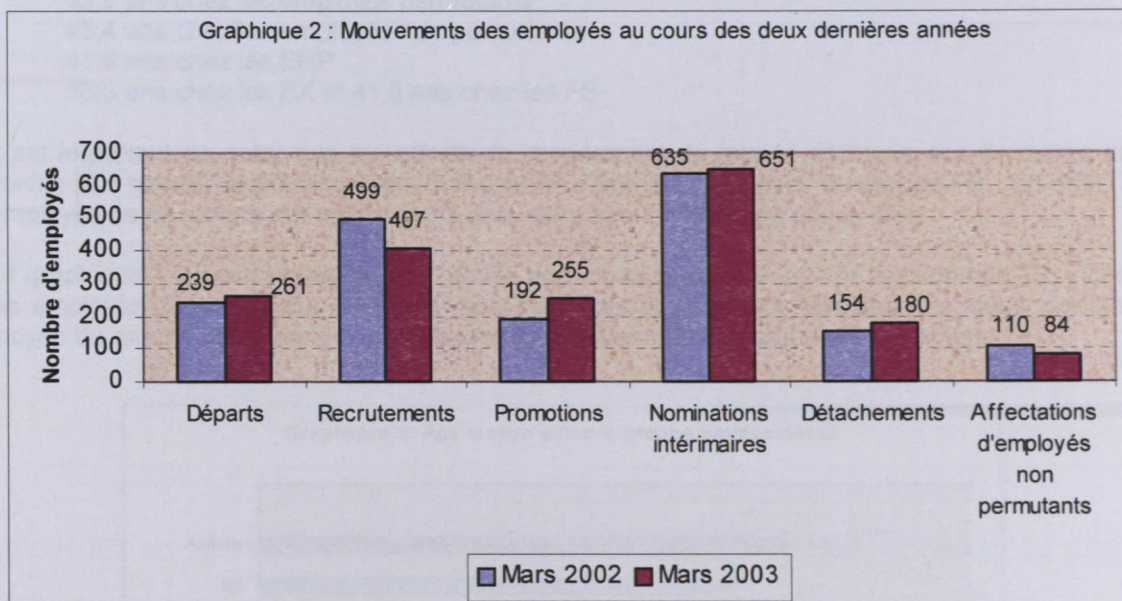
Il est important de noter que 26,4 % des employés permutants n'ont pas le niveau linguistique requis. Cette proportion est de 16,6 % chez les EX, 17,1 % chez les FS et 22,7 % chez les AS. Par ailleurs, 7,7% des employés non permutants occupant des postes bilingues ne satisfont pas aux exigences linguistiques du poste.





## SECTION E - MOUVEMENTS D'EMPLOYÉS

Pour comprendre comment évolue l'effectif, nous avons analysé les mouvements des employés (ou leur mobilité). Le graphique 2 suivant présente un résumé des mouvements des employés au cours des deux dernières années.



Entre le 31 mars 2002 et le 31 mars 2003, 341 employés au total ont quitté l'organisation, dont 80 seulement ont pris leur retraite. Ces départs entraînent des coûts considérables pour le Ministère, qui doit renoncer au savoir et à l'expérience acquis au fil du temps, tout en assumant les frais administratifs qu'implique le remplacement de ces employés. Par exemple, 407 employés au total ont été recrutés et les entrées nettes par voie de détachement se chiffrent à 166. De façon plus explicite, les efforts visant à attirer et à recruter de nouveaux employés semblent démesurés si l'on considère le faible nombre de départs à la retraite. Pour cette raison, le Ministère aurait avantage à canaliser ses efforts de maintien en poste afin de capitaliser sur les investissements consentis dans ses employés (formation, etc.).

Il est important de noter que certains groupes professionnels sont particulièrement touchés par les départs. C'est le cas, notamment, des CO et des ES, dont le travail est étroitement lié au mandat du Ministère. En calculant les proportions des départs de chaque groupe professionnel par rapport à leur propre effectif, on constate que 8,9 % des CO et 7,0 % des ES ont quitté le Ministère. Du côté des FS, seulement 28 FS, soit 3 % ont quitté le MAECI depuis un an, 15 étaient des FS-02, 10 des FS-01 et 3 des FS-00.

L'analyse des départs a permis de constater que ce sont surtout les jeunes qui quittent le Ministère dans les autres groupes professionnels. Ainsi, 18 % des employés qui sont partis pour des raisons autres que la retraite avaient moins de 30 ans.



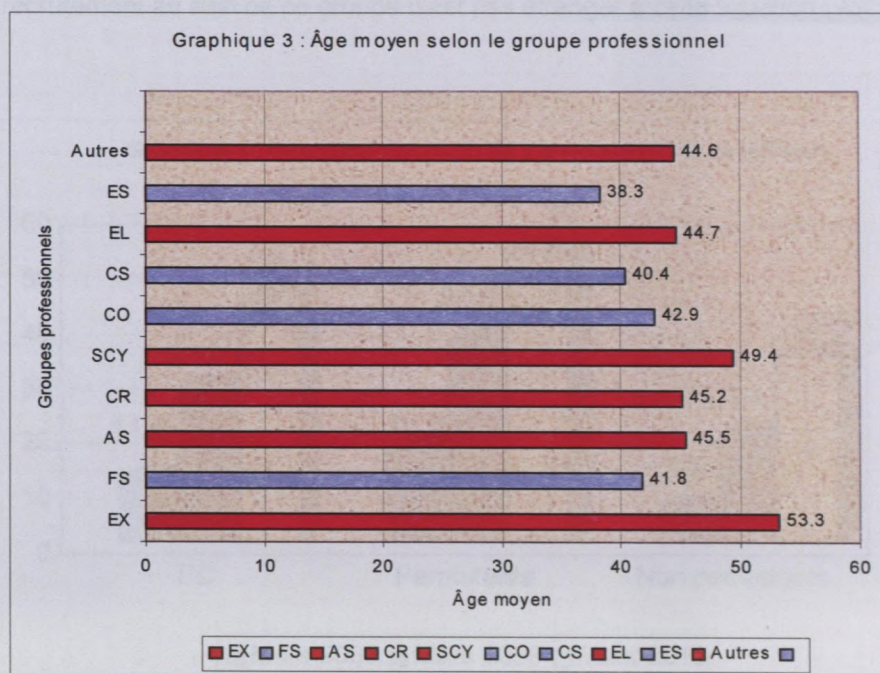
## SECTION F - PERSPECTIVE DE RELÈVE

Les moyennes d'âges des effectifs du MAECI au 31 mars 2003 sont comme suit :

- 44,6 ans chez les EC (43,5 ans pour l'ensemble de la Fonction publique fédérale)
- 45,9 ans chez les employés permutants
- 43,4 ans chez les employés non permutants
- 41,9 ans chez les ERP
- 53,3 ans chez les EX et 41,8 ans chez les FS

Il est important de noter que les efforts de recrutement de jeunes déployés ces dernières années ont contribué à baisser significativement la moyenne d'âge des employés du groupe FS. En effet, 30 % des employés de ce groupe ont moins de 35 ans, alors que 29 % ont 50 ans et plus.

Le graphique 3 suivant présente l'âge moyen pour chacun des groupes professionnels. On y constate que les employés du groupe EX (53,3 ans) sont parmi les plus âgés du Ministère. Le rouge signifie que l'âge moyen du groupe est supérieur à la moyenne de l'ensemble des employés canadiens.



### Années de service

- Le nombre moyen d'années de service des EC était de l'ordre de 17 ans au 31 mars 2003.
- Le nombre moyen d'années de service des groupes EX, CR, SCY et AS, soit respectivement 27,1 ans, 19,4 ans, 18,8 ans et 18,5 ans, est supérieur à la moyenne des EC. Ce sont essentiellement ces quatre groupes, en particulier le groupe EX, qui haussent le nombre moyen d'années de service des EC.
- Le groupe ES avait la plus faible moyenne d'années de service avec environ 8 ans, suivi des groupes LE (12,5 ans) et FS (14,3 ans).



## SECTION G - ADMISSIBILITÉ À LA RETRAITE

La méthode utilisée pour les prévisions de l'admissibilité à la retraite est fondée sur trois critères :

Employés âgés d'au moins 55 ans et comptant au moins 30 années de service.

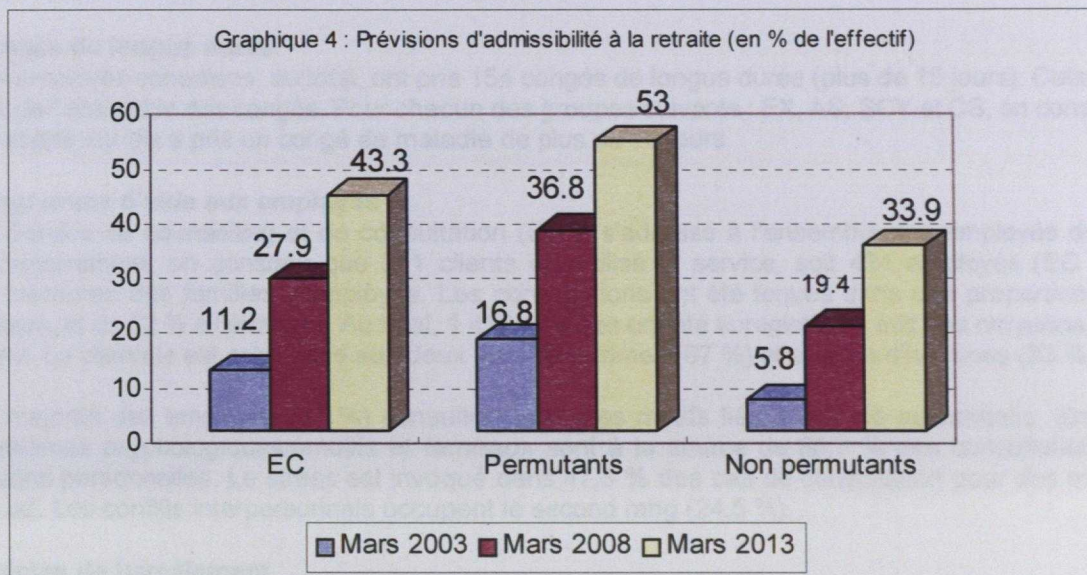
Employés âgés d'au moins 55 ans et comptant au moins 35 années de service.

Employés âgés d'au moins 60 ans et comptant au moins 2 années de service.

### Admissibilité et départ à la retraite

Le nombre d'employés admissibles à la retraite croît d'année en année. En effet, 11,2 % des employés canadiens (444 personnes) étaient admissibles à la retraite au 31 mars 2003. Nos prévisions indiquent que cette proportion atteindra 27,9 % dans cinq ans (toutes choses étant égales par ailleurs, notamment la taille de l'effectif) et 43,3 % dans dix ans.

Cette situation est plus marquée chez les permutants, dont 16,8 % étaient admissibles à la retraite au 31 mars 2003, comparativement à 5,8 % pour les non-permutants. Par ailleurs, on constate que 37,5 % des employés du groupe EX étaient admissibles à la retraite au 31 mars 2003. Cette proportion grimpera à plus de 50 % dans cinq ans. Chez les employés du groupe FS, la situation semble acceptable, puisque 11,5 % d'entre eux étaient admissibles à la retraite au 31 mars 2003 et que 23,7 % le seront dans cinq ans. Le succès du recrutement au sein de ce groupe n'est pas étranger à cette situation (voir graphique 4).





## **SECTION H - AUTRES INDICATEURS DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE**

L'analyse de la composition démographique de l'effectif permet de cerner les besoins de ressources humaines actuels et à venir. Il est intéressant, toutefois, d'analyser la santé de l'organisation sous d'autres angles : fréquence d'utilisation des congés, formulation de griefs, etc.

### **Congés de courte durée**

Au total, les employés canadiens ont pris 4 956 congés. La très grande majorité de ces congés (97 %) étaient de courte durée, c'est-à-dire moins de 14 jours.

Du côté des employés permutants, l'analyse de la fréquence d'utilisation des congés de courte durée démontre que le nombre moyen de congés de courte durée s'établit à 1,1 congé par personne. La fréquence d'utilisation des congés varie d'un groupe professionnel à l'autre : le groupe CS présente la fréquence la plus élevée, soit une moyenne de 3,0 congés par employé. Le groupe CR vient au second rang avec une moyenne de 2,8 congés par employé. Enfin, les employés des groupes LE et SCY suivent avec une moyenne de 2,0 congés *per capita*. À l'opposé, les groupes EX (0,4) et FS (0,7) se distinguent en se situant sous la moyenne.

Les employés non permutants présentent une fréquence moyenne légèrement supérieure à celle des employés permutants, soit 1,3 congé par employé. Les groupes CR (1,9), AS (1,6), SCY (1,6) présentent une moyenne supérieure à la moyenne globale alors que les groupes ES (0,2), EX (0,5) et CO (0,8) présentent une moyenne inférieure à la moyenne globale.

### **Congés de longue durée**

Les employés canadiens, au total, ont pris 154 congés de longue durée (plus de 15 jours). Cela représente 3 % de l'ensemble des congés. Pour chacun des groupes suivants : EX, AS, SCY et CS, on constate qu'une personne sur dix a pris un congé de maladie de plus de 15 jours.

### **Programme d'aide aux employés**

Le Service de counselling et de consultation (SCC) s'adresse à l'ensemble des employés du Ministère. Sommairement, on constate que 511 clients ont utilisé le service, soit 434 employés (EC et ERP) et 77 membres des familles d'employés. Les consultations ont été tenues dans une proportion de 68 % à Ottawa, et de 32 % à l'étranger. Au total, 1 452 séances ont été enregistrées, soit une moyenne de 2,84 par client. La clientèle est constituée aux deux tiers de femmes (67 %) et au tiers d'hommes (33 %).

La majorité des employés (71 %) consultent pour des motifs liés à leur vie personnelle. Ensemble, les problèmes psychologiques/émotifs et familiaux sont à la source de 86,7 % des consultations pour des raisons personnelles. Le stress est invoqué dans 47,5 % des cas de consultation pour des motifs liés au travail. Les conflits interpersonnels occupent le second rang (24,5 %).

### **Plaintes de harcèlement**

Au total, neuf plaintes de harcèlement mettant dix personnes en cause ont été reçues entre le 1<sup>er</sup> avril 2002 et le 31 mars 2003. Par ailleurs, dix plaintes ont été reportées de l'année précédente (2001-2002).

Parmi les plaintes déposées cette année, quatre l'ont été par des femmes et cinq par des hommes. Sept des personnes mises en cause étaient des gestionnaires, et trois étaient des collègues de travail (une des plaintes visait deux personnes).

On note que deux plaintes ont été réglées par voie de médiation alors que quatre l'ont été par décisions de gestionnaires délégués suite à des rapports d'enquête. Aucune des plaintes n'était fondée. Enfin, trois dossiers ont été fermés. Les plaignants ont eu recours à d'autres mécanismes de redressement. Aucune plainte n'a été retirée au cours de la période.



### **Griefs de classification**

Au total, sept griefs de classification ont été reçus au cours de l'exercice 2002-2003. Les sept griefs ont été examinés par un comité de règlement de conflit. À la lumière de renseignements additionnels, les membres du comité ont décidé que quatre des sept griefs étaient fondés. Les trois autres seront étudiés à l'automne 2003 par un comité d'examen des griefs de classification.

### **Griefs de relations de travail**

Au total, 43 griefs ont été reçus au cours de l'exercice 2002-2003. De ce nombre, 14 ont été résolus ( dont 8 ont été rejetés et 6 ont été résolus par médiation). Pour le reste, 7 ont été référés au Comité national mixte (CNM), 14 ont été référés à la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) et 8 sont en cours de traitement.

### **Formation**

Les employés permutants reçoivent en moyenne plus de jours de formation que les agents non permutants et les ERP. Toutefois, la majeure partie de ce temps (40 %) est consacré à la formation linguistique. On note que 77 % de la formation aux employés a été dispensée à Ottawa, et 23 % dans les missions à l'étranger.

## SECTION I - CONCLUSION

Ce rapport constitue un suivi de l'exercice de planification stratégique du Ministère. Il se veut un outil à la disposition des gestionnaires supérieurs et un moyen de communication avec les employés et les autres partenaires. Il met en évidence la situation démographique du Ministère au 31 mars 2003. Les principales conclusions peuvent être résumées comme suit :

- L'effectif global du Ministère est demeuré stable depuis un an malgré certains mouvements d'employés dans les groupes professionnels.
- Le Ministère a recruté suffisamment de personnes pour compenser les départs à la retraite et autres.
- Des progrès significatifs ont été enregistrés pour ce qui est d'accroître la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi. Globalement, leur représentation interne dans les quatre groupes est quasi équivalente ou, dans certains cas, légèrement supérieure à la disponibilité de la main-d'oeuvre externe. Cependant, il est important de souligner qu'il existe une sous-représentation de ces groupes dans la catégorie Direction et une forte concentration dans certains groupes professionnels comme les CR, AS et SCY et à des niveaux plus bas.
- La moyenne d'âge des employés canadiens est légèrement supérieure à celle de la fonction publique fédérale. Les employés permutants ont une moyenne d'âge supérieure à celle des employés canadiens.
- Les prévisions d'admissibilité à la retraite en fonction du nombre d'années de service indiquent que le Ministère connaîtra, au cours des années à venir, un grand nombre de départs à la retraite, en particulier dans la catégorie Direction. Cependant, les données indiquent que la grande majorité des employés qui étaient admissibles à la retraite l'an dernier continuent de travailler au Ministère.
- La grande majorité des congés pris par les employés sont de courte durée. Cependant, la fréquence d'utilisation varie d'un groupe professionnel à l'autre. Les employés non permutants prennent des congés selon une fréquence moyenne légèrement supérieure à celle des employés permutants.
- Les employés permutants reçoivent en moyenne plus de jours de formation que les non-permutants. Toutefois, une grande partie du temps de formation est consacrée à la formation linguistique.

ANNEXE

**Tableau 1**  
**Employés canadiens ventilés selon le sexe, le statut d'emploi et le groupe professionnel et niveau, mars 2002 et mars 2003**

Groupe professionnel	Permutants						Non permutants						Employés canadiens		
	Hommes			Femmes			Hommes			Femmes			Total		
	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total
EX-01	89	0	89	25	0	25	9	0	9	9	0	9	132	0	132
EX-02	66	0	66	13	0	13	5	1	6	1	0	1	85	1	86
EX-03	72	0	72	20	0	20	4	0	4	1	0	1	97	0	97
EX-04	15	0	15	2	0	2	1	0	1	1	0	1	19	0	19
EX-05	6	0	6	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	0	8
Tot. EX 2003	248	0	248	62	0	62	19	1	20	12	0	12	341	1	342
Tot. EX 2002	243	0	243	53	0	53	18	2	20	13	0	13	327	2	329
Variation EX %	2,1	-	2,1	17,0	-	17,0	5,6	-50,0	0,0	-7,7	-	-7,7	4,3	-50,0	4,0
FS-00	148	0	148	134	0	134	0	0	0	0	0	0	282	0	282
FS-01	28	0	28	21	0	21	0	3	3	0	8	8	49	11	60
FS-02	432	0	432	166	0	166	0	19	19	0	8	8	598	27	625
Tot.FS 2003	608	0	608	321	0	321	0	22	22	0	16	16	929	38	967
Tot.FS 2002	613	1	614	296	1	297	0	26	26	3	20	23	912	48	960
Variation FS %	-0,8	-100,0	-1,0	8,4	-100,0	8,1	-	-15,4	-15,4	-100,0	-20,0	-30,4	1,9	-20,8	0,7
AS-01	0	0	0	0	0	0	8	7	15	36	30	66	44	37	81
AS-02	33	0	33	157	1	158	24	5	29	91	7	98	305	13	318
AS-03	23	0	23	25	0	25	22	3	25	49	15	64	119	18	137
AS-04	33	0	33	17	0	17	24	9	33	46	11	57	120	20	140
AS-05	21	0	21	9	0	9	11	3	14	11	3	14	52	6	58
AS-06	17	0	17	4	0	4	32	4	36	25	2	27	78	6	84
AS-07	2	0	2	1	0	1	11	1	12	4	0	4	18	1	19
AS-08	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	0	3
Tot. AS 2003	130	0	130	213	1	214	133	32	165	263	68	331	739	101	840
Tot. AS 2002	123	2	125	214	1	215	125	42	167	218	70	288	680	115	795
Variation AS %	5,7	-100,0	4,0	-0,5	0,0	-0,5	6,4	-23,8	-1,2	20,6	-2,9	14,9	8,7	-12,2	5,7
CR-02	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2
CR-03	0	0	0	1	0	1	22	13	35	26	23	49	49	36	85
CR-04	20	0	20	19	0	19	27	20	47	51	38	89	117	58	175
CR-05	22	0	22	7	0	7	19	4	23	42	21	63	90	25	115
CR-06	4	0	4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Tot. CR 2003	46	0	46	28	0	28	69	37	106	120	82	202	263	119	382
Tot. CR 2002	51	0	51	30	0	30	76	35	111	143	109	252	300	144	444
Variation CR %	-9,8	-	-9,8	-6,7	-	-6,7	-9,2	5,7	-4,5	-16,1	-24,8	-19,8	-12,3	-17,4	-14,0
SCY-02	1	0	1	44	0	44	1	0	1	15	17	32	61	17	78
SCY-03	1	0	1	53	0	53	0	2	2	39	22	61	93	24	117
SCY-04	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	4	4	2	6
Tot.SCY 2003	2	0	2	99	0	99	1	2	3	56	41	97	158	43	201
Tot.SCY 2002	2	0	2	103	0	103	1	0	1	66	50	116	172	50	222
Var. SCY %	0,0	-	0,0	-3,9	-	-3,9	0,0	-	200	-15,2	-18,0	-16,4	-8,1	-14,0	-9,5

Groupe professionnel	Permutants						Non permutants						Employés canadiens		
	Hommes			Femmes			Hommes			Femmes			Total		
	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total	Indét.	Dét.	Total
CO-01	0	0	0	0	0	0	5	6	11	4	13	17	9	19	28
CO-02	0	0	0	0	0	0	39	6	45	39	13	52	78	19	97
CO-03	0	0	0	0	0	0	20	0	20	10	1	11	30	1	31
Tot. CO 2003	0	0	0	0	0	0	64	12	76	53	27	80	117	39	156
Tot. CO 2002	0	0	0	0	0	0	51	20	71	41	36	77	92	56	148
Variation CO %	-	-	-	-	-	-	25,5	-40,0	7,0	29,3	-25,0	3,9	27,2	-30,4	5,4
CS-01	28	0	28	17	0	17	4	51	55	4	23	27	53	74	127
CS-02	12	1	13	4	0	4	28	9	37	17	4	21	61	14	75
CS-03	3	0	3	1	0	1	22	5	27	13	3	16	39	8	47
CS-04	4	0	4	0	0	0	11	1	12	7	0	7	22	1	23
CS-05	0	0	0	0	0	0	3	0	3	1	0	1	4	0	4
Tot. CS 2003	47	1	48	22	0	22	68	66	134	42	30	72	179	97	276
Tot. CS 2002	50	0	50	24	0	24	64	54	118	39	28	67	177	82	259
Variation CS %	-6,0	-	-4	-8,3	-	-8,3	6,3	22,2	13,6	7,7	7,1	7,5	1,1	18,3	6,6
LE-02	0	0	0	0	0	0	4	0	4	2	0	2	6	0	6
LE-03	0	0	0	0	0	0	4	0	4	1	0	1	5	0	5
LE-04	46	0	46	3	0	3	5	6	11	0	0	0	54	6	60
LE-05	32	0	32	1	0	1	0	1	1	0	0	0	33	1	34
LE-06	28	0	28	1	0	1	0	1	1	0	0	0	29	1	30
LE-07	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
LE-08	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
LE-09	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Tot. LE 2003	116	0	116	5	0	5	13	8	21	3	0	3	137	8	145
Tot. LE 2002	102	0	102	5	0	5	16	15	31	1	1	2	124	16	140
Variation LE %	13,7	-	13,7	0,0	-	0,0	-18,8	-46,7	-32,3	200,0	-	50,0	10,5	-50	3,6
ES-02	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2
ES-03	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	6	6	1	8	9
ES-04	0	0	0	0	0	0	11	3	14	8	2	10	19	5	24
ES-05	0	0	0	0	0	0	10	4	14	11	1	12	21	5	26
ES-06	0	0	0	0	0	0	12	0	12	4	0	4	16	0	16
ES-07	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	6	0	6
Tot. ES 2003	0	0	0	0	0	0	38	9	47	26	10	36	64	19	83
Tot. ES 2002	0	0	0	0	0	0	28	11	39	14	8	22	42	19	61
Variation ES %	-	-	-	-	-	-	35,7	-18,2	20,5	85,7	25,0	63,6	52,4	0,0	36,1
Autres* 2003	3	0	3	0	0	0	192	48	240	274	63	337	469	111	580
Autres* 2002	3	0	3	2	0	2	186	56	242	246	98	344	437	154	591
Var. Autres* %	0	-	0	-1	-	-1	0,0	-0,1	0,0	0,1	-0,4	0,0	0,1	-0,3	0,0
Tot. EC 2003	1200	1	1201	750	1	751	597	237	834	849	337	1186	3396	576	3972
Tot. EC 2002	1187	3	1190	727	2	729	565	261	826	784	420	1204	3263	686	3949
Variation EC %	1,1	-66,7	0,9	3,2	-50,0	3,0	5,7	-9,2	1,0	8,3	-19,8	-1,5	4,1	-16,0	0,6

\* Autres : AR, DA CON, DA PRO, DD, DM, ED EDS, EG, EN ENG, FI, GL MAM, GS MES, GS STS, GT, GX, HR, IS, LS, OCGIC, OM, PE, PG, PM, PR COM, SI.