

**AFFAIRES EXTÉRIEURES
ET COMMERCE EXTÉRIEUR CANADA**

L'EXAMEN MINISTÉRIEL :

RAPPORT FINAL

JUN 1990



External Affairs and
International Trade Canada

Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

NOTRE MISSION :

**FAIRE CONNAÎTRE, PROMOUVOIR ET DÉFENDRE
DANS LE MONDE LES INTÉRÊTS DU CANADA
ET LES VALEURS COMMUNES DES CANADIENS;**

**AIDER LES CANADIENS À MIEUX CONNAÎTRE
ET COMPRENDRE LE MONDE EXTÉRIEUR;**

SERVIR LES CANADIENS AU PAYS ET À L'ÉTRANGER.



EXAMEN MINISTÉRIEL

DOCUMENT D'INFORMATION À L'INTENTION DU PERSONNEL

INTRODUCTION

L'Examen ministériel est maintenant terminé. Le présent rapport donne un résumé du plan d'action sur lequel se fonderont les changements qu'il faudra apporter pour renouveler le Ministère au cours des mois et des années à venir.

Vous avez tous eu connaissance de l'Examen ministériel qui a été mené au cours des six derniers mois et qui avait pour but de fournir à la haute direction tous les renseignements dont celle-ci avait besoin pour prendre les décisions suivantes. Il s'est agi d'un exercice auquel ont participé amplement des gestionnaires et des membres du personnel de tous les niveaux, que ce soit dans le cadre de groupes de travail et de groupes d'interlocuteurs, ou encore de consultations avec divers syndicats et associations. Une boîte à idées a permis de recueillir un nombre étonnant de suggestions de toutes sortes, témoignant d'un intérêt manifeste à l'égard du changement.

Certains d'entre vous ont déploré de ne pas avoir été mis à contribution au cours des dernières semaines de l'Examen. Cette période de silence était malheureusement inévitable. Comme nous l'expliquions dans le Rapport provisoire publié il y a un mois, les décisions finales devaient être prises au sein du Comité directeur, et nous devons consulter nos Ministres avant d'annoncer les résultats. Cette dernière étape a été complétée cette semaine.

Il y a des décisions qui ont été difficiles à prendre et pourraient ne pas recueillir la faveur du personnel. Des arguments solides pour ou contre certaines options ont été présentés à la haute direction. Nombre d'éléments critiques ont dû être jaugés en fonction de leurs répercussions immédiates et futures sur les employés et le Ministère. Il en a été de même de toutes les décisions.

L'Examen nous donne la possibilité de renforcer et d'améliorer notre organisation. En outre, et cela est tout aussi important, il a permis de confirmer nombre de nos grands points forts, de nos modes d'opération actuels ainsi que les normes de qualité et d'efficacité qui ont toujours été la marque de notre organisation.

EXÉCUTION DU MANDAT

Nous avons réaffirmé certains principes opérationnels qui touchent directement notre mandat, et c'est peut-être là l'élément le plus important. Au pays, AECEC s'adaptera à la mondialisation croissante des questions et des politiques nationales en assurant un solide leadership dans les domaines qui relèvent de son mandat. La pertinence sera l'élément clé. À l'étranger, nous continuerons à exécuter les grands programmes internationaux du gouvernement, directement et en coopération avec la CEIC, d'autres ministères, et l'ACDI. Énoncés en 1981, les objectifs de la consolidation du service extérieur, dont on voulait aussi assouplir la gestion, étaient économie et rendement, gestion intégrée, image unifiée à l'étranger, amélioration des profils de carrière et élargissement de l'expérience. Ces objectifs ont autant sinon davantage de pertinence aujourd'hui dans un monde caractérisé par le changement et soumis à de plus grandes restrictions. Nous assurerons la cohérence et la coordination des grandes politiques entre les intérêts internationaux au pays et, par le biais de nos chefs de mission, à l'étranger. Nous reconnaissons que des ministères à vocation nationale verront certaines dimensions internationales se greffer à leur mandat. C'est pourquoi nous prendrons des mesures avec nos partenaires gouvernementaux, dans l'intérêt du Canada, pour utiliser au mieux nos ressources et spécialisations sectorielles et pour éviter le double emploi.

THÈMES CENTRAUX

Les mois d'examen et de discussion ainsi que les nombreuses contributions de la part de tout le personnel ont permis de cerner six grands thèmes qui représentent la vision d'ensemble du Ministère pour les années 1990. Les décisions finales ont été fondées sur ces thèmes tout comme le sera la stratégie ministérielle, qui comprend les objectifs suivants:

- 1) confirmer notre mandat, faire ressortir nos points forts et bâtir sur ces forces stratégiques;
- 2) renouveler notre engagement auprès du public canadien, des gens d'affaires et des voyageurs;
- 3) bâtir une organisation mieux intégrée et plus efficace, caractérisée par un solide leadership et esprit d'équipe;
- 4) veiller à ce que le personnel professionnel soit mieux formé et plus motivé afin qu'il fasse siens les intérêts, la vision et le souci d'excellence du Ministère;
- 5) établir de nouvelles normes en matière de délégation de pouvoirs et de responsabilités aux gestionnaires et au personnel; et
- 6) assouplir les processus administratif et d'octroi des ressources afin qu'ils suivent l'évolution constante des besoins.

Ces thèmes seront abordés plus en détail à partir de la page 6. Vous remarquerez que l'on traite de certaines décisions à plus d'un endroit.

LA MISSION

L'Examen ministériel a permis de tirer la première grande conclusion suivante: si nous voulons des résultats valables, ceux-ci doivent être fondés sur une perception commune de la raison d'être du Ministère - c'est-à-dire de sa "mission". On retrouve de plus en plus souvent ce genre d'énoncé de mission collective dans d'autres organisations, mais il n'y en a jamais eu à AECEC.

L'Examen ministériel a démontré l'importance de définir clairement et d'exprimer fièrement notre rôle. Nous espérons que chacun d'entre vous saura identifier sa contribution au travail du ministère dans "l'Énoncé de mission" qui figure à la première page de ce rapport.

C'est à partir de consultations menées à tous les niveaux du personnel au cours des derniers mois de l'Examen qu'un consensus s'est dégagé sur ce que devrait être cet "Énoncé de mission". Ces consultations ont contribué pour beaucoup à définir et façonner les thèmes et valeurs propres au Ministère qui sont à la base des décisions annoncées ci-après, et de l'édification de l'avenir de notre ministère.

LA SITUATION SUR LE PLAN DES RESSOURCES

On ne peut procéder à des changements et à des améliorations d'ordre stratégique sans qu'il y ait des répercussions majeures sur les ressources. D'importants changements s'imposent aussi tant à l'Administration centrale que dans les missions.

En outre, les conséquences des réductions apportées ces dernières années au nombre d'années-personnes et les compressions de l'ordre de 70 millions \$ que le Cabinet a imposées à AECEC pour les quatre prochaines années nécessiteront des ajustements de grande envergure sur le plan des ressources. Il en sera ainsi pour certaines des nouvelles initiatives qui ont été recommandées dans le cadre de l'Examen ministériel (voir annexe F). Afin de répondre à ces exigences, la direction a dû faire une large place à la question des ressources au cours des dernières étapes de l'Examen.

Les résultats de l'Examen ont permis à la haute direction de prendre ces difficiles décisions en se fondant sur une approche stratégique à long terme. Malgré les compressions imposées, nous nous étions fixé comme objectifs de veiller à ce que les décisions aboutissent à des améliorations sur le plan des conditions et du milieu de travail des employés, de préparer le Ministère à fonctionner efficacement en définissant clairement ses activités, d'éliminer le superflu et d'acquérir une plus grande souplesse sur le plan des ressources. Nous avons pris soin de répartir les réductions sur l'ensemble du Ministère afin que leurs répercussions correspondent aux thèmes clés de l'Examen et à nos besoins à venir.

Années-personnes

Après avoir examiné soigneusement tous ces facteurs, et compte tenu des pressions qui s'exerçaient sur les années personnes (voir annexe), nous n'avons d'autre alternative que de réduire sensiblement le nombre de postes au Ministère, tant à la centrale qu'aux missions à l'étranger. Il ne fait aucun doute qu'il faudra faire moins dans certains domaines, et diminuer ou abandonner certains services et activités moins prioritaires. Les réductions totaliseront quelque 150 postes à Ottawa et à l'étranger. Ces réductions sont décrites aux annexes B et C. À court terme, cela signifie l'élimination sélective à la centrale de certains postes dotés par détachement ou pour une période déterminée.

Malgré ces réductions, nous n'aurons toujours pas respecté les exigences qui nous ont été imposées à plus long terme sur le plan des ressources, mais les ajustements auxquels nous procéderons à l'avenir pourront se faire de façon plus graduelle, surtout que les réformes administratives amorcées seront résolument mises en vigueur, que la délégation des pouvoirs se poursuivra et qu'un système de gestion des ressources permettant de définir les priorités et de procéder aux redéploiements nécessaires sera établi.

Aucun effort n'est ménagé et toutes les options sont explorées pour éviter les mises en disponibilité et limiter les répercussions qu'aurait sur les employés tout réaménagement du personnel résultant des présentes décisions ou de décisions futures. Les employés touchés dans l'immédiat ont déjà été avisés et le Secteur du personnel s'occupe en ce moment de leur cas. Le Secteur examine également les options possibles qui pourraient s'offrir au personnel non encore visé et que le versement d'un montant forfaitaire pour quitter le ministère pourrait intéresser (voir annexe A). Nous espérons que ces mesures et d'autres encore atténueront la nécessité de procéder à d'autres réductions.

Ressources financières

Nous avons dû opérer certains choix par suite des compressions de 10 millions \$ imposées par le Comité d'examen des dépenses. Il nous a fallu aussi trouver 16 millions \$ pour financer l'expansion de nos activités en Europe de l'Est et d'autres initiatives imprévisibles requérant des ressources au cours de l'année en cours (par ex. environnement, visites à haut niveau, etc.) ainsi que des projets comme l'investissement stratégique dans le domaine de la formation, les mesures de réaménagement des effectifs et la création d'une garderie (voir annexe F).

L'Examen ministériel a permis d'épargner environ 9 millions \$ en dépenses d'opération (réductions dans les déplacements à l'étranger et économies des frais de soutien dans les missions par suite de l'abolition de certains postes). De plus, 5 millions \$ ont été épargnés grâce à une meilleure priorisation du programme des affaires culturelles et de celui des communications, et à des initiatives de recouvrement des coûts dans les programmes du commerce et de l'immigration. Les autres épargnes proviennent de réductions de 6 millions \$ dans les crédits de fonctionnement, de 4 millions \$ au titre du Programme d'acquisitions à long terme de biens, et de 2 millions \$ provenant de notre réserve courante.

Les six derniers mois ont été difficiles. Avec l'aide et la participation du personnel, nous avons cerné les changements qui s'imposent si l'on veut que le Ministère continue de fonctionner efficacement malgré les contraintes imposées, et soit mieux équipé pour faire face aux priorités à venir.

MISE EN OEUVRE

Nous voilà maintenant à l'étape de la mise en oeuvre (voir annexe E). Certaines des décisions découlant de l'Examen ministériel, particulièrement celles qui concernent directement les ressources, entreront en vigueur cet été. La plupart peuvent être mises à exécution d'ici le milieu de 1991. Les changements stratégiques à plus long terme (surtout dans les domaines du personnel, de la réforme administrative et de la délégation des pouvoirs) prendront plus de temps à mettre en oeuvre. Nous devons poursuivre nos objectifs de façon constante.

Au cours de la première année, une équipe spéciale relevant du Groupe des sous-secrétaires sera constituée pour gérer et coordonner la phase de mise en oeuvre. En collaboration avec les gestionnaires touchés, l'équipe préparera un plan assorti d'un échéancier. À partir du milieu de 1991, on reviendra aux mécanismes et processus normaux du Ministère, le Comité de gestion s'occupant d'appliquer les décisions de l'Examen.

1) RENFORCER LA BASE STRATÉGIQUE D'AECEC

AECEC doit miser sur les éléments fondamentaux de son mandat, sa structure géographique particulière et son réseau de missions à l'étranger. Il y parviendra en exerçant, pour le compte du gouvernement et des citoyens canadiens, un leadership novateur et audacieux dans les domaines que recouvre son mandat, en assurant la coordination et la compatibilité de tous les intérêts internationaux, en offrant les meilleurs conseils possible en matière de politique et en veillant à l'exécution des programmes de service que prévoit son mandat, tout en respectant des normes élevées d'excellence et de professionnalisme.

Pour atteindre cet objectif, nous allons:

- modifier les programmes de formation en vue de donner aux gestionnaires les compétences administratives nécessaires pour faire face à l'accroissement de leurs responsabilités
- préparer annuellement un cadre de politique étrangère et le soumettre au Cabinet
- établir un plan gouvernemental annuel de promotion du commerce extérieur et le soumettre au Cabinet
- créer un Comité de sous-ministres pour les affaires étrangères, placé sous la présidence du sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures
- mettre l'accent sur les grands axes de la politique du Ministère:
 - * en créant un nouveau service qui, dans une optique de coordination, sera chargé de veiller à la prise en compte de la politique étrangère dans l'élaboration de la politique en matière d'immigration et de réfugiés
 - * en affectant des ressources aux grandes questions économiques qui domineront la scène internationale dans les années 1990, y compris l'environnement et la politique d'aide en tant qu'éléments de la politique étrangère
 - * en déterminant le niveau de ressources nécessaires à affecter à la politique commerciale à l'issue de l'Uruguay Round
 - * en déterminant les ressources nécessaires pour mieux répondre au nouveau contexte qui font surface maintenant que la guerre froide est finie, et aux questions de sécurité non traditionnelles
- créer un nouveau poste de sous-ministre adjoint, affaires consulaires, de l'immigration et des passeports

- établir avec d'autres ministères gouvernementaux une relation plus productive, caractérisée par une plus grande complémentarité, afin d'éliminer le double emploi, particulièrement dans les domaines sectoriels, et veiller à une utilisation plus efficace des détachements entre le Ministère et les ministères et agences à vocation nationale
- collaborer avec les milieux d'affaires et gouvernementaux en ce qui concerne l'analyse des marchés stratégiques
- intensifier les initiatives de promotion d'intérêts et de constitution de réseaux, et renforcer l'essentiel travail d'analyse au Ministère
- redynamiser le programme des affaires consulaires en l'associant directement à la gestion et à l'exécution du programme d'immigration
- axer plus spécifiquement les ressources en matière de communications sur la prestation de conseils stratégiques et d'assistance aux gestionnaires du ministère
- accorder plus de temps aux cadres axiaux, particulièrement dans les secteurs géographiques, pour l'élaboration de politiques de programmes, grâce aux mesures suivantes:
 - * rationalisation immédiate des exigences relatives à la préparation des cahiers d'information (briefing books) et élimination des cahiers de documentation de base (background book)
 - * création d'un "service de correspondance" pour la coordination des réponses aux lettres reçues par les ministres et pour la préparation de la correspondance courante
 - * création au sein du Protocole d'un service élargi "de gestion des visites" qui prendra en charge la plupart des tâches organisationnelles associées aux visites ministérielles et de niveau plus élevé.
- confirmer l'utilité de maintenir au sein du gouvernement un Service des délégués commerciaux qui appuie les gens d'affaires canadiens et travaille avec eux.

2) AMÉLIORATION DU SERVICE AU PUBLIC

Ce volet primordial de notre activité nous met en relation directe avec des Canadiens de toutes conditions sociales. Au cours des années 1990, AECEC continuera d'améliorer la qualité de son service au public, en accordant une attention particulière à certains domaines spécifiques.

Pour atteindre cet objectif, nous allons:

- mener un programme de promotion plus active du Ministère pour tenir le public informé des grands dossiers de politique étrangère et de commerce extérieur, et de la façon dont le gouvernement les aborde
- élaborer, avec les organismes centraux et la CEIC, des mesures pour accroître le recouvrement des coûts, et utiliser les montants recouverts pour améliorer les services d'immigration (voir annexe D)
- offrir aux gens d'affaires un meilleur accès aux bases de données commerciales d'AECEC, peut-être moyennant un recouvrement des coûts
- mettre en vigueur, à l'automne, un nouveau programme de sensibilisation aux affaires consulaires pour renseigner les Canadiens sur l'éventail des services offerts par AECEC
- répondre avec plus de diligence aux demandes de renseignements du public en créant un service de correspondance et en améliorant les contacts avec les missions, par le recours aux nouvelles technologies de communication

3) PLUS GRANDE INTÉGRATION DU MINISTÈRE

Depuis la décision, prise au début des années 80, d'intégrer toutes les opérations à l'étranger - y compris l'exécution du programme d'immigration - et d'inclure le volet commercial d'Industrie et Commerce dans le mandat du ministère des Affaires extérieures, nombre des difficultés qui accompagnent toujours ce type d'intégration majeure ont été aplanies.

La structure du Ministère impose des limites, et le caractère ainsi que la spécialisation des divers programmes doivent être respectés. Toutefois, nous pouvons faire encore beaucoup pour raffermir l'identité globale et l'esprit de corps du Ministère et lever des barrières internes souvent subtiles. L'Examen ministériel a permis de conclure que la matrice géographique/fonctionnelle du Ministère devrait être maintenue, qu'il est possible d'en améliorer le fonctionnement et que le service extérieur consolidé devrait être confirmé en tant que pierre angulaire de nos opérations à l'étranger.

Pour atteindre cet objectif, nous allons:

- viser à étendre les champs de responsabilité au moyen d'une déstratification sélective. Cette mesure se traduira par l'élimination immédiate de 2 postes de SMA, 6 postes de directeur général, et de 10 postes de directeur (voir l'Annexe B)

- abolir les filières pour les EX-1 et les EX-2 permutants

(REMARQUE : Bien que la suppression des filières pour les FS ait été considérée comme un moyen pratique d'éliminer les barrières formelles et de donner plus de flexibilité aux gestionnaires des ressources et du personnel, tout en conservant les compétences requises pour les programmes, il a été décidé de ne le faire que pour les EX et de réévaluer toute la question dans les deux prochaines années)

- accroître les possibilités d'affectation inter-filières, de détachements et d'échanges, et encourager le personnel à s'en prévaloir, afin de lui permettre d'acquérir plus d'expérience tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère, tout en continuant à raffermir ses compétences fonctionnelles
- renforcer l'utilisation des deux langues officielles au Ministère
- maintenir la "boîte à idées" et établir des primes pour récompenser à chaque trimestre la meilleure suggestion pratique
- demander aux gestionnaires d'améliorer les mécanismes permettant de faciliter les communications internes, dans les deux sens, entre la direction et les employés

- le personnel ayant mentionné la nécessité de discussions et de consultations plus poussées, développer davantage le concept de "responsabilité par pays" dans les secteurs géographiques. D'autres structures organiques seront examinées, et la décision d'aller de l'avant sera prise au plus tard en janvier 1991, en vue d'une mise en oeuvre à l'été de 1991 :
 - * il faudra établir un plan de formation complet à l'intention des agents qui devront travailler au sein de la nouvelle structure
 - * il faudra tenir des consultations avec les clients, surtout le monde des affaires, quant aux répercussions que le concept choisi aura sur les services et programmes qui les intéressent
- poursuivre l'installation du COSICS et du Système de traitement informatisé des dossiers d'immigration (STIDI) qui, avec d'autres options technologiques, faciliteront l'intégration de l'organisation de même que la coordination et la consultation, rendront les emplois plus stimulants et feront de nos missions à l'étranger une composante plus fonctionnelle de l'Administration centrale.

4) UN EFFECTIF MIEUX FORMÉ ET PLUS MOTIVÉ

On ne peut s'attendre à ce que, d'année en année, le personnel puisse compenser les effets de la compression des ressources simplement parce qu'on fait appel à son professionnalisme et qu'on lui demande "d'accomplir plus avec moins". Il est évident qu'il faut agir pour améliorer les possibilités de carrière, la gestion des ressources humaines et les conditions de travail. Nous investirons d'une manière importante, stratégique, dans l'avenir du Ministère en nous engageant à accorder l'appui financier et le temps nécessaires à la formation.

Pour appuyer ces grandes initiatives, nous allons :

- restructurer, d'ici 1991, le service extérieur en trois catégories :
 - * un groupe administratif, composé à partir des catégories actuelles de l'administration et du soutien, qui serait admissible au recrutement au groupe EX (sous réserve des conclusions qui commencent à émerger de l'opération Fonction publique 2000)
 - * un groupe de FS avec un plus grand nombre de paliers, lesquels iront au-delà de la catégorie FS2 actuelle, comme solution de rechange à l'entrée dans le groupe des gestionnaires. Pour le groupe FS, les filières seront maintenues pendant encore au moins 2 ans
 - * un groupe de gestionnaires EX pour lesquels il n'y aura plus de filière
- améliorer les services d'orientation de carrière et créer un programme d'affectations pour les employés non permutants. La date limite du 1^{er} avril 1991 a été choisie pour l'annonce d'un plan général de développement de carrière
- raffermir notre politique d'équité en matière d'emploi pour atteindre, d'ici à 5 ans, la moyenne de la fonction publique pour ce qui est du nombre de femmes dans la catégorie de la gestion, et doubler la représentation dans les autres groupes cibles pour l'ensemble du Ministère
- créer un poste d'Ombudsman au Ministère
- mettre en place, d'ici août 1990, un programme complet d'emploi des conjoints
- ouvrir une garderie à l'Édifice L.B. Pearson dès que le Conseil du Trésor autorisera l'engagement de fonds à cet effet
- rénover et améliorer les salles de douche dans l'édifice Pearson

- créer un poste d'Ombudsman au Ministère
- rechercher des moyens de reconnaître l'excellence par une promotion plus rapide
- faire une plus grande utilisation de principe du mérite inversé pour identifier et se départir des employés dont la performance laisse à désirer

Nous mettrons aussi en oeuvre une nouvelle stratégie audacieuse de formation pour les années 90, qui reflète l'importance de cette fonction pour les employés et le Ministère. La stratégie comprendra:

- * l'établissement, d'ici à l'automne 1991, d'un institut ou centre ministériel de formation qui servira de point de mire pour les programmes de formation et de perfectionnement à l'intention de tous les employés du Ministère
- * formation en langues étrangères : un accroissement substantiel de notre capacité en langues étrangères pour la création, d'ici à 1995 - 1996, d'une "réserve" d'environ 75 AP, qui devront être tirées des ressources existantes
- * formation en langues officielles : faciliter l'apprentissage des langues officielles
- * formation des nouveaux agents : d'ici 1992, un objectif cible d'au moins 6 mois de formation par agent pendant leur première année au Ministère. Cela exigera une "réserve" d'environ 50 AP
- * formation du personnel administratif et des gestionnaires : mise en place d'un système amélioré de formation du personnel administratif et des gestionnaires, y compris les chefs de mission et les administrateurs en poste à l'étranger, pour leur permettre d'assumer les responsabilités accrues qui découlent de l'élargissement de leurs pouvoirs
- * donner plus de formation aux employés recrutés sur place
- créer un prix annuel du sous-secrétaire pour un travail d'équipe ou des réalisations remarquables liées à des projets. Un programme complet de récompenses sera mis sur pied d'ici le 1^{er} avril 1991
- réviser le salaire de base des nouveaux employés
- instaurer immédiatement des procédures abrégées d'obtention de la cote de sécurité pour permettre aux nouvelles recrues de se joindre plus rapidement au Ministère.

Le présent document traite de quelques-unes des initiatives qui seront prises, dont les plans visant à réévaluer divers aspects de la gestion du personnel. Un document d'information donnant la liste complète des initiatives touchant le personnel sera bientôt distribué. Les répercussions de ces initiatives sur les ressources sont importantes, surtout dans le domaine de la formation, et il faudra y réaffecter des années-personnes et des ressources financières.

5) **DONNER AUX GESTIONNAIRES ET AU PERSONNEL PLUS DE RESPONSABILITE ET D'AUTORITE**

Il se dégage clairement des travaux de l'Examen ministériel, des observations du personnel et des délibérations relatives au projet Fonction Publique 2000, que si l'on veut effectuer un changement réel, il faut que les gestionnaires aient la plus grande liberté d'action possible et que leur performance soit jugée d'après un ensemble de critères. Cela implique plus de risques pour eux et exige une plus grande préparation à leurs tâches.

Pour ce qui est du personnel, les employés doivent avoir la possibilité d'effectuer leur travail d'une manière efficace et satisfaisante, sans voir leur responsabilité considérablement diminuée par un surveillant ou un collègue qui refasse inutilement une partie du même travail.

AECEC a, au cours des ans, délégué de plus en plus d'autorité aux gestionnaires, surtout à l'étranger. Il est possible de le faire encore davantage. Il arrive souvent que les gestionnaires hésitent à exercer leur autorité et s'en remettent aux unités centrales lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Les gestionnaires ne sont pas tous conscients de l'étendue des pouvoirs dont ils jouissent présentement et des responsabilités correspondantes.

Conformément aux conclusions du projet Fonction publique 2000, qui commencent à être publiées, le Ministère s'emploiera, au cours des prochaines années, à concrétiser la vision qu'il a d'un nouveau milieu de gestion dans lequel les organismes centraux délégueront autant de pouvoirs que possible vers l'extérieur et vers les paliers inférieurs, et où les gestionnaires et les administrateurs seront formés de manière à pouvoir assumer ces responsabilités.

À ces fins, pour les gestionnaires et le personnel, nous devons :

a) immédiatement :

- autoriser les missions dont le rendement est acceptable sur le plan de la comptabilité, et dont les installations d'entreposage sont suffisantes, à garder leurs dossiers mensuels et à ne les envoyer à Ottawa qu'une fois par année
- autoriser les chefs de mission à avoir plus souvent recours à des affectations pour une période déterminée lorsqu'il s'agit d'embaucher des agents commerciaux et d'autres spécialistes seniors recrutés sur place
- procéder à la suppression de certains paliers de responsabilité à l'administration centrale, étudier plus à fond d'autres structures organiques pour les secteurs géographiques et éliminer les chevauchements organisationnels
- créer un comité chargé d'examiner tous les aspects de la responsabilité de gestion et de préparer, avant la fin de cette année, un rapport recommandant des changements spécifiques qui iraient de pair avec l'accroissement des

pouvoirs, par exemple la modification du système d'évaluation et un rôle plus direct et plus important pour la vérification interne

- concevoir des programmes de formation permettant de développer une capacité administrative correspondant à l'accroissement des responsabilités

b) d'ici le début de l'exercice 1991-1992 :

- donner aux chefs de mission un plus grand pouvoir de dépenser, aux termes des DSE 25.9(b) (exemption de paiement des frais de logement), 45 (congé de service à l'extérieur avec option) et 50 (aide au déplacement pour le service à l'extérieur)
- de donner aux chefs de mission l'autorisation d'approuver la classification des postes et le traitement du personnel recruté sur place, et d'imposer des mesures disciplinaires, y compris le congédiement
- créer un programme de récompense au mérite à l'intention du personnel recruté sur place et en confier la responsabilité aux chefs de mission
- donner aux chefs de mission l'autorisation de procéder à l'acquisition d'une gamme plus vaste de biens tant dans le pays d'accueil que dans un pays tiers, de restreindre aux lieux publics des chancelleries et aux zones de représentation des résidences officielles le contrôle de l'administration centrale en matière de conception, et d'accroître les pouvoirs d'aliénation des biens (véhicules compris)
- analyser les centres d'acquisition de l'administration centrale pour déterminer l'efficacité des achats centralisés. Ces centres définiront leurs services et les délais de livraison à leurs clients (missions et sections de l'administration centrale) pour chaque transaction
- décentraliser le contrôle des années-personnes pour le confier à BCB pour son secteur, sur une base expérimentale, et si le projet réussit, accorder les mêmes pouvoirs à MCB et peut-être à d'autres secteurs, à compter de l'AF 1991-1992
- décentraliser le processus de vérification financière dans les missions lorsqu'il est possible et rentable de le confier à des firmes internationales réputées
- confier le budget de la formation spécialisée aux gestionnaires, qui seront responsables de la façon dont ils utiliseront les fonds pour atteindre les nouveaux objectifs de formation du Ministère (annoncés plus tard)

- établir un "système d'établissement des coûts internes" afin de permettre aux gestionnaires de mieux déterminer le coût des programmes et des activités, de relier les dépenses à leur source, et de mettre en oeuvre des systèmes d'imputation des frais à l'utilisateur et de recouvrement des coûts
 - établir des définitions plus claires des responsabilités et du rôle des secteurs fonctionnels et géographiques afin d'éviter le double emploi, qui limite souvent la portée de certains postes, empêche les employés de faire preuve de créativité et rend leur travail plus monotone
- c) à long terme :
- élaborer et appliquer, de concert avec les organismes centraux, un système permettant de confier aux gestionnaires, y compris les chefs de mission, un budget annuel unique qui serait utilisé à leur discrétion pour répondre à tous les besoins : fonctionnement, capital et salaires (locaux)
 - mieux informatiser les sections d'acquisition grâce aux technologies modernes afin de leur permettre d'offrir un meilleur service aux clients
 - donner aux chefs de mission une plus grande responsabilité en ce qui concerne la gestion immobilière, y compris la location, les rajustements compensatoires pour le logement et l'entretien

Ces propositions et d'autres seront étudiées au cours de l'année dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations du rapport Price Waterhouse sur les fonctions administratives du Ministère et des résultats du projet Fonction publique 2000. Les recommandations du rapport ne pourront être toutes adoptées, du moins à court terme en raison des restrictions législatives et réglementaires actuelles, mais on sait déjà que les unités administratives du Ministère s'orienteront résolument vers l'objectif à long terme d'un accroissement des pouvoirs et des responsabilités des gestionnaires.

6) **PLUS DE SOUPLESSE EN CE QUI CONCERNE LE RENOUVELLEMENT DES RESSOURCES ET L'ADMINISTRATION**

Malgré des ressources limitées, nous devons continuer de consolider le réseau international du Canada, même s'il nous faut éliminer un certain nombre de postes d'employés canadiens à l'étranger, qui coûtent cher. Nous devons pour cela être capables de déplacer rapidement les ressources, former et utiliser plus efficacement les ressources locales, avoir dans nos missions du personnel polyvalent et prêt à oeuvrer dans un domaine qui n'est pas le sien, et servir les autres intérêts du gouvernement et le public sur demande. Il faudra choisir avec plus de soin les points stratégiques où les ressources affectées aux programmes auront le plus d'effet, même si cela implique que certains services et activités devront être supprimés. Notre infrastructure sera plus légère et nous permettra de réagir plus rapidement.

La simplification de l'administration du Ministère demeurera donc un objectif constant découlant de l'Examen ministériel.

À cette fin, nous allons :

a) du point de vue de la gestion des ressources

- créer, à même le Groupe des sous-secrétaires, un Conseil de gestion des programmes qui se réunira régulièrement pour traiter des questions concernant les ressources, y compris les demandes d'augmentation, réaffecter des fonds et des années-personnes entre programmes et entre secteurs, et déterminer la stratégie à adopter pour obtenir des ressources des organismes centraux
- créer une réserve d'AP et de fonds pour les "priorités" du Ministère
- simplifier l'exercice annuel d'établissement des priorités et d'affectation des ressources. Cela implique :
 - * le raccourcissement et la simplification des Plans opérationnels des missions
 - * la répartition des ressources entre les secteurs en fonction des plans et des objectifs globaux
 - * le transfert de ressources d'un secteur à l'autre en raison de l'évolution des priorités

b) du point de vue du recouvrement des coûts:

- en collaboration avec la CEIC, accroître le recouvrement des coûts dans le programme d'immigration, tout en étudiant plus en profondeur la possibilité de confier la prestation des services consulaires et de l'immigration à un OSS autofinancé, en totalité ou en partie, et relevant d'un secteur stratégique élargi, avec une éventuelle mise en oeuvre d'ici à 1992 (voir annexe D)
- appliquer à toutes les activités concernant les foires et les missions commerciales, peu importe la façon dont elles sont financées, le principe de recouvrement des coûts inclus dans le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME). Lorsque ce principe sera adopté, on prévoit des recouvrements de 6 millions de \$, dont une partie, moyennant l'autorisation du Conseil du Trésor, serait réinvestie dans le programme commercial
- étudier davantage le principe du recouvrement des coûts à la base de données WINEXPORT dont se servent les entreprises et d'autres utilisateurs

c) du point de vue de la simplification administrative:

- établir, au niveau des SMA, un Conseil de technologie chargé d'élaborer des politiques générales, de choisir la technologie appropriée, de définir les besoins et d'en établir les priorités, de résoudre les conflits et d'établir des normes
- revoir le processus d'évaluation du rendement et simplifier les formulaires, avec mise en oeuvre vers le milieu de l'année 1991
- créer un système de descriptions de postes génériques et l'appliquer au plus grand nombre possible de postes pendant 1991
- discuter de la simplification des Directives du service extérieur, y compris le recours possible à des indemnités non comptables

Plusieurs autres initiatives seront prises et annoncées à mesure que les idées des gestionnaires et les recommandations du rapport Price Waterhouse auront été étudiées en détail.

d) du point de vue de l'assouplissement et de l'allégement des opérations à l'étranger:

- avant la fin de 1990, passer en revue les ressources affectées aux programmes dans toutes les missions par rapport aux priorités globales, dans l'intention de faire les modifications nécessaires dans le cadre du processus annuel d'affectation des ressources pour l'AF 1991-1992

- lorsqu'il y a ouverture d'une nouvelle mission ou adaptation de missions déjà existantes, favoriser une optique plus régionale, les missions à un ou deux programmes, les bureaux satellites et le recours aux consuls honoraires plutôt que les grandes missions offrant tous les services
- avoir recours plus souvent aux associations professionnelles et aux groupes bilatéraux de gens d'affaires pour s'occuper de l'expansion du commerce et assurer les services commerciaux à l'étranger
- autoriser les chefs de mission à affecter le personnel des programmes à d'autres fonctions pendant une période dépassant l'actuelle limite de 10 %, afin de répondre aux augmentations de la charge de travail pendant les périodes de pointe, telles que les urgences consulaires, les demandes de visa pendant l'été ou les visites ministérielles
- abolir, dans certaines missions, les services de communications protégées qui ne sont pas essentiels
- publier des directives pour que certains travaux administratifs soient partagés entre les agents de tous les programmes (p. ex., l'agent de sécurité de la mission, le coordonnateur des plans opérationnels de la mission, l'agent au bilinguisme)

ANNEXES

- A RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS
- B STRUCTURE ORGANIQUE DE L'ADMINISTRATION CENTRALE
- C DIMINUTION DE LA REPRÉSENTATION À L'ÉTRANGER
- D PROGRAMMES CONSULAIRES ET DE L'IMMIGRATION -
RECouvreMENT DES COÛTS
- E PLAN DE MISE EN OEUVRE
- F TABLEAU DES BESOINS EN AP ET EN RESSOURCES FINANCIÈRES

RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS

Certains employés permutants et non permutants seront touchés par l'Examen ministériel en cours. Le Ministère sait parfaitement que d'importants changements, dont la réduction du nombre total des postes, peuvent être très stressants pour de nombreux employés. Aussi veillera-t-il à respecter toutes ses obligations et responsabilités en limitant au minimum les répercussions que la compression des effectifs peut avoir sur les employés. Ce faisant, le Ministère appliquera les dispositions de la politique du Conseil du Trésor concernant le réaménagement des effectifs.

La politique susmentionnée accorde aux employés toutes les possibilités raisonnables de poursuivre leurs carrières dans la fonction publique. Des services d'orientation leur seront offerts, on leur garantira une période minimale de priorité de six mois avant la mise en disponibilité, leur nom sera placé sur une liste de priorité pour une réaffectation à un autre poste, et ils seront, dans certaines circonstances, admissibles à un recyclage. La Politique prévoit également, dans le cas des employés qui préfèrent donner leur démission, une rémunération équivalant à un minimum de 26 semaines et à un maximum de 41 semaines de traitement (montant forfaitaire). Cette somme est en sus de l'indemnité de départ à laquelle ils ont droit, selon les clauses de leur convention collective. Les décisions seront prises au cas par cas, de sorte que les employés concernés sont invités à contacter sans délai le Secteur du personnel pour discuter plus à fond de leur situation.

Les employés non permutants nommés pour une période indéterminée et dont le poste est éliminé sont couverts par la Politique concernant le réaménagement des effectifs. Les employés non permutants dont les postes ne sont pas éliminés dans le cadre de l'Examen ministériel, mais qui voudraient néanmoins savoir comment la Politique s'applique à eux (par exemple dans le cas du montant forfaitaire) sont invités à faire part de leur intérêt. De cette manière, les autres employés dont les postes sont éliminés mais qui préfèrent demeurer au sein de la fonction publique peuvent être réaffectés aux postes qui se libéreront. Les employés non permutants qui ne sont pas touchés par l'Examen ministériel sont admissibles au montant forfaitaire seulement si leur départ entraîne la réaffectation d'un employé dont le poste est coupé. La plupart des employés non permutants dont les postes sont éliminés auront sans doute déjà eu une première discussion avec un haut fonctionnaire du secteur en question.

En outre, M. Jacques Thibert, de APS, communiquera avec les employés concernés pour examiner en détail chaque cas. Les employés touchés peuvent prendre les devants en appelant M. Thibert au numéro 992-7119. Les employés qui ne sont pas directement touchés par l'Examen ministériel mais qui désirent s'enquérir de la Politique susmentionnée sont également invités à communiquer avec M. Thibert.

Des postes permutants sont éliminés dans tous les groupes professionnels. Comme la dotation de ces postes et le mouvement des employés permutants ne sont pas gérés de la même manière que dans le cas des employés non permutants, il s'ensuit que le réaménagement des effectifs au sein de la communauté des employés permutants doit

également se faire de manière différente. Les employés permutants de tous les groupes et niveaux qui ne se considèrent plus comme véritablement permutants peuvent être admissibles à certains des avantages de la Politique de réaménagement des effectifs, par exemple la disposition relative au montant forfaitaire.

L'applicabilité au personnel permutant de la disposition relative au montant forfaitaire fait toujours l'objet de discussions et sera en partie déterminée par l'envergure des coupures de ressources. Les employés désirant se prévaloir de cette disposition sont priés d'en informer leur direction d'affectation avant le 31 juillet 1990. La gestion sera alors en mesure de déterminer combien pourront se prévaloir de cette disposition.

Les employés permutants sont invités à communiquer avec leur direction d'affectation pour obtenir plus d'information sur le programme de réaménagement des effectifs. Un rendez-vous avec une personne plus au fait de la question à APS sera alors pris, si nécessaire.

La Politique de réaménagement des effectifs ne s'applique pas aux employés nommés pour une période déterminée. Au terme de la politique du Conseil du Trésor, ceux-ci reçoivent un préavis de deux semaines s'ils sont mis à pied avant la date d'échéance ainsi que le précise leur lettre d'emploi. Le Ministère s'efforcera dans leur cas de ne pas devancer la date d'échéance mais si cela devait être nécessaire, un préavis de trois semaines leur sera donné. En outre, le Ministère aidera les employés ainsi mis à pied à s'inscrire au répertoire des postulants de la Commission de la Fonction publique, et gardera leur nom en réserve de manière à pouvoir les réengager si l'occasion se présente.

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Il est généralement reconnu qu'un avenir incertain peut être source d'anxiété pour les employés touchés, qu'il s'agisse d'employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, d'employés permutants ou non permutants. Le Ministère désire rappeler aux employés qui s'inquiètent des répercussions de l'Examen ministériel que les conseillers du Programme d'aide aux employés ont pour mandat de les aider à mieux faire face à la situation et aux sentiments qu'elle leur inspire. On peut joindre les conseillers, Brenda Abud-Lapierre et Marjorie Caverly, aux numéros 992-6167 et 992-1641, respectivement. Les services sont confidentiels.

STRUCTURE ORGANIQUE DE L'ADMINISTRATION CENTRALESOMMAIRE DES CHANGEMENTS AUX PLANS
DES STRUCTURES ET DES RESPONSABILITÉS

Certains des changements mentionnés ci-après nécessiteront l'approbation du Conseil du Trésor.

1) CHANGEMENTS À APPORTER PENDANT L'ANNÉE FINANCIÈRE 1990-1991

La date cible de mise en application pour la présente année financière est le mardi 4 septembre 1990. Des organigrammes reflétant ces changements seront distribués auparavant.

Secteurs des États-Unis (UGB/UFB/URB)

- Le nombre des SMA responsables de la gestion des relations avec les États-Unis sera réduit à deux pendant la présente année financière.
- La Direction générale de la gestion du libre-échange (UFD) deviendra une direction responsable de la liaison fédérale-provinciale et de la liaison avec le secteur privé pour l'ALE, et aussi de la coordination du libre-échange. La direction relèvera en droite ligne du SMA.
- On éliminera le poste de DG de la Direction générale des relations avec les États-Unis (URD). Les responsabilités du DG seront déléguées aux directeurs des directions existantes, qui relèveront en droite ligne du SMA (URB).

Autres secteurs géographiques (RGB/PGB/GGB et LGB)

Le concept de la "responsabilité par pays" sera étudié plus à fond. D'autres structures organiques seront aussi examinées. Cette revue comprendra un examen des responsabilités et de la taille des directions, du champ des responsabilités exercées par les gestionnaires à tous les paliers, ainsi que du nombre de paliers de gestion. Aucun autre changement ne sera apporté à l'organisation de ces quatre secteurs d'ici là. Une décision finale sera prise au plus tard en janvier 1991, en vue de la mise en oeuvre à l'été 1991.

Secteur des affaires politiques et de la sécurité internationale (IFB)

- On fusionnera les petits services d'IFX (Sommet et Affaires francophones) et d'IMC (Commonwealth) en une seule direction.

- On fusionnera IMH (Droits de la personne et Affaires sociales) et IMW (Promotion internationale de la femme) en une seule direction. Des mesures seront prises pour mettre l'accent sur la promotion de la femme dans la nouvelle direction.
- On abolira le poste de DG à ISD (Services de sécurité et Coordination des mesures d'urgence). Les responsabilités du DG seront assumées par le directeur d'ISS, qui relèvera en droite ligne de IFB.
- On abolira ISE (Mesures d'urgence) en tant que direction et:
 - on transférera les fonctions du Centre des opérations et du Service de garde d'ISE au nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports (voir ci-après); et
 - on transférera les autres fonctions de sécurité d'ISE (évaluation des menaces et lutte antiterroriste) à ISS.
- La Direction générale du renseignement extérieur (IND) sera appelée "Direction générale de l'évaluation étrangère".

Secteur de l'expansion du commerce extérieur (TFB)

- On réduira le nombre de bureaux de quatre à trois et on éliminera une direction.

Secteur de la politique économique et commerciale (EFB)

- Pour le moment, aucun changement ne sera apporté à l'organisation de ce secteur. La rationalisation des fonctions de politique commerciale à l'ensemble du Ministère dans le prolongement de l'Uruguay Round et l'ajout de ressources à la fonction de politique économique, surtout en matière d'environnement, nécessiteront certains changements en 1991.

Secteur des Négociations commerciales multilatérales (OMTN)

- Aucun changement ne sera apporté à l'organisation de ce secteur, qui a été établi temporairement pour s'occuper des négociations de l'Uruguay Round.

Secteur des communications et de la culture (BCB)

- On réduira de trois à deux le nombre des directeurs généraux et des directions générales responsables des communications. Les deux nouvelles directions générales seront: Services centraux de communication et de soutien, et Communications sur le commerce extérieur et la politique étrangère.

- BTA (Services de communication sur le commerce à l'étranger) et BTC (Services de communication sur le commerce au Canada) seront fusionnées en une même direction.
- BFC (Services de communication au Canada) et BFE (Services de communications à l'étranger) seront fusionnées en une même direction responsable des communications sur la politique étrangère.
- On créera un Bureau administratif en transférant les postes appropriés depuis BMP.
- BTE (Expositions internationales) relèvera du DG, Direction générale des relations culturelles internationales (BKD).
- BFL (Services de bibliothèque) relèvera du nouveau DG, Direction générale des services centraux de communication et de soutien.

Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports (nouveau)

- Pour reconnaître l'importance des programmes en matière d'affaires consulaires et d'immigration, on créera un nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports.
- La responsabilité de l'organisme de service spécial qu'est le Bureau des passeports passera de MCB au nouveau SMA, Secteur des affaires consulaires et de l'immigration.
- La structure du nouveau Secteur sera réaménagée pour refléter le programme combinant les affaires consulaires et l'immigration; pour faciliter sa transformation éventuelle en un organisme de service spécial; et pour établir un groupe distinct de la politique en matière d'affaires consulaires et d'immigration.

Conseiller juridique (actuellement JFB)

- Tel qu'expliqué ci-avant, les fonctions Affaires consulaires et Immigration de JID seront transférées au nouveau SMA chargé des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports.
- La Direction générale des affaires juridiques se verra adjoindre CCBI et CFX, qui relèveront de JCD (voir la note détaillée à la rubrique Services centraux du personnel ci-après).

Secteur des projets spéciaux (HXB)

- Ce Secteur sera aboli lorsqu'il aura été décidé d'aller de l'avant avec la mise en application de la Phase II du projet COSICS. Le Bureau du Projet (HCD) et ses directions seront intégrés à MCB en tant que direction générale distincte.

Services centraux du personnel

- CCBI (Bureau du coordonnateur - Accès à l'information et protection des renseignements personnels) sera transféré à la Direction générale des affaires juridiques et placé sous la responsabilité de JCD.
- CFX (Bureau du conseiller principal pour les relations fédérales-provinciales) sera transféré à la Direction générale des affaires juridiques et placé sous la responsabilité de JCD.
- CMD (Direction générale de la gestion centrale) sera abolie en tant que direction générale distincte, et ses fonctions seront réaménagées comme suit:
 - La fonction Secrétariat de la liaison avec le Cabinet et des relations parlementaires de CMG sera transférée à CPD, et on créera un nouveau service de la correspondance au sein de la direction.
 - La fonction Visites de haut niveau de CMG sera transférée à un nouveau service de gestion des visites au sein de XDX.
 - La fonction Évaluation des programmes et des ressources de CME sera transférée à CMA.
 - La fonction Évaluation de CME sera transférée à CIV, et on créera une direction élargie de la vérification et de l'évaluation.
 - La fonction Liaison avec le Bureau du Vérificateur général de CME sera transférée à CIX/CIV.
 - La fonction Préparation de la Partie III du budget principal de CME sera transférée à MFR.
 - CMA s'appellera le "Secrétariat de planification et de gestion des ressources", relèvera directement du SMA, Secteur des finances et de l'administration (MCB), et aura les fonctions suivantes:
 - gestion des ressources;
 - évaluation des ressources;
 - planification stratégique;
 - projections quant à l'utilisation des AP et contrôle des ERP; et
 - services de secrétariat pour le Conseil de gestion des programmes (voir ci-après) et pour le Comité de gestion.
- CIV (Vérification et Évaluation) continuera de relever de CIX (Inspecteur général).

- **CIX relèvera administrativement de MCB, et aura accès à DMC.**
- **On créera, à même le Groupe des sous-secrétaires, un Conseil de gestion des programmes** qui sera présidé par le sous-secrétaire d'État, les services de secrétariat étant fournis par CMA. Ce Conseil sera chargé de revoir et d'approuver toutes les grandes propositions liées à l'affectation et à la réaffectation des ressources.

Secteur du personnel (ACB)

- **On créera une nouvelle direction responsable des affectations du personnel administratif et de soutien permutant.**
- **On regroupera APH (Personnel - Opérations spéciales) en une APS restructurée** (qui sera appelée Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification).
- **On répartira l'actuelle ABM (Rémunération et indemnités) en deux:** une section de la Rémunération et Indemnités, et une direction des Services aux employés permutants. Les deux unités relèveront d'ABD.
- **On abolira ABC (Services à l'affectation) en tant que direction et on intégrera certaines de ses fonctions à la nouvelle Direction des services aux employés permutants.**
- **On scindera ABK en deux unités:** une direction chargée des Relations de travail et une section chargée des Employés recrutés sur place, qui relèveront toutes deux directement d'ABD.
- **Le Programme d'aide aux employés sera renforcé; il relèvera aussi directement d'ABD.**

Secteur des finances et de l'administration (MCB)

En plus des changements déjà esquissés concernant MCB (à savoir le transfert de CMA élargi, le transfert de CIX/CIV au Secteur, le transfert du Bureau du projet COSICS lorsqu'il aura été décidé d'appliquer la Phase II, et le transfert du Bureau des passeports (organisme de service spécial) au nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports) les réaménagements suivants seront apportés:

- **On abolira MRC (Politiques et services consultatifs) en tant que direction, et ses fonctions seront réparties entre les autres directions de MRD.**
- **Tous les Centres de traitement de texte (MISW) seront abolis, et certains postes seront alloués aux secteurs qui sont de gros utilisateurs de ces services, selon les besoins établis.**

2) CHANGEMENTS À APPORTER PENDANT L'ANNÉE Financière 1991-1992

- On combinera la gestion des quatre filières des FS en une même direction, une fois abolies les filières au sein du groupe EX (au plus tard à l'été de 1991).
- On abolira ACBX (Secrétariat de gestion du personnel cadre) et on créera une direction des affectations EX, une fois abolies les filières au sein du groupe EX (au plus tard à l'été de 1991).
- Comme la fin des Négociations commerciales multilatérales de l'Uruguay Round approche et que le démantèlement d'OMTN est prévu pour le 31 mars 1991, on recherchera des moyens de rationaliser la structure de la fonction de politique commerciale au sein du Ministère.

Remarque: Un examen du rôle des directeurs adjoints sera entrepris comme suivi de l'Examen ministériel.

DIMINUTION DE LA REPRÉSENTATION À L'ÉTRANGERRÉSUMÉ DES MODIFICATIONS

L'élimination et le redéploiement de postes à l'étranger qui surviendront cette année et l'an prochain comme expliqué ci-après, ont fait l'objet de discussions avec les gestionnaires, et le personnel touché en été informé. Dans plusieurs cas, les postes de personnel canadien seront remplacés par des postes d'employés locaux.

Europe

Dix-huit (18) postes canadiens seront redéployés d'Europe de l'Ouest cet été et au cours de l'été prochain afin de répondre aux nouvelles exigences liées aux développements en Europe de l'Est et en URSS.

Les missions touchées sont Ankara (1), Berne (1), Bonn (1), Bruxelles (2), Copenhague (2), La Haye (1), Londres (1), Oslo (2), Paris (5) et Stockholm (2). En outre, la mission de Dublin perdra un poste au cours de l'année prochaine. Les missions qui reçoivent de nouvelles ressources sont : Moscou, Berlin, Bucarest, Varsovie, Bruxelles (CEE) et Budapest.

Les quatre postes de courrier à Paris seront redéployés à Ottawa cet été.

De plus, la mission de Londres retranchera dix postes, par suite d'un examen des services votés.

Afrique et Moyen-Orient

Quinze (15) postes canadiens seront éliminés. Les missions visées sont: Abidjan (1), Accra (1), Addis-Abéba (1), Dakar (1), Dar-ès-Salaam (1), Libreville (1), Nairobi (1), Rabat (1), Yaoundé (2), Le Caire (1), Koweït (2), Riyad (1) et Tel Aviv (1).

Asie et Pacifique

Dix (10) postes canadiens seront éliminés dans les missions suivantes: Wellington (3), Colombo (1), Dhaka (1), Beijing (1), Pusan (1), Canberra (2) et Singapour (1).

Amérique latine et Antilles

Dix (10) postes canadiens seront éliminés. Les missions touchées sont: Georgetown (4), Caracas (1), Port-au-Prince (1), Sao Paulo (1), Bridgetown (1), La Havane (1), et Kingston (1). Comme la mission de Georgetown deviendra une "mission d'aide" uniquement, 3 postes seront redéployés à Port of Spain cette année.

États-Unis

Douze (12) postes canadiens seront éliminés dans les missions suivantes: Atlanta (1), Dallas (2), Los Angeles (2), New York (4), San Francisco (1), Détroit (1) et Seattle (1). En outre, 1 poste canadiens sera redéployé de San Francisco à Los Angeles.

De plus, Washington retranchera dix postes, par suite d'un examen des services votés.

Nous examinerons également la possibilité de remplacer, dans certaines missions, les télécommunications protégées par des télécopieurs et des téléphones munis de dispositifs de sécurité. Le projet pilote sera mis à exécution cette année à Koweït, Wellington et Georgetown; l'an prochain, il sera introduit à Dublin.

Organismes multilatéraux

Trois(3) postes canadiens seront éliminés en 1990 dans les missions suivantes: Bruxelles (OTAN)(2) et la Mission permanente auprès des Nations Unies à Genève(1). D'autres réductions de ressources pourraient aussi survenir en 1991.

LONDRES ET WASHINGTON

En réponse à une directive du Cabinet, une petite équipe spéciale, présidée par le Secrétaire du Conseil du Trésor et composée de membres d'AECEC et de la Défense nationale, a procédé à un examen des opérations, sous l'angle des ressources, à l'ambassade à Washington et au haut-commissariat de Londres. L'examen portait sur les programmes administrés par AECEC, sur les programmes d'autres ministères du gouvernement ainsi que sur le soutien accordé par AECEC à ces autres programmes.

L'équipe spéciale a demandé à chaque ministère concerné de fournir des données de base sur la nature de ses programmes et sur les facteurs de la charge de travail actuelle et projetée, ainsi que des propositions préliminaires sur la façon de réduire l'utilisation des ressources. En réponse à cette demande, l'équipe a reçu des rapports détaillés de l'ambassadeur à Washington, du haut-commissaire à Londres et des sous-chefs de six ministères et organismes. Pour compléter cette information, le groupe de travail de l'équipe spéciale a mené plusieurs analyses. En outre, l'équipe spéciale a dépêché une petite équipe - dont un membre était un expert-conseil du secteur privé - à Londres pour évaluer les services administratifs du haut-commissariat.

En réponse aux recommandations du rapport :

- AECEC éliminera 10 des 74 postes canadiens et 31 des 191 postes d'employés recrutés sur place à Londres, ainsi que 10 des 103 postes d'employés canadiens à Washington. La majeure partie de ces réductions s'effectuera au niveau des services administratifs.

- Le MDN éliminera 9 postes de militaires et 2 postes d'employés recrutés sur place du personnel fonctionnel du ELFC à Londres et 16 postes militaires du personnel fonctionnel du ELFC à Washington. Au cours de l'année à venir, le MDN passera en revue ses fonctions de soutien administratif et logistique à Londres et Washington, dans le but de procéder à de nouvelles réductions de personnel.
- Le MAS éliminera 1 poste d'employé canadien et 1 poste d'employé recruté sur place à Londres, ainsi que 2 postes d'employés recrutés sur place à Washington. En ce qui concerne Londres, Travail Canada éliminera 1 poste d'employé canadien au Canada.
- AECEC recouvrera les coûts de tous les services fournis aux ministères ayant des programmes à l'étranger, les frais de logement et les frais de bureau étant calculés aux taux du marché.

PROGRAMMES CONSULAIRES ET DE L'IMMIGRATION -RECOUVREMENT DES COÛTS

Depuis plusieurs années déjà, le Ministère cherche à appliquer le concept du recouvrement des coûts à tous ses programmes et services. Deux des programmes publics les plus visibles sont ceux des affaires consulaires et de l'immigration.

Dans son rapport final sur ces deux programmes, le Vérificateur général a recommandé que l'on procède à une étude plus poussée des coûts de ces services, en vue d'établir et d'améliorer les critères de recouvrement des coûts à l'étranger. Il y a également, en parallèle à cette recommandation, l'approbation par le Comité de l'examen des dépenses d'une approche en trois phases que le Ministère entreprendra de concert avec la CEIC pour étendre à l'ensemble du programme d'immigration le principe du recouvrement des coûts. La première phase - c'est-à-dire l'augmentation des droits pour les services déjà tarifés - a été amorcée le 1^{er} avril 1990.

La seconde phase, qui nécessitera l'approbation du Cabinet, donnera aussi au Ministère la possibilité d'utiliser une partie des recettes de la CEIC pour améliorer les services rendus à nos clients à l'étranger. Un Groupe du recouvrement des coûts sera mis sur pied au sein du nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports, dans le but de mener les initiatives de recouvrement des coûts et faire en sorte que les recettes ainsi recueillies servent à améliorer les services de manière visible.

Pour faciliter le recouvrement des coûts dans le Programme des affaires consulaires et pour donner suite aux décisions découlant de l'Examen ministériel, le Ministère procédera à une analyse statistique des coûts de l'exécution de ce programme. Chaque Canadien qui voyage à l'étranger a droit à une aide lorsqu'il en a besoin; aussi l'objectif n'est-il pas de lever des fonds, mais plutôt de récupérer une partie des coûts et de déplacer certains éléments de la charge de travail vers le secteur privé, là où c'est possible, par exemple la prestation de services notariaux. Les services consulaires essentiels continueront d'être fournis sans frais.

Nombre des initiatives découlant de l'Examen ministériel sont conformes à l'orientation donnée par les organismes centraux dans le cadre du projet Fonction publique 2000. Accroissement des pouvoirs, assouplissement de la gestion, plus grande responsabilité et partage des recettes sont des thèmes clés de cet exercice. L'un des concepts mis de l'avant par le Comité de l'examen des dépenses et le projet FP 2000 est celui des organismes de service spéciaux. Le Bureau des passeports, qui depuis 1970 fonctionne de façon relativement indépendante du Ministère grâce à un fonds renouvelable, compte parmi les groupes choisis par le CED pour devenir un organisme de service spécial à compter du 1^{er} avril 1990. Malgré son nouveau statut, le Bureau des passeports fait toujours partie du Ministère et relève du sous-ministre, même s'il continue d'être financé séparément. Parce qu'il atteint des normes de rendement élevées, le Bureau des passeports s'est vu confier de nouveaux pouvoirs par le Conseil du Trésor, y compris le déconstrô

des années-personnes, ce qui permettra à la direction d'augmenter au besoin ses effectifs en période de pointe.

Au cours des deux prochaines années, le Ministère étudiera avec les organismes centraux la possibilité d'établir un tel organisme de service spécial pour l'exécution des opérations consulaires et de l'immigration à l'étranger. Cela nécessitera d'étroites consultations avec la CEIC, étant donné la responsabilité de cet organisme à l'égard du programme d'immigration. L'OSS continuerait de faire partie du nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports du Ministère, mais, à l'instar du Bureau des passeports, il serait financé séparément à même les recettes recueillies à l'étranger. L'élaboration des politiques se ferait à l'intérieur du Secteur, mais de façon indépendante de l'OSS.

La création d'un OSS et la souplesse sur le plan des finances et des années-personnes, qui permettraient d'améliorer les services, présentent évidemment un intérêt considérable; il faudra cependant examiner ce concept plus à fond et voir dans quelle mesure il peut s'appliquer à l'exécution du programme en question. De même, il faudra recenser clairement les répercussions sur la fonction d'élaboration des politiques et les inquiétudes du personnel avant de prendre une décision finale à cet égard. Selon l'orientation que prendra le projet FP 2000, nous pourrions conclure que la flexibilité inhérente à un OSS viendra à terme naturellement au Ministère et aux deux programmes en question, ce qui rendrait inutile les modifications structurelles nécessaires à l'établissement d'un organisme de service spécial.

PLAN DE MISE EN OEUVRE

OBJET

- 1) Renouveler et préparer le Ministère afin de lui permettre de faire face aux défis des années 90;
- 2) Mettre en oeuvre toutes les décisions du Comité de direction chargé de l'Examen ministériel d'ici 1993-1994; et
- 3) Réaliser des économies de fonctionnement tel que l'a demandé le CED.

La mise en oeuvre des décisions prises par le Comité de direction sera fondée sur les thèmes établis pendant l'Examen ministériel. Ces thèmes comprendront notamment le nouvel énoncé de mission du Ministère et la réaffirmation de son mandat, de même que les décisions de donner plus de pouvoirs aux gestionnaires du Ministère et de rendre plus flexible la gestion interne de nos ressources.

APPROCHE

Dans la mesure du possible, les décisions découlant de l'Examen ministériel seront mises en oeuvre au moyen des mécanismes déjà établis au Ministère et sans recours à de nouvelles ressources. Toutefois, s'il le faut, des négociations seront menées avec les organismes centraux et d'autres ministères pour obtenir des autorisations, des conditions d'exception et des ressources additionnelles. Au besoin, des consultations auront lieu avec les gestionnaires, les associations d'employés et les employés pendant la période de mise en oeuvre.

Une équipe de mise en oeuvre des recommandations de l'Examen ministériel relevant des sous-ministres, sera mise sur pied afin d'assurer la coordination et la surveillance du processus. Elle sera chargée :

- d'élaborer un plan général de mise en oeuvre;
- de donner aux secteurs des instructions sur les tâches et les échéanciers;
- de mettre sur pied des groupes de travail, s'il y a lieu, pour l'aider à réaliser les grands éléments de la mise en oeuvre;
- de surveiller le déroulement des travaux, d'assurer la liaison entre les secteurs et les groupes et de voir à ce que les dates limites soient respectées; et
- de préparer périodiquement des rapports d'étape à l'intention des sous-ministres et du personnel.

On prévoit qu'il faudra établir des groupes de travail distincts sur les sujets suivants : organisation de l'administration centrale, opérations à l'étranger, délégation administrative, affaires consulaires/immigration, planification stratégique et personnel.

Le mandat de l'Équipe s'étendra sur toute la première année de la mise en oeuvre, et ensuite les groupes continueront, au besoin, le travail entrepris.

CONTRAINTE FINANCIÈRES (1990 - 91)

(en millions \$)

A. Réduction des dépenses demandée par le CED	\$10.0
B. Priorités de gestion (par ex., sécurité à l'étranger, visites de personnalités)	\$4.2
C. Priorités stratégiques (par ex., Europe de l'Est, Sommet de l'enfance, Environnement)	\$3.2
D. Initiatives de l'Examen ministériel	
i. Personnel (Formation, emploi des conjoints, garderie programme de primes, relocalisation du personnel)	\$2.5
ii. Autres (par ex., Réaménagement des effectifs, augmentation du personnel recruté sur place)	\$6.1
TOTAL	<u><u>\$26.0</u></u>



**CONTRAINTES AU PLAN DES
ANNÉES-PERSONNE
(1990 - 91)**

A.	Priorités de gestion (par ex. réduction des ressources gouvernementales, organisation et entretien du COSICS)	49
B.	Priorités stratégiques (par ex., environnement, affaires de sécurité, Europe de l'Est)	13
D.	Initiatives de l'Examen ministériel	
i.	Personnel (par ex., formation en langues étrangères et officielles, formation des recrues)	43
ii.	Autres (Service de gestion des visites, Service de correspondance, médiateur)	5
E.	Réserve d'années-personnes	*
F.	Renforcement du rôle stratégique	*
	TOTAL	110

* Années-personnes non disponibles pour affectation avant 1991 - 92.

REMARQUE: Le Conseil du Trésor contrôle le personnel sur la base de l'année-personne, qui est définie comme 1 personne travaillant 12 mois à plein temps. Les nombre de postes coupés requis pour absorber ces contraintes sera plus important. Cela dépendra du moment de la période de 12 mois où la coupure est effectuée et selon que le poste est déjà occupé par une personne travaillant à temps plien.





CAL EA 90C56 EXF DOC
c.1

The corporate review : final
report
43-256-983 (E)
43-356-984 (F)

- 25071 - BLACK / NOIR - BG2507
- 25072 - BLUE / BLEU - BU2507
- 25078 - RED / ROUGE - BF2507
- 25075 - GREEN / VERT - BP2507
- 25074 - GREY / GRIS - BD2507
- 25073 - R. BLUE / BLEU R. - BB2507
- 25079 - X. RED / ROUGE X. - BX2507
- 25070 - YELLOW / JAUNE - BY2507
- 25077 - TANGERINE - BA2507

ACCO CANADIAN COMPANY LIMITED
COMPAGNIE CANADIENNE ACCO LIMITÉE
TORONTO CANADA

CA1
EA
90C56
EXF
c.1

THE CORPORATE REVIEW :
FINAL REPORT
L'EXAMEN MINISTRIEL :
RAPPORT FINAL

b 2327018 E
b 232702X (F) c.1

EXTERNAL AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE CANADA

THE CORPORATE REVIEW:

FINAL REPORT

LIBRARY / BIBLIOTHÈQUE
DEPT. OF EXTERNAL AFFAIRS /
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
125 SUSSEX
OTTAWA K1A 0G2

JUNE 1990

43-256-984(A)

43-256-983(E)



OUR MISSION:

**TO PORTRAY, PROMOTE AND DEFEND
THE INTERESTS OF CANADA
AND THE COMMON VALUES OF CANADIANS
IN THE WORLD;**

**TO BRING AWARENESS AND UNDERSTANDING
OF THE WORLD TO CANADIANS;**

TO SERVE CANADIANS AT HOME AND ABROAD.



THE CORPORATE REVIEW

FINAL REPORT

INTRODUCTION

The Corporate Review has now been completed. An action plan for corporate renewal is outlined in this report. It will form the basis for change in the Department in the months and years ahead.

You are all aware of the Review carried out in the last six months to provide senior management with the information necessary to make these decisions. The process has been highly participatory, involving managers and staff at all levels in working groups, focus groups, and consultations with unions and associations. A suggestion box yielded a remarkable array of ideas for improvements and demonstrated strong interest in change.

Many of you have expressed concern at being left out of the process in these last weeks as the Review was completed. Unfortunately, this period of silence was unavoidable. As we explained in the Interim Report a month ago, the final decisions had to be made within the Steering Group and we needed to consult with Ministers before the results could be announced. This final step was completed this week.

Some of the decisions were difficult ones and may not be popular. We heard strong arguments in support of and against specific options. Many critical elements had to be weighed and all decisions viewed in the context of their immediate and future impact on individuals and on the Department.

This is an opportunity to create a stronger and better organization. Equally important, it has re-affirmed many essential strengths and current ways of doing things. It has confirmed the standards of quality and effectiveness that already existed throughout our organization.

FULFILLING OUR MANDATE

Perhaps most importantly, we have re-validated certain operational principles of relevance to our mandate. At home, EAITC will adapt to the increasing globalization of domestic issues and policies through the provision of strong leadership in our mandate areas. Relevance will be the key. Abroad, we will continue to deliver the major international programs of the government directly and in cooperation with CEIC, other government departments and CIDA.

The objectives of a flexibly managed consolidated foreign service, enunciated in 1981 are: economy and efficiency, unified management and image abroad, improved careers and broadened experience. These remain as relevant, if not more so, in today's environment of increasing change and greater restraint. We will ensure overall policy coherence and co-

ordination among international interests at home and, through the authority of our Heads of Missions, abroad. Clearly the work of domestic departments will have some international dimensions. We will act with these governmental partners to see that our individual sectoral and other strengths are best utilized in Canada's interests and that duplication is minimized.

CORPORATE THEMES

From the months of examination, discussion and contributions from all staff, six basic themes have emerged which together represent a corporate vision for the 1990s. They provide the basis on which final decisions have been made and around which our corporate strategy will be formed. These goals are:

- 1) to confirm our mandate, to identify what we do best, and to build on these strategic strengths;
- 2) to recommit ourselves to the service of the Canadian public, business people and travellers;
- 3) to build a more integrated and efficient organization, characterized by strong leadership and team effort;
- 4) to create a better trained and motivated professional staff, committed to the Department, its vision, and its search for quality;
- 5) to establish new standards of delegation of authority and responsibility to managers and staff; and
- 6) to make resourcing and administrative processes more flexible and sensitive to ever-changing requirements.

These themes are treated individually and in detail starting on page 5. You will note that some decisions are covered under more than one theme.

THE MISSION

The first important conclusion reached by the Corporate Review was that, for its results to have relevance, they had to be based on a common perception of why this organization exists - its purpose or "mission". This statement of our collective mission is something increasingly common in other organizations but it did not exist in EAITC.

The Corporate Review has demonstrated the importance of stating our role clearly and with pride. We hope that each of you will find your part in our Department's work reflected in the statement at the beginning of this report.

Consultations with all levels of staff through the past months of the Review to reach a consensus on a "Statement of Mission" have helped greatly to determine and shape the corporate themes and values which form the basis of the decisions that follow. Using this consensus we will build the future of our Department.

THE RESOURCE PICTURE

Strategic change and improvements cannot be accomplished without a major impact on resources. Significant adjustments both at headquarters and missions are also required.

Additionally, the catch-up effects of PY cut-backs over the past several years and the \$70 million cut required by Cabinet from EAITC over the next four years will require major resource adjustments. So will some of the new initiatives recommended as part of the Corporate Review (see Annex F). To meet these demands, management has had to place an emphasis on the resource issue in the final stages of the Review.

The results of the Review enabled senior management to make these difficult decisions based on a strategic, long term approach. Our goal was to ensure that in spite of the demand for cutbacks, ultimately the decisions would result in improvements to the environment and conditions for staff, prepare the Department to operate effectively with more focused and effective activities, eliminate what is no longer necessary and achieve more resource flexibility. Attention was paid to assuring that the reductions were spread throughout the Department and that the overall impact would be in keeping with the key themes of the Review and our future needs.

Person-years

After careful consideration of these factors and given the person year pressures (see Annex F), we are facing no choice but to make some significant cutbacks in Departmental positions at headquarters and abroad. These are outlined in Annexes B and C. There is no question that it will mean doing less in some areas, curtailing or dropping lower priority activities and services. There will be a total reduction of approximately 150 positions in Ottawa and abroad. This will result over the short term in the selective elimination of some term and secondment positions.

These cuts will still fall short of our longer-term requirements and resource demands, but future adjustment can be more gradual particularly as we pursue continued and aggressive implementation of administrative reform, the further delegation of authorities and the establishment of a resource management system that permits us to identify priorities and move resources around accordingly.

Every effort is being made and all options explored to avoid layoffs and minimize impact on employees of any work force adjustment brought about by these and any future decisions. All immediately affected staff have already been notified and the Personnel Branch is working with them. It is also determining the potential for options for staff not immediately affected who may be interested in exploring the possibility of benefitting from

the advantage of "cash out" (see Annex A). It is hoped that this and other measures will ease future demands for further reductions.

Financial

We were faced with a number of requirements for savings led by the ERC cut of \$10 million. A further \$16 million was necessary to finance expansion into Eastern Europe and some unforeseen in-year financing requirements (eg. environment, VIP visits etc.) and to fund other initiatives such as a strategic investment in training, funding of work force adjustment measures and daycare centre (see Annex F).

The Corporate Review has produced approximately \$9 million in operational savings (e.g. reductions in international travel, savings in support costs for positions cut abroad, etc.). Another \$5 million in savings result from greater prioritization in the cultural and communications programs and new cost recovery initiatives in trade and immigration programs. Cuts of \$6 million in operating money, another \$4 million from the Long Range Capital Program and \$2 million from our current reserve.

It has been a demanding and difficult six months. With the help and participation of staff we have determined the changes which are necessary to allow the Department to continue to operate effectively while faced with these constraints and to improve our strategic response to future priorities.

IMPLEMENTATION

We now enter the implementation phase (see Annex E). Some of the results of the Corporate Review, particularly the immediate resource-related decisions, will be implemented this summer. Most of the results can be implemented by mid-1991. The longer term strategic changes (particularly in the Personnel area and in administrative reform and delegation of authority) will take longest to implement. Our goals will need to be pursued on an ongoing basis.

During the first year, a special team reporting to the Undersecretarial Group will be formed to manage and co-ordinate implementation. In co-operation with the managers affected, the team will prepare the necessary implementation plan, with deadlines for action. From mid-1991 on, the normal Departmental mechanisms and processes will be used, with Management Committee responsible for ongoing implementation.

1) BUILDING ON THE STRATEGIC BASE OF EAITC

EAITC must concentrate and build upon the fundamental strengths of its mandate, its unique geographic orientation and its network of posts abroad. This will be done by providing the government and Canadians with innovative and challenging leadership in its mandate areas; ensuring coordination and coherence among all international interests; providing the best in policy advice; and delivering the service programs under its mandate with a high standard of excellence and professionalism.

To achieve this goal, we will:

- change training programs to develop managerial capacity to handle increased responsibilities
- prepare an annual Foreign Policy Framework and submit it to Cabinet
- prepare an annual government-wide Business Plan for International Trade and submit it to Cabinet
- create a Deputies Committee on foreign affairs, chaired by the Under Secretary of State for External Affairs
- strengthen key policy areas of the Department:
 - * a new unit will be established and made responsible for ensuring foreign policy input into and co-ordination with immigration and refugee policy
 - * resources will be allocated to deal with the key economic issues which will dominate international affairs in the 1990s, including the environment and aid policy as a component of foreign policy
 - * determine resources necessary to handle trade policy matters following the Uruguay Round
 - * determine resources necessary to better respond to the new circumstances created by the end to the cold war and the emergence of non-traditional security issues
- create a new position of Assistant Deputy Minister responsible for Immigration, Consular and Passport affairs

- develop more productive and complementary relationships with other government departments in order to eliminate unnecessary duplication, particularly in sectoral areas; and include the more effective use of secondments to and from domestic departments and agencies
- work with business and government in strategic market analysis
- reinforce advocacy, and networking activities and the essential analytical work of the Department
- give the consular program renewed emphasis and vitality by linking it directly with management and delivery of the immigration program
- focus Communications resources more specifically on providing strategic advice and assistance to the various managers of the Department
- provide more time to line officers, particularly in the geographic branches, to perform policy and program work through the implementation of the following measures:
 - * immediate introduction of streamlined briefing book requirements, including elimination of the "background" book
 - * establishment of a "correspondence unit" for the co-ordination of replies to letters to Ministers and the preparation of more routine correspondence
 - * creation of a larger "visits management" service in Protocol to carry out most of the organizational work associated with Ministerial and higher level visits
- reaffirm the value of a government-based Trade Commissioner Service working with and assisting Canada's business community

2) IMPROVED SERVICE TO THE PUBLIC

This vital aspect of our activity links the Department most directly with Canadians in all walks of life. In the 1990s EAITC will continue to improve the quality of its service, targeted to areas of special demand.

To support this goal, we will:

- pursue a more active "outreach" program to keep the public better informed on key foreign policy and trade issues and the government's approach to them
- develop, with central agencies and CEIC, measures to expand Immigration cost recovery so that increased revenues can be invested in improved standards of immigration services (see Annex D)
- offer business enhanced access to EAITC's trade data bases, possibly on a cost-recovery basis
- implement, in the Fall, a new Consular Awareness Program to inform Canadians about the range of services offered by EAITC
- provide more prompt replies to public enquiries through establishment of a correspondence unit and through improved contact with posts as a result of new communications technologies

3) BUILDING A MORE INTEGRATED DEPARTMENT

Since the decision taken in the early 1980s to consolidate all foreign operations, including immigration delivery, and combine the trade program of Industry, Trade and Commerce with the foreign policy role of External Affairs, much has been accomplished in overcoming the difficulties that come with this type of major integration.

The formal structure of the Department imposes limitations and the separate identities and specializations of individual programs must be respected. However, much more still can be done to build a stronger corporate identity and spirit and to break down internal barriers which are often subtle. The Corporate Review has concluded that the organization of the Department as a geographic/functional matrix should be retained, that smooth and effective functioning can be enhanced and that the consolidated foreign service must be revalidated as the cornerstone of our operations abroad.

To achieve this goal we will:

- aim for greater spans of control across the Department through selective delayering. This will result in the immediate elimination this fiscal year of 2 ADM positions, 6 Director General positions and 10 Director positions (see Annex B).
- implement de-streaming for rotational EX-1s and EX-2s

(NOTE: Even though de-streaming of the FS category was considered to have merit in removing formal barriers and giving more flexibility to resource and personnel management, while retaining program expertise, it was decided to de-stream only the EX category and to review total de-streaming within 2 years.)
- increase opportunities for, and encouragement to, cross-stream assignments as well as secondments and interchanges so as to broaden experience both inside and outside the Department, while continuing to develop strong functional expertise
- strengthen the use of both official languages in the Department
- keep the "Suggestion Box" operational and establish incentive awards for the best implementable suggestion in each quarter
- expect managers to improve the mechanisms and opportunities for better two-way internal communications between management and staff

- in response to feedback from staff indicating a need for further discussion and consultation, the concept of the "country desk" for the geographic branches will be developed in greater detail. Alternate organizational structures will be examined with a final decision to proceed to be made no later than January 1991, for implementation in the summer of 1991:
 - * a comprehensive training plan will need to be developed to prepare officers to operate under the new organization
 - * consultations will be needed with clients, particularly the business community, on the impact the new structure will have on the delivery of services and programs of interest to them
- pursue the implementation of COSICS and the Computer Assisted Immigration Processing System (CAIPS), together with other technology options, which will support a more integrated organization, enhance coordination and consultation, create more stimulating jobs and make our missions abroad more a functioning part of headquarters

4) BETTER TRAINED, MORE MOTIVATED HUMAN RESOURCES

No workforce can be expected, year after year, to meet the effects of resource cutbacks through continuing calls on its professionalism and urging to "do more with less". Improvements in career opportunities, in human resource management processes, and in conditions of work are obvious areas for action. We will undertake a significant strategic investment in the future of the Department by way of a financial and time commitment to training.

To support these major initiatives we will:

- implement, by 1991, a restructured foreign service made up of three distinct categories:
 - * a single Administrative Group from the current administration and support categories, with access by competition to the EX group (this will be subject to the emerging conclusions of Public Service 2000)
 - * an FS group with more levels and progression beyond the current FS2 level as an alternative to entry into the management group. The streams will be maintained in the FS group for at least the next two years
 - * an EX management group, fully de-streamed
- strengthen career services and create an assignment program for non-rotational employees. The deadline of April 1, 1991 has been set for the announcement of a comprehensive career development plan
- strengthen our employment equity policy to reach, within 5 years, the Public Service average of representation by women in the management category, and a doubling of representation by other target groups in the Department as a whole
- create the position of a Departmental Ombudsman
- put in place by August 1990 a comprehensive Spousal Employment Program
- establish a day-care centre in the L.B. Pearson building as soon as Treasury Board permits the expenditure of funds for this purpose.
- renovate and upgrade locker and shower facilities in the Lester B. Pearson Building

- investigate means by which excellence could be recognized by accelerated promotion
- increase the use of reverse order merit to identify and counsel out poor performers.

We will also implement a bold new strategy for training in the 1990s that reflects the importance of this function to employees and the Department. The strategy will include:

- * establishment of a departmental institute or centre by Autumn 1991 to serve as a focus for the Department's training and development programs for all employees
- * foreign language training: ensure a significant increase in our foreign language capacity. This will require a pool of approximately 75 PYs to be found from within current resources by 1995-96
- * official language training: provide greater access to official language training
- * newly recruited officers: by 1992, a minimum of 6 months training per officer during the first year in EAITC. This will require a pool of approximately 50 PYs
- * manager and administrator training: an enhanced system of training of administrative personnel and managers, including HOMs and administrators at posts, to undertake the increased responsibilities from greater devolution of authority
- * provide more training for locally engaged staff
- create an annual Undersecretary's Award for unique teamwork or project-related achievements. A full program of departmental awards will be instituted by April 1, 1991.
- review starting salaries for new employees
- institute immediately a shortened security clearance procedure which will allow new recruits to join the Department more quickly

Some initiatives, including plans to review a number of aspects of personnel management, are covered in this paper. A separate information package setting out the full list of personnel initiatives will be circulated shortly. The resource implications are significant, particularly in the area of training, and will require some re-allocations of PY and financial resources.

5) GIVING MANAGERS AND STAFF MORE RESPONSIBILITY AND AUTHORITY

It is clear from the work of the Corporate Review, from feedback from staff, and from the proceedings of Public Service 2000 that, in order to effect a real change, managers must be given the fullest possible scope to manage and be fully accountable for their actions against a set of performance criteria. This entails greater risk-taking and preparation for these responsibilities.

At the staff level, all employees should have the necessary scope and authority to carry out their jobs in a way which is effective and rewarding, without having their responsibility diminished significantly by a supervisor or colleague unnecessarily re-performing parts of the same task.

EAITC has, over time, passed increasing authorities to managers, particularly abroad. Further delegations are possible. There often remains a reluctance on the part of managers to use their authorities, and to fall back on central units for decisions. Not all managers are aware of the full scope of the authorities they currently enjoy and their corresponding responsibilities.

Consistent with the results now emerging from Public Service 2000, this Department will commit itself over the next several years to the vision of a new management environment in which maximum authorities possible are sought from central agencies and delegated out and down and in which managers and administrators are effectively trained and equipped to accept these responsibilities.

To these ends, for managers and staff we will:

a) immediately:

- authorize missions with acceptable performance in the preparation of post accounts, and appropriate storage facilities, to retain monthly records at posts with dispatch to Ottawa on a yearly basis
- authorize Heads of Mission to make wider use of term appointments for commercial officers and other senior locally engaged professionals
- introduce some selective de-layering at headquarters, further investigate alternate organizational structure for geographic branches, and eliminate organizational duplication

- establish a Management Accountability Committee to examine all aspects of this subject and prepare a report before the end of this year recommending specific changes to accompany increased devolution of authority, such as modifications to the appraisal system and a more direct and significant role for internal audit
- design training programs to develop managerial capacity to handle increased responsibilities

b) by the start of FY 1991-1992:

- further devolve Head of Mission authority under the Foreign Service Directives to approve expenditures under FSDs 25.9b (waiver of shelter cost), FSD 45 (foreign service leave option), FSD 50 (foreign service travel assistance)
- devolve authority to Heads of Mission to approve job classifications and compensation for locally engaged staff as well as for the application of disciplinary sanctions, including discharge
- develop a rewards and recognition program specifically for LES and delegate merit award program for locally engaged staff to Heads of Mission
- provide Heads of Mission with full authority to procure a broader range of goods in both the host country and in third countries, restricting Headquarters design control to the public areas of chanceries and the representational areas of official residences, extending authority for goods disposal (including vehicles)
- examine Headquarters procurement centres to determine the effectiveness of centralized purchasing. These centres will define their service and delivery times to their clients (missions and Headquarters sections) for each transaction
- decentralize PY control to the branch level for BCB on a pilot basis and, if successful, provide similar authority to MCB, and possibly others, effective FY 1991/92
- decentralize financial audit to those missions where reputable international firms can be contracted to provide the service, and where cost effective to do so
- decentralize specialized training budgets to managers, who will be held accountable for their use in meeting the Department's new training objectives (to be announced)

- develop an "internal costing system" to improve manager's ability to determine the costs of individual programs and activities, to track expenditures to source, and to implement "user-pay" and cost-recovery schemes
- develop clearer definitions of the responsibilities and roles of the functional and the geographic branches to avoid duplication which often limits the full scope of some positions and frustrates the contributions which employees can make in these positions as well as limiting the diversity of their jobs

c) over the longer term:

- develop and pursue with central agencies a "running costs" system i.e. providing to managers, including Heads of Mission, a single annual budget figure which would be apportioned and used at the discretion of the manager to meet all operational, capital and salary (local) costs
- increase automation in procurement sections using modern computer-based technology to provide better service to clients
- give heads of mission increased responsibility for property management including leasing, accommodation deficiency payments and maintenance

These and other ideas will be examined over the course of the next year as part of the implementation of the Price Waterhouse report on the Department's administrative functions and the results of Public Service 2000. While not all of the Report's recommendations may prove feasible, at least given current legislative and regulatory restrictions, the long-term vision of greater managerial authority and accountability will be actively pursued by the Department's administrative units.

6) MORE FLEXIBILITY IN RESOURCING AND ADMINISTRATION

Despite resource limitations, we must continue to strengthen Canada's international network even as we may have to decrease costly Canada-based positions abroad. Our strength will rely on our ability to move resources quickly, to train and use local resources more effectively, to maintain staff at posts ready and able to move beyond their area of expertise, and serve other government interests and the public generally when required. Greater care will be taken to focus program resources strategically where they will make the most difference, even if this means that some services and activities must be dropped. Our infrastructure will be "lighter on its feet" and more responsive.

Simplification of departmental administration will be an ongoing objective following the Corporate Review.

To this end, we will:

a) For resource management:

- create a Program Management Board, made up of the Undersecretarial Group, which will meet regularly to deal with resource issues, to hear proposals for resource increases, to re-allocate financial and person-year resources among programs and branches, and to determine the strategy for the seeking of resources from central agencies
- create a PY and financial "priorities" reserve for the Department
- design a simplified annual process for the setting of priorities and the allocation of resources. This will involve:
 - * a shorter and simpler Mission Operational Plan
 - * the allocation of resources among branches on the basis of global plans and objectives
 - * resource movements to and from branches in response to changing priorities

b) For cost recovery:

- expand, in co-operation with CEIC, cost recovery in the delivery of the immigration program while further investigating the concept of a largely or wholly self-financing Special Operating Agency for the delivery of Immigration and Consular services within a larger policy Branch for possible implementation by 1992 (see Annex D)

- extend the principle of cost recovery as found under the Program for Export Market Development (PEMD) to all trade fairs and missions activity, however funded. When instituted, this is expected to generate \$6 million in additional revenue, part of which, if Treasury Board approves, will be re-directed to the trade program
- investigate further the market for applying cost recovery for access by business and others to the WINEXPORT data system

c) For administrative simplification:

- establish an ADM-level Technology Board to develop and establish broad policy, make strategic technological choices, identify and prioritize requirements, resolve conflicts and set standards
- overhaul the appraisal process with simplified forms to be implemented by mid-1991
- create a system of generic job descriptions for application to as many positions as possible during 1991
- negotiate simplification of the Foreign Service Directives, including possible use of non-accountable allowances
- provide increased continuity, better use of expertise and improved effectiveness by lengthening assignments both in Ottawa and abroad in due consultation with appropriate staff associations

Several other steps will be taken and announced as the ideas of managers and recommendations of the Price Waterhouse Report are reviewed in detail.

d) For more flexible, leaner operations abroad:

- before the end of 1990, review program resources at all missions on the basis of global priorities with a view to making any necessary adjustments as part of the annual allocation process for FY 1991/92
- in establishing new missions abroad, or adjusting current establishments, move towards more regional coverage, single or dual-program missions, satellite offices and use of honorary consuls in preference to larger, full-service missions
- make greater use of business associations and bilateral business groups to handle trade development and provide business services abroad

- authorize Heads of Mission to assign program personnel to other duties outside their program areas in excess of the current limit of 10% of their time to offset expanding demand and workload increases in peak periods such as consular emergencies, summer visa applications or Ministerial visits
- withdraw secure telecommunications from some selected missions abroad where such facilities are not essential
- issue directives to ensure that certain general administrative tasks (eg. post security officer, Mission Operational Plan coordinator, post bilingualism officer) are shared among officers of all programs

ANNEXES

- A WORK FORCE ADJUSTMENT
- B HEADQUARTERS ORGANIZATIONAL STRUCTURE
- C DOWNSIZING OF REPRESENTATION OUTSIDE CANADA
- D COST RECOVERY INITIATIVES AND THE CONSULAR/IMMIGRATION PROGRAMS
- E IMPLEMENTATION
- F PY AND FINANCIAL REQUIREMENTS CHARTS

ANNEX AWORK FORCE ADJUSTMENT

Some rotational and non-rotational employees will be affected by the Corporate Review exercise. The Department is acutely aware that important changes which include a reduction in its total number of positions can be very stressful for many employees. The Department will be particularly sensitive in ensuring it meets all of its obligations and in fulfilling its responsibilities to minimize the impact position reductions might have on employees. In doing so, the Department will respect the provisions of the Treasury Board policy on Work Force Adjustment.

The Work Force Adjustment Policy grants employees every reasonable opportunity to pursue their careers as federal public servants. A continued career is facilitated through the provision of counselling services, an assurance of a minimum of a six (6) month surplus period before any lay-off can occur, priority consideration for re-appointment to another position, and retraining in some circumstances. The Policy also provides for a minimum of twenty-six (26) weeks' pay and a maximum of forty-one (41) weeks' pay (cash-out) to those employees who prefer to resign. This is in addition to the normal severance pay entitlement as specified in the employees' collective agreements. Decisions regarding the policy are made on a case-by-case basis, therefore employees with questions are urged to contact Personnel to discuss their personal situation more fully.

Non-rotational indeterminate employees whose positions are being eliminated are covered by the Work Force Adjustment Policy. Non-rotational employees whose positions are not being eliminated through the Corporate Review but who are nevertheless interested in examining how provisions of the Policy may apply to them (e.g. cash-out) are invited to signify their interest. In this way, other employees whose positions are eliminated but who would prefer continued employment may be redeployed into a vacated position. Non-rotational employees who are not affected by the Corporate Review would be eligible for a cash-out only if the cash-out results in the redeployment of an employee whose position is cut. Most non-rotational employees whose positions are being eliminated, will likely already have had an initial discussion with a senior branch manager.

In addition, Jacques Thibert APS will be contacting employees concerned to fully review each case. Affected employees may wish to get in touch directly with Mr. Thibert at 992-7119. Employees who are not directly affected, but who wish to obtain more information about the Work Force Adjustment Policy, are also invited to contact Mr. Thibert.

A number of rotational positions from all occupational groups are being eliminated. Since staffing of rotational positions and the movement of rotational employees are managed differently than they are for the non-rotational employees, it follows that workforce adjustment within the rotational community must also be applied in a different manner. Rotational employees from all groups and levels who no longer consider

ANNEX BHEADQUARTERS ORGANIZATIONAL STRUCTURESUMMARY OF CHANGES IN STRUCTURE AND RESPONSIBILITY

Some of the changes listed below will require approval of Treasury Board Ministers.

1) CHANGES TO BE IMPLEMENTED IN FISCAL YEAR 1990-91

The formal implementation date for these changes will be Tuesday, September 4, 1990. Revised organizational charts reflecting these changes are being prepared and will be circulated prior to that date.

United States Branches (UGB/UFB/URB)

- The number of ADMs responsible for management of relations with the United States will be reduced to two during the course of the current fiscal year.
- Streamline the Free Trade Management Bureau (UFD) into one division, responsible for FTA Federal-Provincial and Private Sector Liaison, and Free Trade Coordination. The division will report directly to the ADM.
- Eliminate the DG position in the US Relations Bureau (URD). The DG's responsibilities will be delegated to the existing divisional directors, who will report directly to the ADM (URB).

Other Geographic Branches (RGB/PGB/GGB and LGB)

The concept of the "country desk" will be further developed in greater detail. Alternative structures will be examined. This will include a review of the responsibilities and size of divisions, span of control of managers at all levels, and the number of managerial layers. A final decision to proceed will be made no later than January 1991, for implementation in the summer of 1991. No alternative organizational changes will be made in these four branches until then.

Political and International Security Affairs Branch (IFB)

- Combine the small units of IFX (Summit and Francophone Affairs) and IMC (Commonwealth) into one division.
- Combine IMH (Human Rights and Social Affairs) with IMW (International Women's Equality) into a single division. Steps will be taken to assure the high profile of women's equality issues in the new division.

- Abolish the DG position in ISD (Security Services and Emergency Coordination Bureau). The DG's responsibilities will be assumed by the Director of ISS who will report directly to IFB.
- Abolish ISE (Emergency Coordination) as a division and:
 - transfer the Operations Centre/Operations Watch functions from ISE to a new Consular and Immigration Affairs Branch (see below); and
 - transfer ISE's other security functions (threat assessment and counter terrorism) to ISS.
- Rename the Foreign Intelligence Bureau (IND) the "Foreign Assessment Bureau".

International Trade Development Branch (TFB)

- Reduce the number of bureaus from four to three and reduce the number of divisions by one.

Economic and Trade Policy Branch (EFB)

- No organizational changes are to be made in this branch at this time. The rationalization of trade policy functions department-wide following the Uruguay Round, and the addition of resources for economic policy, especially the environment, will necessitate some changes in 1991.

Multilateral Trade Negotiations Branch (OMTN)

- No organizational changes are to be made in this branch, which was established to handle Uruguay Round negotiations and sunsets thereafter.

Communications and Culture Branch (BCB)

- Reduce the number of Directors-General and bureaus responsible for communications from three to two. The two new communications bureaus will be: Corporate Communications and Support; and Trade and Foreign Policy Communications.
- Merge BTA (Trade Communications Abroad) and BTC (Trade Communications Canada) into a single division responsible for trade communications.
- Merge BFC (Domestic Communications) and BFE (External Communications) into a single division responsible for foreign policy communications.
- Create an Area Management Office by transferring the appropriate positions from BMP.

- Change the reporting relationship of BTE (International Expositions) to the DG, International Cultural Relations Bureau (BKD).
- Change the reporting relationship of BFL (Library Services) to the new DG, Corporate Communications and Support Bureau.

Consular, Immigration and Passport affairs Branch (new)

- To recognize the importance of the consular and immigration programs, create a new Branch for Consular, Immigration and Passport affairs.
- Change the reporting relationship of the Passport Office Special Operating Agency from MCB to the new ADM, Consular and Immigration affairs Branch.
- Adjust the new Branch's organization to: reflect the combined consular/immigration program; facilitate an eventual changeover to a Special Operating Agency; and establish a separate consular/immigration policy group.

Legal Advisor (currently JFB)

- As outlined above, transfer the Consular and Immigration functions in JID to the new ADM responsible for Consular, Immigration and Passport affairs.
- Add CCBI and CFX to the Legal Affairs Bureau, reporting to JCD (see detailed note in Central Staff Units section below).

Special Projects Branch (HXB)

- When the decision is taken to proceed with the implementation of Phase II of COSICS, abolish the Branch. Move the project office (HCD) and its divisions into MCB as a separate bureau.

Central Staff Units

- Transfer CCBI (Office of the Coordinator, Access to Information and Privacy) to the Legal Affairs Bureau, reporting to JCD.
- Transfer CFX (Office of the Senior Advisor for Federal-Provincial Relations) to the Legal Affairs Bureau, reporting to JCD.

- Abolish CMD (Corporate Management Bureau) as a separate Bureau and disperse its functions as follows:
 - CMG (Cabinet Liaison and Parliamentary Relations) to CPD, and create a new correspondence unit within the division.
 - CMG (High Level Visits) to a new visits management unit in XDX.
 - CME (Strategic Planning and Resource Review) to CMA.
 - CME (Evaluation) to CIV, creating an expanded Audit and Evaluation Division.
 - CME (liaison with the Office of the Auditor-General) to CIX/CIV.
 - CME (preparation of Part III of the Main Estimates) to MFR.
 - CMA to be renamed "Resource Planning and Management Secretariat" and report directly to the ADM, Finance and Administration Branch (MCB), with the following functions:
 - resource management
 - resource reviews
 - strategic planning
 - PY utilization forecasting and LES control, and
 - secretariat to the Program Management Board (see below) and Management Committee.
- CIV (Audit and Evaluation) will continue to report to CIX (Inspector-General).
- CIX will now report administratively to MCB, with access to DMC.
- Create a Program Management Board, comprising the Under-Secretarial Group and chaired by the Under-Secretary, assisted by CMA as Secretariat. This Board will be responsible for reviewing and approving all major proposals related to the allocation and reallocation of resources.

Personnel Branch (ACB)

- Create a new division responsible for Rotational Administrative and Support assignments.
- Merge APH (Special Personnel Operations Group) into a restructured APS (renamed Employment Equity, Staffing and Classification Division).

- Divide the existing ABM (Compensation and Benefits Policy Division) into two: a Compensation and Benefits Section, and a Rotational Employee Services Division, both reporting to ABD.
- Abolish ABC (Posting Services) as a division and integrate some of its functions into the new Rotational Employee Services Division.
- Divide ABK into two: an Employee Relations Division, and a Locally Engaged Staff Section, both reporting directly to ABD.
- The Employee Assistance Program will be strengthened, and will also report directly to ABD.

Finance and Administration Branch (MCB)

In addition to the changes outlined above regarding MCB (i.e., transfer of an enlarged CMA, and CIX/CIV to the Branch, transfer of the COSICS project office upon the go-ahead of Phase II implementation, transfer of the Passport Office SOA to the Consular and Immigration and Passport affairs, the following changes will be made:

- Abolish MRC (Policy and Advisory Services) as a division, and disperse its functions to other divisions within MRD.
- Abolish all Word Processing Centres (MISW) and allocate some positions to branches that are high volume users, based on established needs.

2) CHANGES TO BE IMPLEMENTED IN FY 1991-92

- Combine the management of the four individual FS streams within one division once de-streaming down to the EX-1 level has been completed, no later than the summer of 1991.
- Abolish ACBX (Executive Pool/Heads of Mission section) and create an EX assignments division once de-streaming down to the EX-1 level has been completed, no later than the summer of 1991.
- As the Uruguay Round of multilateral trade negotiations nears an end, and with the scheduled "sunseting" of OMTN as of March 31, 1991, examine ways of rationalizing the structure of the trade policy function in the Department.

Note: An examination of the role of Deputy Directors will be undertaken as a follow-up activity to the Corporate Review.

ANNEX CDOWNSIZING OF REPRESENTATION OUTSIDE CANADA

The elimination and redeployments of positions abroad over the course of this year and next, as summarized below, have been discussed with managers, and staff affected by these decisions have been informed. In many cases, Canada-based personnel will be replaced by locally engaged staff.

Europe

18 Canada-based positions will be redeployed from Western Europe this summer and next to meet new requirements related to developments in Eastern Europe and the USSR.

The affected missions are Ankara (1), Berne (1), Bonn (1), Brussels (2), Copenhagen (2), the Hague (1), London (1), Oslo (2), Paris (5) and Stockholm (2). In addition, the mission in Dublin will be reduced by 1 position next year. Missions receiving new resources are: Moscow, Berlin, Bucharest, Warsaw, Brussels (EEC) and Budapest.

The four courier positions based in Paris will be redeployed to Ottawa effective this summer.

In addition, 10 positions will be cut from London as a result of an A Base review.

Africa and Middle East

15 Canada-based positions will be eliminated, 11 this fiscal year. Affected missions are: Abidjan (1), Accra (1), Addis (1), Dakar (1), Dar-es-Salaam (1), Libreville (1), Nairobi (1), Rabat (1), Yaounde (2), Cairo (1), Kuwait (2), Riyadh (1), and Tel Aviv (1).

Asia and Pacific

10 Canada-based positions will be eliminated this fiscal year. Affected missions are: Wellington (3), Colombo (1), Dhaka (1), Beijing (1), Pusan (1), Canberra (2) and Singapore (1).

Latin America and Caribbean

10 Canada-based positions will be eliminated, 8 this fiscal year. Affected missions are: Georgetown (4), Caracas (1), Port au Prince (1), Sao Paulo (1), Bridgetown (1), Havana (1) and Kingston (1). As part of the reduction of Georgetown to an "Aid only" mission, 3 positions will be redeployed this year to Port of Spain.

United States

12 Canada-based positions will be eliminated, 9 this fiscal year. Affected missions are: Atlanta (1), Dallas (2), Los Angeles (2), New York (4), San Francisco (1), Detroit (1) and Seattle (1). In addition, 1 Canada-based position will be redeployed from San Francisco to Los Angeles.

In addition, 10 positions will be cut from Washington as a result of an A Base review.

An experiment will also be conducted to determine the feasibility of replacing secure telecommunications with secure fax and secure telephone at selected missions. The pilot project will be initiated this year in Kuwait, Wellington and Georgetown and next year in Dublin.

Multilateral Organization

3 Canada-based positions will be eliminated in 1990. Affected missions are: Brussels (NATO) (2) and PERMIS Geneva (1). Further reductions are under consideration for implementation next year.

LONDON AND WASHINGTON

In response to Cabinet direction, a small task force, chaired by the Treasury Board Secretariat and including members from EAITC and National Defence, conducted a resource review of operations at the Washington Embassy and the London High Commission. The review covered the programs administered by EAITC as well as the programs of other government departments and the levels of support provided by EAITC for other departments' programs.

The task force requested each department involved to provide basic information regarding the nature of its programs, current and projected workload factors and preliminary proposals for reducing resource utilization. In response to this request, the task force received detailed reports from the Ambassador in Washington, the High Commissioner in London and the Deputy Heads of six departments and agencies. To supplement this information, the task force's working group carried out several analyses. In addition, the task force sent a small team, including a private consultant, to London to evaluate the High Commission's administrative services.

To respond to the task force's recommendations:

EAITC will eliminate 10 of 74 Canada-based positions and 31 of 191 locally-engaged positions in London and 10 of 103 Canada-based positions in Washington. The greater part of these reductions are in the administrative service areas.

- DND will delete 9 military and 2 locally-engaged positions from the staff of CDLS London and 16 military positions from the staff of CDLS Washington. Over the next year, DND will be examining its administrative and logistical support functions in London and Washington, with a view to identifying additional personnel reductions.
- DSS will eliminate 1 Canada-based position in London and 2 locally-engaged staff positions in Washington. Labour Canada will eliminate 1 Canada-based position in London.
- EAITC will recover the costs of all services provided to departments operating programs abroad that are not elements of Canada's foreign relations program, with staff quarter and office accommodation costs being recovered at fair market rates.

COST RECOVERY INITIATIVES AND THE CONSULAR/IMMIGRATION PROGRAMS

For several years EAITC has been pursuing the concept of cost recovery and its applicability to all programmes and services delivered by the Department. Two of the most visible and public programs are Consular and immigration.

In his final reports on the two programs, the Auditor-General has recommended that further study be undertaken of the costs of these services with a view to establishing and enhancing cost-recovery standards abroad. Complementary with this conclusion is the Expenditure Review Committee approval of a three-Phase approach which this Department will undertake in concert with the CEIC to expand cost-recovery initiatives throughout the immigration program. The first phase, the increase of fees for services where fees are currently charged, was implemented April 1, 1990.

The second phase, which will require Cabinet approval, will also provide this Department with the opportunity to share a portion of the revenue derived with CEIC to be utilized for improvements in the delivery of service abroad to our clients. A Cost Recovery group will be established within the reorganized Consular, Immigration and Passport affairs Branch to both pursue cost-recovery initiatives and ensure that visible service improvements are made with the revenue received.

In order to facilitate further cost recovery initiatives in the Consular program and to complement the decisions of the Corporate Review, the Department will undertake a statistical analysis of the costs of delivering the consular program. Bearing in mind the expectation that every travelling Canadian has the right to assistance abroad, the intention is not to impose cost recovery on services to raise revenue but rather to recover a portion of the costs and to shift some workload into available private sector alternatives, e.g. the provision of notarial services. Essential consular services will continue to be provided without user fees.

Many of the initiatives flowing from Corporate Review are complementary with the direction of Central Agencies in their Public Service 2000 exercise. Increased authority, managerial flexibility and accountability and revenue sharing are all key themes of PS 2000. One of the concepts flowing from both the Expenditure Review Committee and PS 2000 is that of a Special Operating Agency. The Passport Office of EAITC, which has functioned essentially autonomously from the Department on a revolving fund basis since 1970, was one of the groups selected by the ERC to become a Special Operating Agency, effective April 1, 1990. Despite its new status, the Passport Office still remains within the Department and is accountable to the Deputy, although it continues to be funded separately. In return for its achievement of high performance standards, the Passport Office has been given certain additional authorities from Treasury Board, including person-year decontrol, a flexibility which will allow management to increase employee strength as needed in peak periods.

Over the next two years, the Department will be exploring with central agencies the concept of establishing a similar Special Operating Agency responsible for the delivery of consular and immigration operations abroad. Close consultation with CEIC will also be necessary given that department's policy responsibility for the immigration program. The SOA would remain within the reorganized Consular, Immigration and Passport affairs Branch of the Department but, like the Passport Office, would be funded separately from revenues received abroad. Policy development would remain within the Branch but separate from the SOA.

While the establishment of an SOA and the financial and person-year flexibility which could be used to enhance services are of considerable interest, further examination and review of the concept and its applicability to program delivery is required. Similarly, the implications for policy development and personnel concerns will be clearly determined before any final decisions on implementation are taken. Given the momentum of PS 2000, we may determine that the flexibility which the SOA concept provides will accrue naturally to the Department and the two programs over time, thus rendering the structural change required to establish the Special Operating Agency unnecessary.

IMPLEMENTATION

PURPOSE

- 1) To renew and enable the Department to meet the challenges of the 90s;
- 2) To implement all decisions of the Corporate Review Steering Group by 1993/94; and
- 3) To achieve ERC-directed savings in operating expenditures.

The themes established during the course of the Corporate Review will form the basis for implementing the decisions made by the Steering Group. These will include, in particular, the Department's new Mission Statement and reaffirmation of its mandate, as well as the decisions to devolve authorities to the Department's managers and to increase internal flexibility in the management of our resources.

APPROACH

As much as possible the decisions of the Corporate Review will be implemented using existing mechanisms in place within EAITC, and within current resource levels. Where necessary, additional authorities, flexibilities and resources will be sought through negotiations with central agencies and other departments. Consultations with managers, staff associations and individual employees will be take place, during the implementation period, as appropriate.

A Corporate Review implementation team, reporting to Deputies, will be established to coordinate, supervise and monitor the implementation process. It will:

- * Develop a comprehensive implementation work plan;
- * Issue tasking instructions and target dates to branches;
- * Establish task forces and/or working groups where needed to assist it in carrying out major elements of implementation;
- * Oversee the work as it progresses, ensuring coordination among Branches and groups as well as adherence to deadlines; and
- * Report progress periodically to Deputies and to staff.

It is anticipated that separate working groups will be required for Headquarters Organization, Operations Abroad, Administrative Devolution, Consular/Immigration Implementations, Strategic Planning, and Personnel Issues.

The Corporate Review implementation team will exist for the first year of implementation, with continued work as required by the groups, after that time.

PERSON YEAR PRESSURES (1990 / 91)

A.	MANAGEMENT PRIORITIES (e.g. government downsizing, COSICS O & M)	49
B.	POLICY PRIORITIES (Environment, Security Affairs, Eastern Europe)	13
D.	CORPORATE REVIEW INITIATIVES	43
i.	Personnel (e.g. Foreign and Official Languages Training, New Entrants Training)	
ii.	Others (e.g. Visits Management Unit, Correspondence Unit, Ombudsperson)	5
E.	PERSON YEAR RESERVE	*
F.	RE-ENFORCING POLICY ROLE	*
TOTAL		110

* Person years not available for allocation until 1991/92.

Note: Treasury Board controls personnel on the basis of person years. This is defined as one person working twelve months full-time. The number of position cuts required to meet these pressures will be higher. This reflects factors such as when in the twelve month period the cut is made and whether the position is presently filled with a person working full-time.



FINANCIAL PRESSURES
(1990 / 91)

	(\$Millions)
A. ERC EXPENDITURE REDUCTION	\$10.0
B. MANAGEMENT PRIORITIES (e.g. security abroad, VIP visitors)	\$4.2
C. POLICY PRIORITIES (Eastern Europe, Children's Summit, Environment)	\$3.2
D. CORPORATE REVIEW INITIATIVES	\$2.5
i. Personnel (Training, spousal employment, daycare awards program, personnel relocation)	
ii. Others (e.g. Workforce Adjustment, additional locally-engaged staff)	\$6.1
	<hr/>
TOTAL	<u>\$26.0</u>





CAL EA 90C56 EXF DOC
c.1

The corporate review : final
report
43-256-983 (E)
43-356-984 (F)

- 25071 - BLACK / NOIR - BG2507
- 25072 - BLUE / BLEU - BU2507
- 25078 - RED / ROUGE - BF2507
- 25075 - GREEN / VERT - BP2507
- 25074 - GREY / GRIS - BD2507
- 25073 - R. BLUE / BLEU R. - BB2507
- 25079 - X. RED / ROUGE X. - BX2507
- 25070 - YELLOW / JAUNE - BY2507
- 25077 - TANGERINE - BA2507

ACCO CANADIAN COMPANY LIMITED
COMPAGNIE CANADIENNE ACCO LIMITÉE
TORONTO CANADA