

STRATÉGIE POUR LES ANNÉES 90...



## *Mise à jour Examen ministériel*

N° 7 - MAI 1991

### **Édition spéciale sur la gestion des Ressources humaines**

En octobre dernier, la *Mise à jour de l'Examen ministériel* portait sur le Secteur du personnel et les initiatives misés en oeuvre dans ce domaine à la suite de l'Examen ministériel. Six mois plus tard, nous vous présentons cette édition spéciale axée sur les progrès réalisés à cet égard. Il va sans dire que le budget annoncé par le gouvernement en février et les compressions qu'il imposait ont donné fort à faire au Secteur, qui a dû analyser ces exigences et y répondre.

Le Secteur avait ici pour objectif de s'assurer que le Ministère continue de surveiller le processus et procède aux réductions en tenant compte de notre plan stratégique, des priorités de l'organisation et des exigences auxquelles elle doit répondre. Pour remplir leurs engagements à l'égard du personnel, les sous-secrétaires ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à réaménager les effectifs et à offrir aux employés le plus de soutien possible.

Toutefois, pendant cette période difficile, le Secteur a continué de procéder aux améliorations et modifications recommandées par l'Examen ministériel. Les cadres supérieurs se sont efforcés dans la mesure du possible de soustraire aux récentes compressions les ressources requises pour exécuter ces tâches. Voilà de bonnes nouvelles qui réjouiront tous les employés du Ministère.

### **Nouvelles de la mise en oeuvre**

#### **Restructuration du Groupe FS**

La première proposition de restructuration du Groupe FS a été présentée le 1<sup>er</sup> mars 1991 au Comité de gestion, qui l'a approuvée dans son ensemble, bien que certains mécanismes de mise en oeuvre doivent être étudiés plus à fond. Le Comité de gestion a donné le feu vert à la tenue de consultations avec le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, donnant ainsi suite à la décision de FP2000 d'étudier la création d'une filière professionnelle distincte du Groupe de la haute direction mais parallèle à celui-ci.

D'autres consultations seront menées avec l'APASE et d'autres organisations intéressées. Le Comité de gestion examinera la proposition finale avant que ne soient engagées les négociations détaillées avec le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique.

POUR RENSEIGNEMENTS: Robin Higham (APD) 992-3546

Bernard Giroux (APT) 995-1530

Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada

Canada

## Révision des formalités d'appréciation

Le projet de révision et de mise à jour des formalités d'appréciation est en cours. Il a commencé par une séance de travail complète avec un spécialiste des théories et procédures d'appréciation. L'opinion des représentants d'associations d'employés, des employés et des membres des récents jurys d'avancement a également été sollicitée.

Le Secteur est en train d'adapter et de mettre en oeuvre les concepts convenus pour chaque catégorie professionnelle. Une nouvelle formule d'appréciation pour les ST-SCY est déjà à l'essai.

POUR RENSEIGNEMENTS : Pat Jezewski (APSR) 992-3051

## Description de fonctions générique pour les permutants

Le projet visant à concevoir et à mettre en oeuvre une description de fonctions générique pour tous les groupes permutants va bon train. Les travaux concernant le groupe EL sont terminés, et les efforts se portent sur le groupe AS. On se penchera peu après sur le groupe ST-SCY. Ces efforts permettront de simplifier et d'accélérer les formalités de classification et de dotation, donc de faire gagner du temps aux gestionnaires et aux agents du personnel, qui pourront dès lors se concentrer sur d'autres problèmes touchant les ressources humaines. Quiconque s'est déjà occupé de classification et de dotation sait à quel point ces formalités peuvent être complexes. Ce projet devrait permettre d'apporter des améliorations nécessaires.

POUR RENSEIGNEMENTS : Céline Alary (APSO) 992-6954

## Nouvelle Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification (APS)

En septembre, le programme Équité en matière d'emploi a été greffé à une nouvelle direction, celle de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification (APS). Le programme vise notamment à déterminer quelles politiques et pratiques peuvent nuire à l'égalité d'accès en matière d'emploi en vue de les abolir. En outre, il aide les gestionnaires à mettre sur pied des initiatives qui peuvent procurer à des membres des groupes cibles l'expérience et la formation nécessaires pour concurrencer sur un pied d'égalité les autres candidats à des postes et à des promotions.

Depuis sa création, la nouvelle direction a pris diverses initiatives, notamment :

- le recrutement d'employés tant permutants que non permutants;
- le recours à la prolongation d'affectations et au sous-classement
- l'utilisation sélective du recrutement latéral pour améliorer plus rapidement l'image du Ministère dans le domaine de l'emploi
- l'augmentation des possibilités de formation.

Un projet de stratégie quinquennale visant la réalisation de certains objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi sera présenté au Comité de gestion. Pour de plus amples renseignements sur les divers services qu'offre le programme (planification de carrière, orientation et aides techniques), téléphoner à Marlène Picard (APSC) au (613) 992-0365.

## Nouvelle Direction du personnel administratif permutant (APV)

La Direction du personnel administratif permutant (APV) a commencé ses activités en octobre dernier. Il convient de signaler certaines de ses réalisations.

Une des priorités consistait à remettre sur pied un système annuel de promotions et d'appréciations pour les groupes ST-SCY, CR et AS. Cet objectif a été atteint, et des comités d'avancement se sont réunis pour les catégories des secrétaires, des commis et des agents d'administration. Vingt-cinq ST-SCY-2 ont été promues ST-SCY-3 en janvier et les promotions de ST-SCY-3 à ST-SCY-4 ont été annoncées en octobre. Au moment où vous lirez ces lignes les résultats des concours CR et AS auront été annoncés. Des comités d'examen des appréciations se sont rencontrés pour les communicateurs, et une réunion du comité d'avancement est prévue pour le mois de mai.

Le personnel d'APV a consacré beaucoup d'efforts au rétablissement des jurys annuels d'avancement. C'est le simple fait d'obtenir des appréciations bien écrites en temps voulu qui a pris le plus de temps. Compte tenu des effets des récentes réductions de postes, APV ne sera plus en mesure de chercher les appréciations manquantes. Pour que les jurys d'avancement puissent étudier tous les renseignements pertinents, les employés eux-mêmes devront donc jouer un rôle beaucoup plus actif et s'assurer que leur appréciation est bien rédigée et présentée à temps.

APV a également prêté une attention toute particulière à la formation ces six derniers mois. Le premier programme de formation des stagiaires en administration (AT) a débuté en novembre. Sept d'entre eux seront reçus en mai. Pour leur première affectation, les nouveaux agents seront bien préparés à faire face à la charge accrue qu'imposent aux missions à l'étranger la nouvelle technologie et la délégation de responsabilités.

Dans les prochains mois, APV prévoit d'examiner tout le système d'appréciation et de promotion et de réviser les formules d'appréciation du groupe AS. Il entreprendra également de reclassifier de nombreux postes AS pour mieux tenir compte des fonctions qui y sont rattachées. APV compte toujours recruter de nouveaux candidats et nous devrions accueillir de nouveaux commis, secrétaires et agents d'administration plus tard cette année. Leur nombre sera toutefois moins élevé que prévu à cause des récentes compressions.

La création d'un groupe unique pour le personnel administratif du service extérieur a été mise en veilleuse. Il faudra attendre la création, en vertu de FP2000, du nouveau groupe des services généraux, qui comprendra tous les employés actuellement servis par APV - sauf les techniciens en électronique - ainsi que 116 000 de vos collègues de la Fonction publique. Une fois le nouveau groupe mis sur pied, ce qui devrait arriver dans environ deux ans, on formera un secteur du service extérieur pour le personnel du Ministère qui mettra en application la plupart des objectifs établis par l'Examen ministériel pour le groupe des employés du service extérieur. Vous recevrez des renseignements supplémentaires sur ce projet à mesure qu'il se précisera.

POUR RENSEIGNEMENTS : Michael Fine (APV) 992-9951

## Amélioration de la gestion des employés non permutants

Le projet d'amélioration de la gestion des employés non permutants va bon train :

- Un répertoire informatisé des employés qui désirent un changement, une mutation ou un détachement a déjà circulé; une liste est diffusée tous les mois auprès de tous les gestionnaires et de toutes les filières du Ministère. Un fichier informatisé sur tous les employés ayant fourni leur curriculum vitae a également été créé.
- Les agents d'APSP ont rencontré et conseillé plus de 150 employés. Certains d'entre eux ont bénéficié de tests d'orientation. APSP a aidé des employés à rédiger leur curriculum vitae.
- APSP administre maintenant le budget de formation et de perfectionnement pour les groupes non permutants. Elle a organisé et offert trois cours de perfectionnement professionnel aux employés non permutants : planification de carrière pour les femmes, gestion de carrière et rendement supérieur. Cinquante employés se sont inscrits à ces cours.

- Quatre employés non permutants occupent des postes à l'étranger au sein de la filière du commerce, et on étudie les possibilités que présente la filière des affaires sociales. Un agent non permutant est actuellement en formation, en vue d'une affectation cet été.
- Grâce à des détachements et à des mutations, APSP a aidé plus de 40 employés non permutants à faire progresser leur carrière ou à y apporter de la variété.
- APSP a fondé un centre de ressources sur les carrières et sur le perfectionnement professionnel, où on peut consulter plus d'une centaine d'ouvrages, de cassettes et de périodiques.

POUR RENSEIGNEMENTS : Wayne Read (APSP) 992-5203

## Formation

Il s'est passé beaucoup de choses dans le domaine de la formation. La grande nouvelle, c'est la mise sur pied d'un Institut de formation du Ministère, dont l'inauguration est prévue pour janvier 1992. Dans les dix prochains mois, la recherche et les consultations se poursuivront, les premières installations seront mises en place, des postes seront dotés, un comité consultatif sera formé et la conception ainsi que l'élaboration de programmes dans les deux langues officielles pour le premier groupe de FS-1D et d'AT seront achevées.

L'année dernière, à la suite de l'Examen ministériel, la Direction de la formation a pu obtenir beaucoup plus de ressources, et ainsi continuer à mener de nombreuses activités de formation au Ministère malgré les compressions survenues dans les autres domaines. La participation aux cours de formation a augmenté considérablement dans tout le Ministère. En outre, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'améliorer la formation des employés des missions. Des ressources accrues ont permis au personnel à l'étranger, et notamment à cinq gestionnaires de missions qui ont pu participer au dernier colloque sur le leadership, de venir suivre des cours à Ottawa.

Les programmes de formation ont été révisés et de nouveaux éléments se sont greffés à la formation obligatoire, comme le colloque sur le leadership, destiné aux directeurs généraux et aux directeurs. On a lancé des cours de formation spéciaux afin de préparer les employés aux nouvelles délégations de pouvoir. Outre que les fonds affectés à la formation ont augmenté, le nombre d'années-personnes consacrées à la formation à long terme est passé de 35 à 95.

Des coordonnateurs de la formation ont été chargés dans chaque secteur d'organiser et d'offrir une formation à l'intention des employés. Pour en savoir plus long sur les cours offerts ou d'autres questions relatives à la formation, veuillez communiquer avec le coordonnateur de votre secteur :

David Knowles (TFB)	Barbara Tink (UGB)
Suzanne Chartrand (EFB)	Joan Atkinson (OFB)
Claude Bernard (IFB)	Peter Splinter (JCB)
Ken McNab (BCB)	Frank McGuigan (ACB)
B. Gooch (XDX)	Jean White (APE)
Dave Gauthier (MCB)	Bruce Levy (APG)
Dave Shaw (URB)	Susan Harper (APT)
Nicole Laroque (RGB)	Bill Bottomley (APC)
John MacDonald (PGB)	Barbara Sandilands (APM)
G.P. Poirier (GGB)	Theresa Ritchie (APV)
Margery Landeryou (LGB)	Wayne Read (APSP)

## Langues officielles

Après avoir déménagé à plusieurs reprises, la Direction des langues officielles (APL) dispose maintenant de locaux permanents à la tour B4. Bien que beaucoup d'employés aient eu l'impression jusqu'ici que cette direction a pour seul but de dépister ceux qui ne respectent pas les règlements, sa principale fonction consiste à accroître le bilinguisme au Ministère.

Pour mieux faire connaître ses objectifs et ses services, la Direction a tenu des journées d'information dans le hall de l'édifice Pearson. À cette occasion, les employés du Ministère ont pu visiter divers stands, recueillir des renseignements et poser des questions sur le bilinguisme au Ministère.

Une autre priorité de la Direction est l'amélioration de l'accès aux cours de langue seconde. En raison des changements apportés récemment par les organismes centraux, le Ministère assume désormais tous les frais liés à l'enseignement de la langue seconde aux employés permutants, sans compensation financière proportionnelle. Il en est résulté une réduction temporaire des cours de langue seconde pendant le dernier trimestre de 1990, mais la situation est revenue à la normale. De nouvelles mesures sont prises pour améliorer la qualité des cours, dont le regroupement des cours de langue seconde de base au Ministère.

Saviez-vous :

- que l'AANB de 1867 prévoit l'utilisation du français et de l'anglais dans les débats parlementaires et dans les tribunaux de l'État?
- que les premiers timbres bilingues ont été émis en 1927?
- que les premiers billets de banque bilingues ont été mis en circulation en 1930 seulement?
- qu'en 1973, le Parlement a adopté une résolution sur la langue de travail dans la Fonction publique?
- qu'en 1990, la proportion d'employés bilingues était sensiblement plus élevée au Ministère (56 %) que pour l'ensemble des fonctionnaires de la région de la capitale nationale? Pour les employés non permutants, le taux s'élève à 57,9 % et pour les employés permutants, à 62,9 %. Toutefois, ces niveaux demeurent largement inférieurs aux objectifs établis pour le Ministère, qui doit donc poursuivre ses efforts dans ce domaine.

## Culture organisationnelle

Les sous-secrétaires accordent une attention particulière à une question sur laquelle beaucoup d'entre vous avez fait des commentaires dans la Boîte à idées. Il s'agit de la culture organisationnelle, c'est-à-dire de nos valeurs et de notre mission. Nos croyances, suppositions et comportements favorisent-ils les changements en cours au Ministère ou les entravent-ils? Il est très difficile d'apporter de véritables changements sans tenir compte de ces facteurs. Comme beaucoup d'entre vous l'avez souligné, cette situation peut empêcher le changement ou, pire encore, susciter des changements plus apparents que réels.

FP2000 a reconnu l'importance de la culture en cas de changement majeur. Les sous-secrétaires veulent s'assurer que la culture actuelle de notre Ministère appuie les changements en cours et, si ce n'est pas le cas, déterminer quels efforts il faut faire pour modifier la situation. Nous savons tous que les choses n'évoluent parfois pas selon les prévisions. L'Examen ministériel a permis de déterminer quels mécanismes et structures il faut modifier au Ministère, mais nous devons poursuivre nos efforts pour apporter des changements réels et efficaces.

Le Groupe des sous-secrétaires a engagé un expert en gestion du changement qui est chargé de le conseiller sur les moyens de poursuivre la mise en oeuvre des changements organisationnels, culturels et autres à long terme prévus dans FP2000 et l'Examen ministériel. Les sous-secrétaires rencontrent maintenant les SMA tous les trois mois pour discuter avec eux de ces questions, examiner les progrès accomplis et déterminer quelles modifications apporter.

## Emploi des conjoints

Un certain nombre d'activités sont en cours dans ce domaine :

- Banque de données sur l'emploi des conjoints - Le Ministère tient un répertoire des curriculum vitae des conjoints ainsi qu'une liste informatique de ceux qui cherchent activement un emploi. Nous tentons dans la mesure du possible de proposer aux intéressés des emplois qui correspondent à leurs compétences, mais nous ne pouvons rien leur promettre. En outre, divers services du Ministère ainsi que le secteur privé demandent à ABMX de leur proposer des candidats, la plupart du temps pour des contrats ou d'autres emplois à court terme.
- Cours de formation sur les programmes du Ministère - Les conjoints qui partent en affectation cet été participent à des cours sur le traitement des demandes de passeport et les services consulaires en vue de travailler éventuellement en tant qu'employés recrutés sur place.
- ABMX a effectué des vérifications pour cinquante conjoints, dont 20 ont maintenant pleine autorisation sécuritaire.
- Un grand nombre de conjoints se sont inscrits à la banque de données de la Commission de la Fonction publique pour des postes dans des organismes internationaux. La coordonnatrice de l'emploi des conjoints, Carol Walker, est membre du comité interministériel de l'UNESCO et fournit des renseignements sur les possibilités d'emploi à l'UNESCO à diverses missions après chaque réunion du Comité.
- Les conjoints qui se trouvent en Europe de l'Est peuvent présenter une demande aux coentreprises canadiennes en glissant leurs curriculum vitae dans une boîte située dans la section commerciale de la mission, mise à la disposition des représentants de sociétés qui demandent l'aide de l'ambassade. Nous n'avons conclu d'accords d'emploi réciproques avec aucun pays de l'Europe de l'Est. Heureusement, cette situation n'empêche pas l'obtention d'un emploi dans des coentreprises, puisque celles-ci souhaitent engager des employés tant canadiens qu'étrangers. Les visites effectuées à Moscou et à Budapest ont été fructueuses; les écoles de formation en gestion et les chambres de commerce ont offert de recommander des conjoints canadiens aux sociétés étrangères qui souhaitent engager des employés. À Budapest, Price Waterhouse a offert d'inscrire le nom des conjoints qu'elle ne pourrait engager dans sa banque de données «Executive Search».

POUR RENSEIGNEMENTS : Carol Walker (ABMX) 995-9751

## Initiatives prises par les employés

Un certain nombre d'employés innovateurs du Ministère ont mis en pratique le vieil adage selon lequel «on n'est jamais mieux servi que par soi-même». Voici une liste de leurs initiatives :

### Nouvelle AS

Il y a deux ans, les agents administratifs (AS) permutants de l'administration centrale ont créé un groupe de travail afin d'examiner avec la direction les questions qui les préoccupent, dont les moyens de fournir des renseignements à temps aux AS en poste à l'étranger. Il en est résulté le bulletin bimensuel *Nouvelles AS*, qui contient des renseignements sur le développement des filières, des articles

d'intérêt général, des nouvelles liées au travail et certaines citations intéressantes. Le bulletin est rédigé, mis au point, produit et diffusé par des AS permutants. Bill Milner en est actuellement le rédacteur en chef.

APV contribue à cette activité en fournissant de temps à autre un supplément. Le bulletin d'APV à l'intention des AS énonce le point de vue «officiel» du service du personnel sur diverses questions et les initiatives qui touchent le groupe AS.

POUR RENSEIGNEMENTS : Bill Milner (GAM) 990-0378

## Le Club de gestion

Certains des gestionnaires qui ont participé aux séminaires d'orientation pour les cadres intermédiaires ont créé Le Club de gestion. Ce groupe a pour principal objectif d'encourager ses membres à promouvoir une formation obligatoire constante à tous les niveaux pour susciter les changements et améliorations définis dans le cadre de l'Examen ministériel et de FP2000. Il a également pour but de s'assurer que la formation reçue et les compétences acquises sont utilisées, d'aider ses membres à exercer le plus possible les pouvoirs déjà délégués et de repérer et faire connaître les changements suscités par les employés. Parmi ses activités les plus récentes, citons une rencontre avec Mary Baetz, experte-conseil en développement organisationnel qui conseille le Groupe des sous-secrétaires sur les questions relatives à la gestion du changement.

POUR RENSEIGNEMENTS : Louis Guay 996-3152

## Recontres avec les sous-secrétaires

Les employés ont répondu à l'offre des sous-secrétaires, qui avaient proposé de rencontrer des groupes d'employés pour discuter avec eux des questions qui les préoccupent. Trois groupes ont déjà rencontré M. Marchand et deux M. Chrétien pour leur faire part de leurs vues sur des questions comme la dernière opération de recrutement d'agents du service extérieur dans le contexte de la gestion du changement ainsi que les préoccupations des secrétaires permutantes et des agents administratifs.

POUR RENSEIGNEMENTS : Claude Sirois (ADA) 996-2619

## Initiatives des FS-1D

La «promotion» FS-1D de 1989-1990 a pris un certain nombre d'excellentes initiatives :

- Des séminaires à l'intention des FS-1D qui permettent à ceux-ci de discuter de diverses questions qui les intéressent et de rencontrer leurs supérieurs.

POUR RENSEIGNEMENTS : David Angell 990-0394

- Un groupe de travail sur la formation des FS-1D qui transmet à APF des suggestions sur le programme et la conception de l'institut de formation qui doit être créé au Ministère. En plus d'élaborer des documents de travail sur la formation des agents débutants, le groupe organise des discussions avec les diplomates basés à Ottawa pour examiner les programmes de formation diplomatique menés ailleurs.

POUR RENSEIGNEMENTS : David Angell 990-0934

- Un programme intitulé «Après le travail», qui vise à aider les agents subalternes à promouvoir la culture et les industries canadiennes à l'étranger en rencontrant les représentants de la communauté artistique et en visitant des établissements culturels. Le programme sert également une fonction sociale en organisant des activités en dehors des heures de travail.

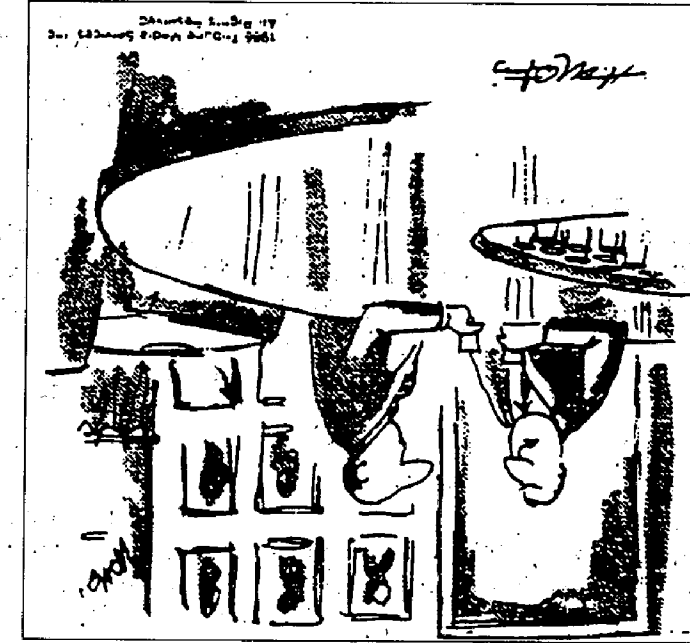
POUR RENSEIGNEMENTS : Michelle McCormack (a/s d'APT)

- Un guide à l'intention des FS-1D visant à faciliter l'arrivée des nouveaux agents à Ottawa et leur entrée à AECEC en leur indiquant tout ce qu'ils ont toujours voulu savoir sur le Ministère, et un peu plus. La première édition est maintenant à la disposition de tous les nouveaux employés qui entrent en fonction ce mois-ci.

POUR RENSEIGNEMENTS : Kathy Aleong (a/s d'APT)



Ça ne me fait rien d'être un «employé», mais je n'aime pas être «du personnel» et il n'est pas question que je devienne une «ressource humaine».



I don't mind being an employee, but I dislike becoming personnel and I'll be damned if I'm going to be a human resource.

- An FS-1D Handbook to facilitate new officers' arrival in Ottawa and entry into EAITC by outlining everything they ever wanted to know about the Department and a little bit more. The first edition is now available to all new employees arriving this month.

CONTACT: Michelle McCormack (c/o APT)

- "After Hours" to help prepare junior officers to promote Canadian culture and cultural industries abroad, through meetings with representatives of the arts community and through visits to cultural institutions. After Hours also provides a social function, organizing "extracurricular" activities.

CONTACT: Kathy Aleong (c/o APT)

CAL  
EA  
C56  
1991  
May

REGY FOR THE 90s...

DOCS

## ***Corporate Review Update***

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

No. 7 - MAY 1991

JUN 5 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

### **Special Edition on The Management of Human Resources**

Last October, the *Corporate Review Update* featured the Personnel Branch and the Corporate Review initiatives being implemented in that area. Now, six months later, this special edition focuses on further progress in implementation. Needless to say, with the government budget announcements in February and the cutbacks it required, this Branch has also had its hands full analyzing and responding to these demands.

In responding to the required resource cuts, the objective of the Branch has been to ensure that the Department maintained control of the process, and that any reductions required were done in the context of our ongoing strategic plan and the priorities and demands of the organization. In support of the Deputies commitments to staff they have also focused a great deal of time and attention on carrying out work force adjustment and providing affected employees with the most support possible.

Throughout this difficult time, however, the Branch has continued to work on the improvements and changes recommended by the Review. To the greatest extent possible, senior management also protected the resources necessary to do this from the most recent cuts. This is the good news, and news that is important to all of us working in the Department.

### **Implementation Updates**

#### **FS Group restructuring**

The first proposal for FS restructuring was presented to the Management Committee on March 1, 1991. The general thrust of the proposal was endorsed although several mechanisms needed to implement it require further study. Management Committee authorized that consultations proceed with the Treasury Board and the Public Service Commission consistent with the PS2000 decision to examine the establishment of a professional career stream separate but parallel to the Executive Group.

Additional consultations will also take place with PAFSO and other interested organizations. The final proposal will be reviewed again by the Management Committee before detailed negotiations begin with Treasury Board and the Public Service Commission.

CONTACT: Robin Higham (APD) 992-3546

Bernard Giroux (APT) 995-1350

External Affairs and  
International Trade Canada

Canada

## Revision of the appraisal process

The project to revise and update appraisal and promotion processes is underway. The project started with an in-depth working session with a specialist in appraisal theories and procedures. Views were also solicited from representatives of staff associations, employees in general and from recent promotion board members.

The Branch is now in the process of adapting and implementing the concepts agreed upon for each professional category. A new ST-SCY appraisal form is already in use on a trial basis.

CONTACT: Pat Jezewski (APSR) 992-3051

## Generic job descriptions for rotationals

The project to design and implement generic job descriptions for all rotational groups is well underway. The EL group has been completed and efforts are now focused on the AS group with the SCY group to follow shortly. The results of this project will lead to the simplification and acceleration of classification and staffing processes which will save managers and personnel officers time and allow them to concentrate on other human resource issues. Anyone who has ever had experience with classification and staffing knows how difficult and involved this process can be. This project should bring needed improvements.

CONTACT: Céline Alary (APSO) 992-6954

## New Employment Equity, Staffing and Classification Division (APS)

In September, the Employment Equity Program was incorporated into a new division, the Employment Equity, Staffing and Classification Division (APS). One of the main objectives of the program is to identify and eliminate policies and practices that may frustrate equal employment and career opportunities. The program also assists managers in developing initiatives which can provide target group members with the experience and training necessary to compete on an equal basis for positions and promotional opportunities.

Since the new division began work, some of the initiatives they have taken include:

- recruitment initiatives on both the non-rotational and rotational sides of the Department
- stretch assignments and underfilling of positions
- selective use of lateral entry to accelerate the improvement of the Department's employment profile
- increased opportunities for training

A draft five year strategy for achieving specific employment equity objectives is going before Management Committee. For more information on the various services available through the program (career planning, counselling and provision of technical aids), please contact Marlène Picard (APSC) at (613) 992-0365.

## New Rotational Administrative Personnel Division (APV)

The Rotational Administrative Personnel Division (APV) has been in operation since last October. Since then, there have been some notable accomplishments.

A first priority was to re-establish an annual system of promotions and appraisals for the ST-SCY, CRs and AS groups. This has been done, and Promotion Boards have been held for the Secretary, Clerk

and Administrative Officer categories. Twenty-five ST-SCY-2s were selected for promotion to ST-SCY-3 in January, while the ST-SCY-3 to -4 results were announced in October. By the time you read this, or shortly thereafter, the results of the CR and AS competitions will also be announced. Appraisal Review Committees have been held for Communicators, and a Promotion Board is scheduled for May.

APV staff have worked hard to re-establish annual promotion boards. The most time consuming operation was simply obtaining well written appraisals in a timely manner. With the effects of the recent position cuts to contend with, they will no longer be able to seek out missing appraisals. In order that all relevant information is available for consideration by the Promotion Boards, employees themselves will be expected to take a much more active role in ensuring that their appraisals are well written and submitted on time.

APV has also paid a great deal of attention to training over the past six months. The first training program for Administrative Trainees (ATs) commenced last November, and will graduate a class of seven ATs in May. The new officers will be heading out to their first postings well prepared to face the increased demands that new technology and devolution of responsibility are placing on missions abroad.

They are planning in the next few months, to review the entire appraisal/promotional system, including revision of the AS appraisal forms. They will also undertake an exercise to reclassify many of the AS positions to better represent the duties assigned to them. Plans are continuing for new recruitment, and we can look forward to welcoming new secretaries, clerks and administration officers later this year. The numbers recruited will, however, be reduced because of the recent position cuts.

One item that has been placed on the back burner is the creation of a single group for foreign service administrative employees. This will have to wait until PS2000 has created the proposed new General Services group, which will include all of the employees currently served by APV (with the exception of the Electronic Technicians), along with 116,000 of your colleagues from elsewhere in the Public Service. In about two years, if and when the new group is created, the Department will establish a rotational counterpart for External Affairs employees, which would embody most of the objectives that had been set out by the Corporate Review for the Foreign Service Employee group. More about this possible development as the project unfolds in the context of PS2000.

CONTACT: Michael Fine (APV) 992-9951

## Improvement to the management of new rotational employees

The project to update and strengthen the management of non-rotational employees is well underway:

- A computerized inventory of employees seeking change, transfer or secondment has already been circulated; the listing is circulated monthly to all departmental stream managers. A computer file on each employee who has provided a curriculum vitae has also been created.
- APSP officers have met and counselled more than 150 employees; some have also been provided with guidance testing, if required. APSP has assisted employees in the preparation of their curriculum vitae.
- APSP now administers the development training budget for non-rotational employees. They have sponsored and offered three career development courses for non-rotationals: Career Planning for Women, Career Management and Peak Performance. Fifty employees took advantage of these courses.

- Four non-rotational employees are working abroad in positions in the Trade Stream and possibilities for assignment are being explored with the Social Affairs Stream. One non-rotational officer is in training now for taking up an assignment this summer.
- APSP has assisted more than 40 non-rotational employees in obtaining career enrichment and/or change, through secondments and transfers.
- The division has established a resource centre on careers and personal development. More than 100 books, cassettes and periodicals are available for self-study.

CONTACT: Wayne Read (APSP) 992-5203

### Training

Exciting things have been happening in the training area. The big news is that plans are proceeding for the departmental Training Academy with a planned inauguration for January 1992. Throughout the next ten months research and consultation will continue, initial physical facilities will be established, staffing will take place, an Advisory Board will be established and the design and development of programs in both official languages for the inaugural group of FS-1Ds and ATs will be completed.

Last year, as a result of the Corporate Review, the training division received a large increase in resources. This has allowed them to maintain a priority for training in the department in spite of the cutbacks in other areas. There has been a significant increase in participation in training courses throughout the Department. In addition, there is also an increased recognition of the need to improve the training for people at the missions. Increased resources has allowed staff from abroad to be brought to Ottawa for training, including five managers from missions who were able to participate in the last Leadership Colloquium.

Departmental training plans have been revised with increased mandatory training courses established (e.g.: Leadership Colloquium for Directors and Directors General). Special training has been introduced to prepare staff for the new devolutions of authority. In addition to increased departmental funds allocated for training of employees, the number of PY's devoted to longer-term training has been increased from 35 to 95.

Training coordinators have been established in each Branch to manage and provide for job related training for employees. If you want to discuss the availability of courses or other issues related to training contact your Branch coordinator:

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| David Knowles (TFB)     | Barbara Tink (UGB)       |
| Suzanne Chartrand (EFB) | Joan Atkinson (OFB)      |
| Cláude Bernard (IFB)    | Peter Splinter (JCB)     |
| Ken McNab (BCB)         | Frank McGuigan (ACB)     |
| B. Gooch (XDX)          | Jean White (APE)         |
| Dave Gauthier (MCB)     | Bruce Levy (APG)         |
| Dave Shaw (URB)         | Susan Harper (APT)       |
| Nicole Laróque (RGB)    | Bill Bottomley (APC)     |
| John MacDonald (PGB)    | Barbara Sandilands (APM) |
| G.P. Poirier (GGB)      | Theresa Ritchie (APV)    |
| Margery Landeryou (LGB) | Wayne Read (APSP)        |

### Official languages

The wanderings of the Official Languages Division (APL) as part of the headquarters moves have now come to an end with the Division in permanent residence on B4. Although many employees have had the impression that this division exists only to root out those who don't comply with the regulations, its main role is, in fact, to facilitate the evolution towards more effective bilingual capacity and practices in the Department.

In order for its objectives and services to become better known, the division organized information days in the lobby of the Pearson building. During these days staff were able to visit various displays, pick up information and ask questions.

Another priority of the division is improved access to second language instruction. Recent changes by central agencies have resulted in the Department assuming all financial responsibility for rotational second language instruction, without proportional financial compensation. This temporarily reduced second language training in the final quarter of 1990, but things have now returned to normal. New measures are being implemented to improve the quality of training including regrouping basic second language instruction within the Department.

Did you know that:

- the BNA Act of 1867 included passages permitting the use of both French and English in parliamentary debates and in dominion courts
- bilingual stamps started to be used in 1927
- bilingual money started in 1936
- the first Official Languages Act was passed in 1969
- in 1973 Parliament passed a resolution on language of work within the Public Service
- in 1990, the departmental bilingualism rate was slightly higher than that of all public servants in the National Capital Region (56%). In the case of non-rotationals it stands at 57.9%, for rotationals 62.9%. However, this is still well below the objectives established for the Department so work continues in this area.

### Organizational culture

The Deputies are also focusing special attention on an area many of you commented on in your submissions to the Suggestion Box. This is the issue of organizational culture, our values and our mission. Are our beliefs, assumptions and behaviours in support of the innovations and changes underway in the Department, or are they hindering this progress? Trying to accomplish real change without looking at these dynamics is very difficult, and as many of you pointed out, can result in no change or worse, only the appearance of change.

PS2000 has also recognized the importance of culture when a major change occurs. The Deputies want to ensure that the existing culture of our organization supports the changes underway, and if not, how much needs to be modified in order to do so. We all know that at times there can be a difference between the way things are supposed to be, and the way they really are. The Corporate Review pointed to structures and mechanisms within the Department that needed changes, but work must continue in making these changes real and effective.



An outside consultant on management of change has been contracted by the Undersecretarial Group to advise on how best to continue implementation of organizational, procedural, cultural and other longer term changes foreseen in PS2000 and the Corporate Review. Quarterly sessions with all ADMs are now being held by the Deputies to look at these issues and to discuss progress and adjustments that are needed.

### Spousal employment

A number of activities are underway in this area:

- Spousal Employment Databank: spouses' résumés are kept on file, and a computer list of those who are actively looking for employment is kept up to date. They can't make promises to match people to jobs, but do so when at all possible (under promise and over deliver!). ABMX also receives requests from within the Department and from the private sector for the names of possible candidates. Most of these requests are for contract or other short-term work.
- Training courses in departmental programs: spouses leaving on posting this summer are attending passport application processing and consular courses in preparation for possible work as locally-engaged staff.
- ABMX has done Basic Reliability Checks for 50 spouses' security clearances, 20 of whom now have full clearance.
- Many spouses have now registered in the Public Service Commission databank for employment with international agencies. Spousal Employment Coordinator Carol Walker is a member of the UNESCO Interministerial Committee and sends information on UNESCO job opportunities to various missions after each Committee meeting.
- Spouses in Eastern Europe can link up with Joint Venture companies by placing their résumés in a box in the mission's Commercial section, available to company representatives calling on the Embassy for assistance. We do not have Reciprocal Employment Arrangements with any countries in Eastern Europe. Luckily, this is not a barrier to employment with Joint Venture Companies since the idea is to employ both local and foreign workers in their enterprises. Working visits to Moscow and Budapest were fruitful: Management Training schools and Chambers of Commerce offered their help in recommending Canadian spouses to foreign companies wishing to hire. In Budapest, Price Waterhouse offered to include spouses they couldn't hire themselves in their "Executive Search" databank.

CONTACT: Carol Walker (AMBX) 995-9751

### Employee-triggered initiatives

There is an old saying "If you want to have a job done well, do it yourself"... A number of innovative staff throughout the Department have decided to do exactly that. Here is a list of some of the results of this creativity and initiative:

#### AS newsletter

Two years ago, rotational Administrative Officers (AS) at Headquarters formed a working group to discuss among themselves and with management concerns of the group. One concern centred around methods to deliver timely information to ASs abroad. *AS Newsletter* was the working Group's response. It contains notes from meetings, information on stream development, items of general interest, job

related news, and some interesting quotes. It is written, edited, produced, and distributed bimonthly by members of the rotational AS community. Bill Milner is currently the editor.

APV has taken the opportunity to contribute to this newsletter with an occasional supplement. The APV newsletter for AS provides the 'official' personnel perspective on various issues and initiatives relevant to the AS group.

CONTACT: Bill Milner (GAM) 990-0378

### The management club

Some of the managers who have participated in the Management Orientation Seminars for Middle Managers have created The Management Club. Its main objective is to encourage its members to promote ongoing compulsory training at all levels as one of the main avenues to bring about changes and improvements already identified by the Corporate Review and PS2000. A second objective is to help ensure that the training received and the skills developed are not lost. A third objective is to exercise to the fullest extent possible the power and authority already delegated, and to identify, promote, recognize and publicize employee triggered changes. One of its most recent activities was a meeting with Mary Baetz, an expert in organizational development, who is advising the Undersecretarial Group on change management issues.

CONTACT: Louis Guay 996-3152

### Meetings with Deputy Ministers

Employees have taken the Deputy Ministers on their offer to meet with groups to discuss issues of concern to them. Three groups already met with Mr. Marchand and two with Mr. Chrétien to share with them views on questions such as the most recent recruitment exercise for Foreign Service Officers in the context of managing change; the career concerns of rotational secretaries and of administrative officers.

CONTACT: Claude Sirois (ADA) 996-2619

### FS-1D initiatives

The class of 1989-90 FS-1Ds has initiated a remarkable number of noteworthy projects:

- FS-1D Seminars addressing various issues of interest to familiarize entry-level officers with key policy issues and to allow junior officers to get to know their more senior colleagues.

CONTACT: David Angell 990-0394

- A working group on FS-1D training channels ideas to APF on the curriculum and design of the planned departmental training academy. In addition to preparing discussion papers on the training of entry-level officers, the group schedules round table discussions with Ottawa-based diplomats to explore diplomatic training programs elsewhere.

CONTACT: David Angell 990-0394

- "After Hours" to help prepare junior officers to promote Canadian culture and cultural industries abroad, through meetings with representatives of the arts community and through visits to cultural institutions. After Hours also provides a social function, organizing "extracurricular" activities.

CONTACT: Michelle McCormack (c/o APT)

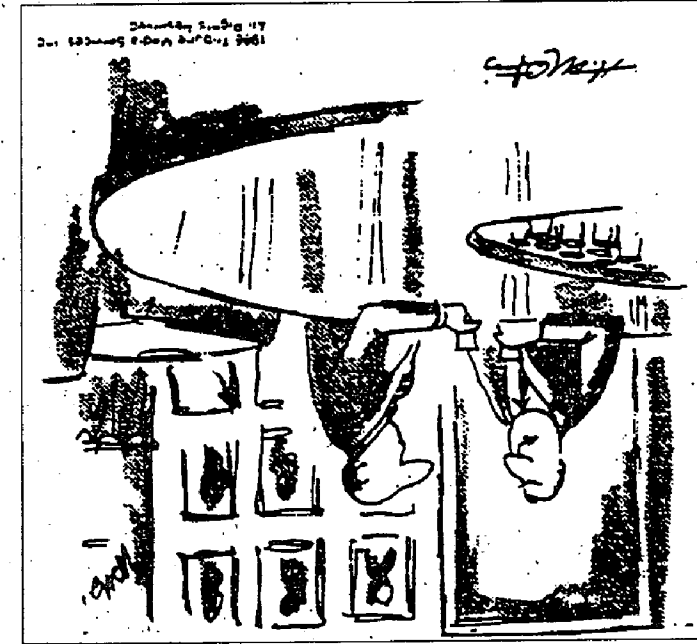
- An FS-1D Handbook to facilitate new officers' arrival in Ottawa and entry into EAITC by outlining everything they ever wanted to know about the Department and a little bit more. The first edition is now available to all new employees arriving this month.

CONTACT: Kathy Aleong (c/o APT)



"I don't mind being an employee, but I dislike becoming personnel and I'll be damned if I'm going to be a human resource."

« Ça ne me fait rien d'être un « employé », mais je n'aime pas être « du personnel » et il n'est pas question que je devienne une « ressource humaine ».



POUR RENSEIGNEMENTS : Kathy Aleong (a/s d'APT)

- Un guide à l'intention des FS-1D visant à faciliter l'arrivée des nouveaux agents à Ottawa et leur entrée à AECBC en leur indiquant tout ce qu'ils ont toujours voulu savoir sur le Ministère, et un peu plus. La première édition est maintenant à la disposition de tous les nouveaux employés qui entrent en fonction ce mois-ci.

POUR RENSEIGNEMENTS : Michelle McCormack (a/s d'APT)

- Un programme intitulé « Après le travail » qui vise à aider les agents subalternes à promouvoir la culture et les industries canadiennes à l'étranger en rencontrant les représentants de la communauté artistique et en visitant des établissements culturels. Le programme sert également une fonction sociale en organisant des activités en dehors des heures de travail.