

doc  
CA1  
EA  
2000H78  
EXF

# Putting People First



## YOU WILL BE HEARING FROM US

Your Human Resources (HR) team has developed a **3-Year Action Plan** detailing how we will help DFAIT address "people issues". This communiqué highlights what has been done to-date and what HR is committed to doing over the next three years. We plan to share "report cards" on our progress. Check our web-site.

## WE WANT TO HEAR FROM YOU

Your feedback is key to our success. We look forward to hearing from you at our E-mail feedback address:

Human Resources Opinions Ressources humaines

*Suzanne Laporte*

ADM, Human Resources

## From Intentions to Specifics

*The Human Resources Strategy set three broad goals to help DFAIT achieve organizational excellence. Human Resources has developed a 3-Year Action Plan detailing its contribution to attaining these goals. The Action Plan reflects both the Champions' recommendations and the Public Service Survey results.*



### HR Strategy Objectives

- ◆ to create clear, accountable Human Resources Leadership throughout the Department
- ◆ to develop DFAIT's organizational capability to deliver HR programs
- ◆ to put in place a culture that enables individuals to realize their potential & a workforce which reflects Canadian society

### Champions' Recommendations

### Public Service Survey Results

### The 3-Year HR Action Plan

- A. Leadership
- B. Career Management & Development
- C. Learning
- D. Improved HR Management Services
- E. Locally Engaged Staff (LES)
- F. Enabling Culture

## Human Resources - Everyone's Responsibility

*While a strong, focused HR Sector and senior management commitment are essential, all managers and employees must take ownership of the human resource issues within their control.*

### YOUR ROLE

#### ... as an employee

Play an active part in managing your own learning, career & working relationships

#### ... as a manager

Take risks, try new behaviours & show leadership in managing your human resources

### HR's ROLE

Provide you with the tools & guidance required to manage human resource issues effectively



## A. Leadership

*Organizations everywhere are demanding more from their managers. Managers should be leaders. They must initiate & embrace change. They are expected to motivate, to listen, to mentor and to coach.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Encourage innovation & participation
- ◆ Emphasize people management, leadership values & competencies
- ◆ Clarify organizational structures & responsibilities

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ DFAIT managers met with staff to discuss Public Service survey and prepared action plans
- ✓ Ensured that the Management Development Program is available for all management levels
- ✓ Designed and delivered pilot Strategic Leadership Program
- ✓ Managers included HR components in their Business Plans

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

- ◆ **Leadership Vision and Values**- Support Deputies/Executive Committee in establishing and committing to vision and values
- ◆ **Management Development Programs** - Align programs to new leadership model; deliver, evaluate and validate
- ◆ **New Performance Management System** - Develop new system for EXs and all other managers which integrates HR accountabilities and measures performance through competencies
- ◆ **Role of Deputy Directors** - Create and communicate guidelines to clarify and standardize management role
- ◆ **Ethics and Values Committee** - Facilitate the creation of a Committee and help implement its recommendations

#### DID YOU KNOW?

- ✓ *Last year 196 people came through DFAIT's management development program.*

## B. Career Management & Development

*Employees must have confidence that their career interests are managed coherently & sensitively, making the best use of their skills through increased flexibility, mobility & performance recognition, while management needs to know that employees are being developed to meet current & future needs.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Train & motivate multi-skilled employees
- ◆ Define competencies necessary for high performance
- ◆ Build transparency into career decisions
- ◆ Increase employee mobility
- ◆ Define different entry points into DFAIT

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ Opened postings and temporary assignments to all permanent employees
- ✓ Created a single division for all assignments
- ✓ Recruited 120 for FSDP and recruited internally for 10 FS and 20 AS
- ✓ Created 7 FSDP positions abroad in 2000
- ✓ Completed pilot competency profiles for CO, ES, PG, FSDP, and rotational AS and SCY
- ✓ Established program to facilitate entry of Admin Support personnel to CS group

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

#### Recruitment

- ◆ Apply competency-based approach to recruitment
- ◆ Recruit for new Administrative Support stream

#### Mobility

- ◆ Develop policy statements on mobility
- ◆ Consider pooling certain non-rotational groups; e.g., CO/ES
- ◆ Integrate rotational AS and FS groups
- ◆ Create further FSDP positions abroad

#### Appraisal/Promotion

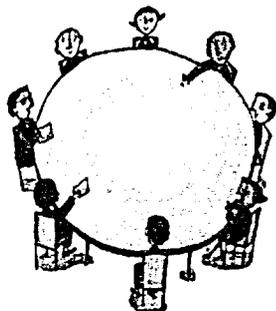
- ◆ Revamp feedback, appraisal and promotion mechanisms

#### DID YOU KNOW?

- ✓ *Almost 600 rotational & non-rotational employees were assigned/seconded to different positions last year.*

## C. Learning

*A learning organization has a strong capacity for adapting to change. It is flexible & responsive, promoting the emergence of new & better ways of doing things. It provides a more stimulating workplace, giving its employees a heightened sense of personal growth, career satisfaction & pride.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Ensure that learning opportunities are widely available
- ◆ Link learning directly to competencies, as they are developed
- ◆ Build a multi-skilled workforce
- ◆ Develop distance learning opportunities

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ Developed and published a calendar of training for all employees
- ✓ Developed new *Orientation to DFAIT* course
- ✓ Piloted *Information Assistant Certificate Program*
- ✓ Created Foreign Language Board
- ✓ Established a Virtual Campus
- ✓ Created and distributed *Leadership Handbook* to all managers as a tool for leadership development

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

- ◆ **Foreign Language Training (FLT)** - Pursue innovations and succession planning program
- ◆ **Distance Learning** - Broaden opportunities for distance learning
- ◆ **Individual Professional Training** - Create more opportunities for individual professional training
- ◆ **CFSI Syllabus** - Expand the CFSI syllabus of courses to reflect demands of foreign and trade policy
- ◆ Strengthen CFSI's organizational development services to help managers act on key management and organizational issues

#### DID YOU KNOW?

- ✓ *In addition to foreign and official language training, DFAIT offers more than 140 different courses, many running several times a year.*

## D. Improved HR Management Services

*The complexity of our HR situation is an enriching feature of life & work at DFAIT. It also means that solutions to shortfalls & problems in the HR area are often difficult to formulate. A policy which fixes one problem, or addresses the interests of one group, can quickly cause discomfort elsewhere.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Simplify HR guidelines, policies & processes
- ◆ Increase managers' HR responsibility & accountability
- ◆ Instill a strong client service orientation in HR
- ◆ Ensure that HR & managers work together to address employee concerns

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ Created an ADM position to give HR a stronger voice at the Executive Committee level
- ✓ Initiated restructuring of the HR sector with stronger client focus

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

#### Reorganisation of HR Sector

- ◆ Complete restructuring
- ◆ Increase staffing and classification capability by one third
- ◆ Expand Career Counselling section

#### HR Process Improvements

- ◆ Introduce Account Management for classification/staffing and LES services
- ◆ Appoint liaison officers to branch management teams
- ◆ Streamline staffing process and provide Managers' Handbook
- ◆ Streamline HR processes and delegate more authorities to managers
- ◆ Introduce service standards for HR services

#### Classification

- ◆ Prepare groundwork for and implement UCS
- ◆ Produce compendium of generic work descriptions

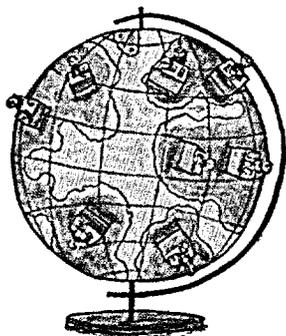
#### DID YOU KNOW?

- ✓ *Close to 4000 Human Resources staffing and classification requests were handled in 1999.*

63/2/624(1-1)  
63/2(5-1)(6)

## E. Locally Engaged Staff (LES)

*Locally engaged staff form the largest departmental employee group. They represent Canada and are critical to the delivery of our programs abroad.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Focus on improved management of LES
- ◆ Ensure LES are equipped to be effective as Canada's voice abroad
- ◆ Provide a total compensation focus for LES
- ◆ Increase & enhance LES training & communications

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ Created LES Division with additional resources
- ✓ Implemented new compensation process
- ✓ Approved LES Training Strategy
- ✓ Piloted two in-Canada training programs and scheduled four other programs in Feb/March 2000
- ✓ Developed a pre-posting course for managers called "Managing Staff Abroad"
- ✓ Opened an Intranet LES discussion site
- ✓ Initiated liaison visits (Europe, Middle East and Asia/Pacific)

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

#### Compensation

- ◆ Complete/refine methodology and survey for compensation
- ◆ Complete consular and System Administrator classification review
- ◆ Identify best sources of Benefits/Pensions survey data

#### Training

- ◆ Implement the LES Training Strategy (on virtual campus and in-Canada training)

#### Communication

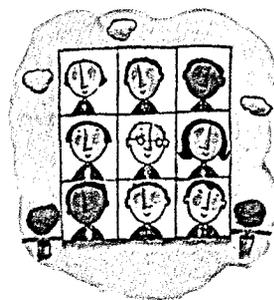
- ◆ Increase use of Intranet to communicate with LES
- ◆ Implement regular liaison visits program in selected missions

### DID YOU KNOW?

- ✓ 74% of staff at missions abroad are locally engaged.

## F. Enabling Culture

*A more open, transparent & inclusive workplace is essential for gaining the efficiency & efficacy that our foreign policy & trade challenges require. Given DFAIT's unique mission, a balanced workforce, representative of Canada, is essential.*



### DFAIT GOALS

- ◆ Enhance the diverse & bilingual character of the workforce to reflect Canadian society
- ◆ Promote an inclusive work environment
- ◆ Support our employees & their dependents abroad

### KEY ACHIEVEMENTS

- ✓ Reinstated in-house Official Language Training
- ✓ Piloted diversity training
- ✓ Improved access to employment for spouses through the Spousal Employment Database

### ACTION PLAN HIGHLIGHTS

#### Official Languages(OL)

- ◆ Appoint Bureau and Mission OL Champions
- ◆ Provide OL training opportunities for rotational spouses
- ◆ Expand maintenance language training
- ◆ Broaden OL training to Management/Consular Stream
- ◆ Include OL in accountability arrangements

#### Employment Equity (EE)

- ◆ Deliver Employment Equity and diversity training to all managers
- ◆ Achieve full compliance with legislated employment equity obligations

#### Spousal Employment

- ◆ Strengthen guidelines; broaden access to Spousal Data Bank
- ◆ Conduct feasibility study on pension/EI coverage for spouses
- ◆ Provide career counselling services to spouses

### DID YOU KNOW?

- ✓ 253 employees received official language training last year.

# YOUR ROADMAP - The Detailed 3-Year HR Action Plan

CONTACT US AT:  
Human Resources Opinions Ressources humaines

DFAIT  
February 2000

1999-2000

2000-2001

2001-2002



	1999-2000	2000-2001	2001-2002			
<b>Leadership</b> 	<b>Leadership Vision &amp; Values</b> - Support Deputies/ Executive Committee in establishing and committing to vision & values <b>Management Development Programs</b> Align programs to new leadership model; Revise Strategic Leadership Pilot <b>New Performance Management Systems</b> Integrate HR accountabilities into objectives for all EXs Develop competency-based criteria to measure EX performance <b>Role of Deputy Directors</b> Launch review of role through focus groups of DDs & their managers <b>Ethics &amp; Values Committee</b>	Evaluate training programs & measure results Integrate HR accountabilities into objectives for all non-EX managers Develop competency-based criteria to measure all managers' performance Complete review with publication of generic role of Deputy Directors Facilitate the creation of a Ethics & Values Committee Support and implement Committee recommendations	Validate that programs lead to application of leadership vision/values/model			
	<b>Career Management &amp; Development</b> 	<b>Recruitment</b> Complete implementation of FS/AS/CS competency-based recruitment <b>Mobility</b> Revise/publish policy - secondments, interchanges, stretch/cross-stream assignments Review policy on broadening access to EX positions Complete review of SCY-4 positions Initiate review of pooling certain non-rotational groups (e.g., CO/ES) <b>Appraisal/Promotion</b> Initiate review of feedback, appraisal & promotion mechanisms	Establish lateral entry policy Set rotational Administrative Support stream entry levels Create new FSDP positions abroad; Integrate MCS (AS) & FS groups Set competency-based standards for single & cross-stream assignments Implement new policy on broadened access to EX positions Complete review of pooling & set internal competition policy Expand program to facilitate entry of Admin Support personnel to CS group Hold managers accountable through Performance Agreements Revamp appraisal & performance feedback based on competencies Harmonize performance appraisal mechanisms	Integrate FS/AS campus recruitment; base on established competencies Recruit for new Administrative Support stream Create more new FSDP positions abroad Pool EX positions Implement new promotion/feedback tools based on competencies		
		<b>Learning</b> 	<b>Foreign Language Training (FLT)</b> <b>Distance Learning</b> <b>Individual Professional Training</b> <b>CFSI Syllabus</b>	Implement innovations in FLT Begin succession planning program in FLT Improve proficiency level by 10% Broaden opportunities for distance learning Expand CFSI course syllabus to reflect demands of foreign and trade policy	Complete succession planning program for FLT Improve proficiency level by another 10% Create more opportunities for individual professional training	
			<b>Improved HR Mgmt Services</b> 	<b>Reorganisation of HR Sector</b> Continue restructuring HR Increase staffing & classification capability by one third <b>HR Process Improvements</b> Streamline staffing process <b>Classification</b> Prepare ground for UCS; complete generic work descriptions	Complete restructuring of HR sector Expand Career Counselling section Introduce service standards for HR services and Managers' Handbook Refine HR processes to delegate more authorities to managers Appoint HR liaison officers to branch management teams Introduce Account Management for classification/staffing & LES Produce compendium of generic work descriptions Implement UCS; Develop performance indicators	Continue to streamline HR processes Modify performance measurement systems
				<b>Locally Engaged Staff</b> 	<b>Compensation</b> Complete/refine methodology & survey Explore purchasing benefits survey data; subscribe to pension/benefits data on-line Complete consular classification review <b>Training</b> Implement LES Training Strategy <b>Communication</b> - Increase use of Intranet to communicate with LES Continue liaison visits (Western Europe, Middle East, Asia/Pacific, Africa)	Decide on best sources of Benefits/Pensions survey data Complete System Administrators classification review Expand LES training package (on virtual campus & in-Canada training) Implement regular liaison visits program in selected missions
<b>Enabling Culture</b> 	<b>Official Languages (OL)</b> - Expand maintenance language training Provide access to OL training opportunities for rotational spouses Appoint Champions at the Bureau & Mission levels <b>Employment Equity</b> - Launch workplace review in response to HRC's audit Launch Employment Systems Review Introduce Employment Equity & diversity training <b>Spousal Employment</b> - Broaden access to spousal data bank Strengthen guidelines/broaden enabling framework to help HOMs, MAOs & others Complete preliminary analysis & costing for pension/EI coverage for spouses Launch full feasibility study of pension/EI coverage				Review, revise & implement OL programs in-house Broaden training (including Management/Consular Stream) Include OL in accountability arrangements Complete Employment Systems Review; act on recommendations Evaluate, refine, deliver Employment Equity & diversity training Provide career counselling services to spouses Complete full feasibility study of pension/EI coverage for spouses Open discussion with Central agencies on pension/EI coverage for spouses	Achieve full compliance with legislated employment equity obligations Implement decisions on pension/EI coverage for spouses

# Les personnes d'abord



## VOUS AUREZ DE NOS NOUVELLES

Notre équipe des RH a élaboré un **plan d'action triennal** dans lequel elle expose la façon dont elle aidera le MAECI à régler les questions du domaine des ressources humaines. Le présent communiqué souligne les réalisations accomplies et les objectifs que les RH se sont engagées à atteindre au cours des trois années à venir. Nous prévoyons vous communiquer les rapports sur l'état d'avancement de nos travaux par rapport au plan établi. Veuillez consulter notre site web.

## NOUS VOUS ÉCOUTONS

Vos commentaires sont essentiels à notre succès. Nous espérons que vous communiquerez avec nous par courriel à l'adresse suivante :

**Human Resources Opinions Ressources humaines**

*Suzanne Laporte*

SMA, Ressources humaines

## Des intentions aux mesures concrètes

*La Stratégie en matière de ressources humaines comporte trois grands objectifs pour aider le MAECI à atteindre l'excellence organisationnelle. Les Ressources humaines ont élaboré un plan d'action triennal dans lequel elles exposent en détail leur contribution à la réalisation de ces objectifs. Le plan d'action intègre tant les recommandations des champions que les résultats de l'enquête sur la fonction publique.*



### Objectifs stratégiques des RH

- ◆ établir dans l'ensemble du Ministère un leadership en matière de gestion des ressources humaines qui soit clair et responsable
- ◆ améliorer la capacité organisationnelle du MAECI d'exécuter les programmes des RH
- ◆ mettre en place une culture qui permet aux personnes de développer leur plein potentiel et de créer une main-d'œuvre représentative de la société canadienne.

### Recommandations des champions

### Résultats de l'enquête sur la fonction publique

### Plan d'action triennal des RH

- A. Leadership
- B. Gestion de la carrière et perfectionnement professionnel
- C. Apprentissage
- D. Amélioration des services de gestion des RH
- E. Employés recrutés sur place (ERP)
- F. Culture habilitante

## Les ressources humaines: une question qui nous concerne tous

*Un service des ressources humaines fort et dynamique et l'engagement des cadres supérieurs sont des éléments essentiels, mais tous les gestionnaires et les employés doivent assumer la responsabilité des questions en matière de ressources humaines qui relèvent de leur compétence.*

### VOTRE RÔLE

**... à titre d'employé**  
Participer activement à la gestion de votre apprentissage, de votre carrière et de vos relations de travail

**... à titre de gestionnaire**  
Prendre des risques, essayer de nouveaux comportements et faire preuve de leadership dans la gestion de vos ressources humaines

### LE RÔLE DES RH

Vous fournir les outils et les conseils nécessaires pour gérer efficacement les questions en matière de ressources humaines.



## A. Leadership

Partout, les organisations augmentent leurs exigences envers leurs gestionnaires. Les gestionnaires devraient être des leaders. Ils doivent amorcer et mettre en œuvre le changement. On leur demande de motiver, d'écouter, d'encadrer et d'orienter leurs employés.



### OBJECTIFS DU MAECI

- ◆ Encourager l'innovation et la participation
- ◆ Mettre de l'emphase sur la gestion des personnes, les secteurs de leadership et les compétences
- ◆ Clarifier les structures et les responsabilités organisationnelles

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Rencontre des gestionnaires du MAECI avec les employés pour discuter de l'enquête sur la fonction publique et préparer des plans d'action
- ✓ Adoption des mesures nécessaires pour que le programme de perfectionnement des gestionnaires soit offert aux cadres de tous les niveaux
- ✓ Élaboration et exécution d'un programme pilote de leadership stratégique
- ✓ Intégration par les gestionnaires des éléments de gestion des RH dans leur plan d'activités

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

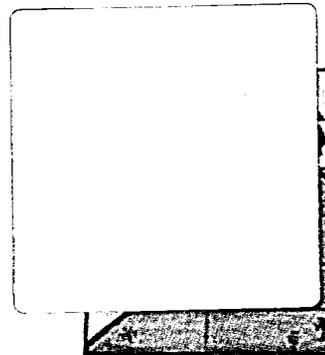
- ◆ **Vision, valeurs et leadership** - Fournir aux sous ministres et au Comité exécutif un soutien pour l'établissement d'une vision et de valeurs
- ◆ **Programmes de perfectionnement des gestionnaires** - Harmoniser les programmes avec le nouveau modèle de leadership; exécuter, évaluer et valider les programmes
- ◆ **Nouveau système de gestion du rendement** - Élaborer un nouveau système pour les EX et tous les autres gestionnaires qui intègre les responsabilités des RH et qui mesure le rendement au moyen des compétences
- ◆ **Rôle des directeurs adjoints** • Créer et communiquer des lignes directrices visant à clarifier et à uniformiser le rôle de gestionnaire
- ◆ **Comité d'éthique et de valeurs** - Favoriser la création d'un comité et aider à la mise en œuvre de ses recommandations

#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ Au cours de la dernière année, 196 personnes ont suivi le Programme de perfectionnement des gestionnaires du MAECI.

## B. Gestion de la carrière et perfectionnement professionnel

Les employés doivent avoir le sentiment que leurs intérêts professionnels et leurs aspirations sont gérés de façon cohérente et raisonnable et que l'on fait la meilleure utilisation possible de leurs compétences en augmentant la souplesse, la mobilité et la reconnaissance du rendement, alors que les gestionnaires ont besoin de savoir que l'on forme des employés pour répondre aux besoins actuels et futurs.



### OBJECTIFS DU MAECI

- ◆ Fournir une formation aux employés polyvalents et les motiver
- ◆ Définir les compétences nécessaires au rendement élevé
- ◆ Intégrer le principe de la transparence aux choix professionnels
- ◆ Augmenter la mobilité des employés
- ◆ Définir plusieurs points d'entrée au MAECI

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Ouverture de postes à l'étranger et affectations temporaires à tous les employés permanents
- ✓ Création d'une division unique pour toutes les affectations
- ✓ Recrutement de 120 employés pour le PPSE et de 10 FS et 20 AS à l'interne
- ✓ Création de 7 postes à l'étranger au sein du PPSE en 2000
- ✓ Rédaction des profils de compétences pilotes pour les CO, les ES, les PG, le PPSE et les AS et les SCY permutants
- ✓ Mise en application d'un programme de transition vers les CS pour les groupes du Soutien administratif

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

#### Recrutement

- ◆ Utiliser l'approche fondée sur les compétences pour le recrutement
- ◆ Recruter du personnel pour la nouvelle filière Soutien administratif

#### Mobilité

- ◆ Formuler des énoncés de politique sur la mobilité
- ◆ Envisager la possibilité de classer ensemble certains groupes non permutants (par exemple les CO et ES)
- ◆ Intégrer les groupes AS permutants et FS
- ◆ Créer de nouveaux postes à l'étranger au sein du PPSE

#### Évaluation et avancement

- ◆ Réviser les mécanismes de communication de rétroaction, d'évaluation et d'avancement

#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ Au cours de la dernière année, presque 600 employés permutants et non permutants ont été affectés ou détachés à divers postes.

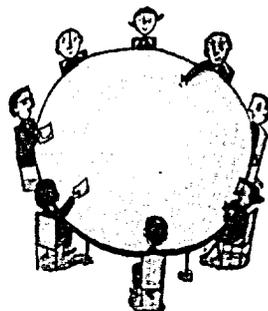
## C. Apprentissage



Une organisation en apprentissage continu possède une forte capacité d'adaptation au changement. Elle est souple et réceptive, favorisant la découverte de nouvelles et de meilleures façons de faire les choses. Elle fournit un milieu de travail stimulant et donne à ses employés un sentiment accru de croissance personnelle, de satisfaction professionnelle et de fierté.

### OBJECTIFS DU MAECI

- ◆ Faire en sorte que des occasions d'apprentissage soient offertes à un grand nombre d'employés
- ◆ Associer directement l'apprentissage aux nouvelles compétences acquises
- ◆ Habilitier les gestionnaires et les employés à créer une main-d'oeuvre polyvalente
- ◆ Créer des occasions d'apprentissage à distance



### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Élaboration et publication d'un calendrier de formation pour tous les employés
- ✓ Création d'un nouveau cours d'initiation au MAECI
- ✓ Mise en œuvre du projet pilote du programme de certificat d'adjoint à l'information
- ✓ Création d'une Commission des langues étrangères
- ✓ Mise sur pied d'un campus virtuel
- ✓ Création d'un manuel sur le leadership comme outil de perfectionnement en matière de leadership et distribution à tous les gestionnaires

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

- ◆ Formation en langues étrangères - Continuer d'innover et établir un programme de planification de la relève
- ◆ Apprentissage à distance - Créer des occasions d'apprentissage à distance et communiquer l'information sur ces programmes
- ◆ Apprentissage individuel lié au travail - Augmenter le nombre d'occasions d'apprentissage individuel lié au travail
- ◆ Programme des cours de l'Institut canadien du Service extérieur (ICSE) - Élargir l'éventail des cours offerts par l'ICSE afin de tenir compte des nouveaux facteurs qui entrent en jeu dans la politique étrangère et commerciale
- ◆ Renforcement de ses services de perfectionnement organisationnels pour aider les gestionnaires à gérer les grandes questions administratives et organisationnelles

#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ En plus de la formation en matière de langues étrangères et de langues officielles, le MAECI offre plus de 140 cours différents, dont la plupart se donnent plusieurs fois par année.

## D. Amélioration des services de gestion des RH

La complexité du secteur des RH constitue un élément enrichissant sur le plan personnel et professionnel au MAECI. Par contre, il s'avère souvent difficile de trouver des solutions aux problèmes et aux lacunes dans le domaine des RH en raison de cette particularité. Une politique efficace pour corriger un problème, ou fondée sur les intérêts d'un seul groupe peut rapidement entraîner des inconvénients ailleurs.

### OBJECTIFS DU MAECI

- ◆ Simplifier les lignes directrices, les politiques et les procédures des RH
- ◆ Augmenter la responsabilité et l'imputabilité des gestionnaires en matière de RH
- ◆ Instaurer aux RH une forte orientation vers le service axé sur le client
- ◆ Veiller à ce que les RH et les gestionnaires collaborent pour régler les problèmes des employés



### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Création d'un poste de SMA pour donner aux RH un voix plus forte au sein du Comité exécutif
- ✓ Amorçage de la restructuration du secteur des RH en axant davantage les services sur le client

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

#### Réorganisation du secteur des RH

- ◆ Terminer la restructuration du secteur
- ◆ Augmenter d'un tiers la capacité en dotation et en classification
- ◆ Élargir les activités de la section de l'orientation professionnelle

#### Amélioration des procédures des RH

- ◆ Instaurer la gestion par objectif pour les services de classification et de dotation ainsi que les services aux ERP
- ◆ Nommer des agents de liaison aux comités de gestion des secteurs
- ◆ Rationaliser le processus de dotation (guide pour les gestionnaires)
- ◆ Rationaliser les procédures des RH et les améliorer en vue d'augmenter la délégation des tâches
- ◆ Établir des normes de service pour les RH

#### Classification

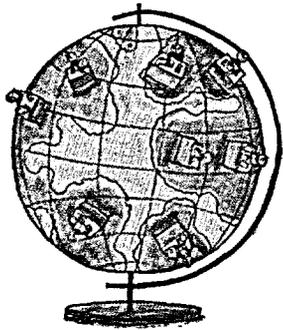
- ◆ Préparer le terrain pour la mise en œuvre de la NGC
- ◆ Produire un recueil des descriptions de travail génériques

#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ En 1999 on a donné suite à près de 4000 demandes de dotation et de classification.

## E. Employés recrutés sur place (ERP)

Les employés recrutés sur place (ERP) forment le groupe le plus nombreux du Ministère. Ils représentent le Canada et jouent un rôle crucial quant à la livraison de nos programmes.



### OBJECTIFS DU MAECI

- ◆ Améliorer la gestion des ERP
- ◆ Faire en sorte que les ERP possèdent les outils nécessaires pour devenir des porte-paroles efficaces du Canada à l'étranger
- ◆ Mettre l'accent sur la rémunération globale des ERP
- ◆ Accroître et améliorer la formation des ERP et les communications avec ce groupe

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Création d'une direction du personnel recruté sur place avec des ressources additionnelles
- ✓ Mise en œuvre d'un nouveau processus de détermination de la rémunération
- ✓ Approbation d'une stratégie de formation pour les ERP
- ✓ Mise sur pied de deux cours pilotes au Canada et présentation de quatre cours en mars/avril 2000
- ✓ Création d'un cours pré-affectation pour les gestionnaires intitulé "Gérer le personnel à l'étranger"
- ✓ Ouverture d'un site de discussion Intranet pour les ERP
- ✓ Organisation de visites de liaison (Europe, Moyen-Orient, Asie-Pacifique)

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

#### Rémunération

- ◆ Améliorer la méthode et terminer l'enquête de rémunération
- ◆ Terminer l'examen de la classification des postes consulaires et des SA
- ◆ Tester et mettre en œuvre les sources privilégiées de données d'enquête sur les régimes de retraite et d'avantages sociaux

#### Formation

- ◆ Mettre en œuvre la Stratégie d'apprentissage des ERP (sur un campus virtuel et dans les programmes de formation offerts au Canada)

#### Communication

- ◆ Utiliser davantage l'Intranet pour communiquer avec les ERP
- ◆ Mettre en œuvre un programme de visites de liaison régulières dans des missions sélectionnées

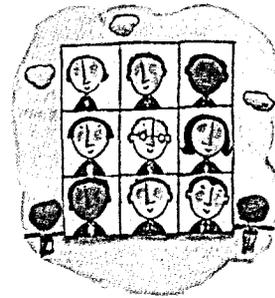
#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ 74 % des employés des missions à l'étranger sont recrutés sur place.

## F. Culture habilitante

Un lieu de travail davantage ouvert, transparent et inclusif est essentiel à l'acquisition de l'efficacité et de l'efficience nécessaires pour relever les défis de notre politique étrangère et de nos échanges commerciaux internationaux. Étant donné la mission unique du MAECI, il est essentiel d'avoir une main-d'œuvre équilibrée et représentative du Canada.

### OBJECTIFS DU MAECI



- ◆ Augmenter la diversité et le niveau de bilinguisme de la main-d'œuvre pour que celle-ci reflète la société canadienne
- ◆ Promouvoir un milieu de travail inclusif
- ◆ Soutenir nos employés et les membres de leur famille à l'étranger

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ✓ Rétablissement de la formation en langues officielles à l'interne
- ✓ Mise sur pied d'un projet pilote en matière de formation sur la diversité
- ✓ Amélioration de l'accès à l'emploi pour les conjoints grâce à la base de données sur l'emploi des conjoints

### POINTS SAILLANTS DU PLAN D'ACTION

#### Langues officielles

- ◆ Désigner des personnes responsables de la formation en langues officielles au niveau des bureaux et des missions
- ◆ Offrir une formation en langues officielles aux conjoints permutants
- ◆ Offrir la formation linguistique pour le maintien des connaissances
- ◆ Élargir l'accès à la formation en langues officielles à la filière Gestion/Services consulaires
- ◆ Inclure les langues officielles dans les accords de responsabilité

#### Équité en matière d'emploi

- ◆ Offrir une formation sur l'équité en matière d'emploi et sur la diversité à tous les gestionnaires
- ◆ Se conformer entièrement aux obligations imposées par la loi dans le domaine de l'équité en matière d'emploi

#### Emploi des conjoints

- ◆ Renforcer les lignes directrices; élargir l'accès à la banque de données des conjoints
- ◆ Effectuer une étude de faisabilité sur les régimes de pension et l'assurance-emploi pour les conjoints
- ◆ Offrir aux conjoints des services d'orientation professionnelles

#### LE SAVIEZ-VOUS?

- ✓ 253 employés ont reçu une formation linguistique dans l'une ou l'autre des langues officielles au cours de l'année dernière.

# VOTRE FEUILLE DE ROUTE - Plan d'action triennal détaillé

CONTACTEZ-NOUS PAR COURRIEL:  
Human Resources Opinions Ressources humaines

MAECI  
Février 2000

1999-2000

2000-2001

2001-2002



Leadership



**Vision, valeurs et leadership** — Fournir aux sous-ministres adjoints et au Comité exécutif un soutien pour l'établissement d'une vision et de valeurs ainsi que pour l'engagement à l'égard de leur mise en application

**Programmes de perfectionnement des gestionnaires**  
Harmoniser les programmes avec le nouveau modèle de leadership  
Revoir le programme pilote de leadership stratégique

**Nouveau système de gestion du rendement**  
Intégrer les besoins de gestion des RH dans les objectifs pour tous les EX  
Élaborer des critères axés sur la compétence pour les futurs objectifs de rendement des EX

**Rôle des directeurs adjoints** — Amorcer un examen du rôle des RH par l'entremise de groupes cibles de directeurs adjoints et de leurs gestionnaires

**Comité d'éthique et de valeurs**

Évaluer les programmes de formation et mesurer les résultats

Intégrer les besoins de gestion des RH dans les objectifs pour tous les gestionnaires autres que les EX

Mettre en place des critères fondés sur la compétence pour les objectifs de rendement des EX

Terminer l'examen par la publication du rôle générique des directeurs adjoints

Favoriser la création d'un comité d'éthique et de valeurs  
Appuyer et mettre en œuvre les recommandations du comité

Établir si les programmes de discussion mènent à l'application de la vision, des valeurs et du leadership

Gestion de la carrière et perfectionnement professionnel



**Recrutement** — Terminer la mise en œuvre du recrutement fondé sur les compétences des groupes FS, AS et CS

**Mobilité** — Examiner et publier les politiques sur les détachements, les échanges, les affectations enrichies et les affectations à une nouvelle filière  
Examiner la politique d'accès élargi aux postes EX  
Terminer l'examen des postes SCY-04  
Étudier la possibilité de classer ensemble certains groupes non permutants ( par exemple CO/ES)

**Évaluation et avancement**

Entreprandre l'examen des mécanismes de rétroaction, d'évaluation et de promotion

Établir une politique d'entrée latérale au MAECI  
Fixer des niveaux d'entrée pour les employés permutants de la filière Soutien administratif

Créer de nouveaux postes PPSE à l'étranger  
Fixer des normes axées sur la compétence pour les affectations uniques et les affectations à une nouvelle filière  
Mettre en œuvre une nouvelle politique d'accès élargi aux postes EX  
Intégrer les groupes MCS (AS) et les groupes FS  
Terminer l'examen d'une politique de groupement et mettre en application une politique de concurrence à l'interne  
Élargir le programme de transition pour faciliter l'accès du personnel de soutien au groupe CS

Rendre les gestionnaires responsables par des objectifs de rendement  
Réorganiser les rétroactions sur l'évaluation et le rendement en fonction des compétences  
Harmoniser les mécanismes d'évaluation du rendement

Intégrer le recrutement des FS/AS en fonction des compétences établies  
Procéder au recrutement pour la nouvelle filière du Soutien administratif

Créer de nouveaux postes PPSE à l'étranger

Regrouper les postes EX

Mettre en œuvre de nouveaux outils de promotion et de rétroaction fondés sur les compétences

Apprentissage



**Formation en langues étrangères**

**Apprentissage à distance**

**Apprentissage individuel lié au travail**

**Programme des cours de l'ICSE**

Mettre en œuvre les innovations en matière de formation en langues étrangères  
Commencer la mise en œuvre du programme de planification de la relève pour la formation en langues étrangères  
Hausser le niveau de compétence de 10 %

Créer des occasions d'apprentissage à distance

Terminer le programme de planification de la relève pour la formation en langues étrangères  
Hausser le niveau de compétences d'un autre 10 %

Augmenter le nombre d'occasions d'apprentissage individuel lié au travail

Élargir l'éventail des cours offerts par l'ICSE pour tenir compte des facteurs qui entrent en jeu dans la politique étrangère et commerciale

Amélioration des services de gestion des RH



**Réorganisation du secteur des RH**

Continuer la restructuration des RH  
Augmenter d'un tiers la capacité en dotation et classification

**Amélioration des procédures des RH**  
Rationaliser le processus de dotation

**Classification** — Préparer le terrain pour la mise en œuvre de la NGC  
Terminer les descriptions de travail génériques

Terminer la restructuration du secteur des RH  
Élargir les activités de la section de l'orientation professionnelle

Instaurer des normes de service pour les services des RH et présenter le manuel des gestionnaires  
Perfectionner les procédures des RH en vue d'augmenter la délégation  
Nommer des agents de liaison pour les RH aux comités de gestion des secteurs  
Introduire l'imputabilité de la gestion pour la classification et la dotation et les ERP

Produire un recueil des descriptions de travail génériques  
Mettre en œuvre la NGC; élaborer des indicateurs de rendement

Poursuivre la rationalisation des procédures des RH

Modifier les systèmes de mesure du rendement

Employés recrutés sur place



**Rémunération** — Terminer et raffiner la méthode et mener l'enquête

Étudier la possibilité d'acheter des données d'enquête sur les avantages sociaux  
Souscrire à des données en direct sur les régimes de retraite et les avantages sociaux  
Terminer l'examen de la classification des postes consulaires

**Formation**

Mettre en œuvre la Stratégie d'apprentissage des ERP

**Communication** — Utiliser davantage l'Intranet pour communiquer avec les ERP  
Continuer les visites de liaison (Europe occidentale, Moyen-Orient, Asie-Pacifique, Afrique)

Déterminer les sources privilégiées de données d'enquête en matière d'avantages sociaux et de régimes de retraite  
Finaliser la revue de classification des administrateurs de systèmes

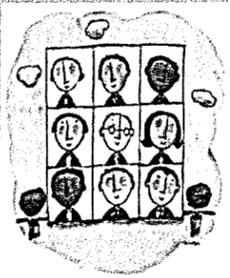
Étendre la trousse de formation des ERP (campus virtuel/ formation offerte au Canada)

Mettre en œuvre un programme de visites de liaison sur une base régulière dans des missions choisies

Utiliser les sources privilégiées de données d'enquête sur les avantages sociaux et les régimes de retraite

Terminer et mettre en œuvre sur une base continue le programme de formation des ERP

Culture habitante



**Langues officielles** — Accroître la formation linguistique pour le maintien des connaissances  
Fournir l'accès à la formation linguistique aux conjoints permutants  
Désigner des champions aux niveaux des bureaux et des missions

**Équité en matière d'emploi**

Amorcer un examen du milieu de travail en réponse à la vérification de RHC  
Amorcer un examen des systèmes d'emploi  
Continuer la formation en l'équité en matière d'emploi et la formation sur la diversité

**Emploi des conjoints** — Élargir l'accès à la banque de données des conjoints  
Renforcer les lignes directrices et élargir le cadre de travail permettant d'aider les chefs de mission, les agents d'administration de la mission et les autres membres du personnel  
Terminer l'analyse préliminaire et déterminer les coûts pour les régimes de retraite et l'assurance-emploi pour les conjoints  
Entreprandre une étude de faisabilité sur les régimes de retraite et l'assurance-emploi

Examiner, revoir et mettre en œuvre des programmes internes en matière de langues officielles  
Élargir la formation ( y compris celle des employés de la filière Gestion/Services consulaires  
Inclure les langues officielles dans les accords de responsabilité

Terminer l'examen des systèmes d'emploi; appliquer les recommandations  
Évaluer, améliorer et fournir la formation sur l'équité en matière d'emploi et sur la diversité

Se conformer entièrement aux obligations imposées par la loi dans le domaine de l'équité en matière d'emploi

Offrir aux conjoints des services d'orientation professionnelle  
Terminer une étude de faisabilité sur un régime de retraite et un régime d'assurance-emploi des conjoints  
Entamer des discussions avec des organismes centraux sur un régime de retraite et d'assurance-emploi des conjoints

Appliquer les décisions en matière de régime de retraite et d'assurance-emploi des conjoints