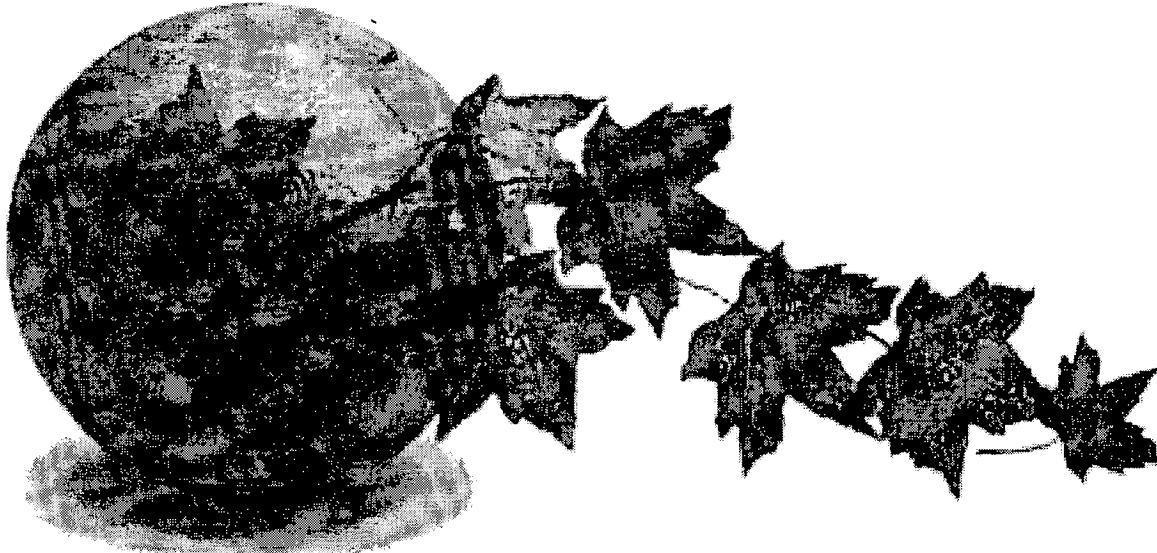


doc  
CA1  
EA  
98H77  
FRE

DOCS  
CA1 EA 98H77 FRE  
La strategie de gestion des  
ressources humaines du ministere  
des Affaires etrangeres et du  
commerce international : deuxieme  
65631129

,b3057437(F)



Department of Foreign Affairs and International Trade  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

**La Stratégie de gestion des  
ressources humaines  
du ministère des Affaires étrangères et du  
Commerce international  
DEUXIÈME DOCUMENT DE CONSULTATION**

*14 octobre 1998*





## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>LA SITUATION ACTUELLE</b>	<b>1</b>
1.1	LES CONSULTATIONS	1
1.2	LA RELÈVE	2
1.3	LE PARTENARIAT DE LA FONCTION PUBLIQUE	2
1.4	LA PLANIFICATION DU TRAVAIL	3
1.5	ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS	4
1.6	LES INVESTISSEMENTS	4
<b>2</b>	<b>GÉNÉRALITÉS</b>	<b>5</b>
2.3	STRUCTURE DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE	6
2.3.1	<i>La stratégie globale du ministère</i>	6
2.3.2	<i>Les objectifs stratégiques de la gestion des ressources humaines</i>	6
2.3.3	<i>Les initiatives stratégiques</i>	6
2.3.4	<i>Les collectivités</i>	7
2.3.5	<i>La fonction gestion des ressources humaines</i>	7
2.3.6	<i>L'avenir</i>	7
2.4	SURFER SUR LA STRATÉGIE	7
<b>3</b>	<b>LA STRATÉGIE GLOBALE DU MAECI : AF 1998 - 2001</b>	<b>8</b>
3.1	LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES GLOBAUX	8
3.2	LES DÉFIS DU MAECI EN MATIÈRE DE POLITIQUE	9
3.3	LES PRINCIPAUX DÉFIS EN MATIÈRE DE GESTION	9
3.3.1	<i>Planification et établissement des priorités</i>	9
3.2.1	<i>La gestion des ressources</i>	11
3.2.1.1	La réduction des ressources	11
3.2.1.2	Les pressions exercées sur les ressources	11
3.2.1.3	La réaffectation des ressources	11
3.2.2	<i>La gestion horizontale des politiques</i>	12
3.2.2.1	Les autres ministères fédéraux	13
3.2.2.2	Le renouvellement de la fédération et la collaboration avec les provinces	14
3.2.2.3	Le rayonnement du ministère	14
<b>4</b>	<b>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>15</b>
4.1	UN LEADERSHIP CLAIR, CONSÉQUENT, UNIFIÉ ET COOPÉRATIF	15
4.1.1	<i>La fonction principale du leadership : la gestion des ressources humaines</i>	15
4.1.1.1	Le Comité directeur et les maîtres d'oeuvre	16
4.1.1.2	L'exemplification des valeurs et comportements désirables	16
4.1.1.3		16
4.1.2	<i>Éthique et valeurs</i>	17
4.1.3	<i>La fonction de contrôle</i>	18
4.1.3.1	Une gestion axée sur les résultats : mesurer le rendement du ministère	20
4.1.4	<i>La structure organisationnelle comme fonction de la gestion</i>	22
4.1.4.1	Une organisation vivante	22
4.1.4.2	Pour une meilleure gestion des ressources humaines	22
4.1.5	<i>Les communications</i>	23
4.1.5.1	Les mécanismes formels de consultation interne et externe	24
4.1.5.2	Les cadres et la communication	24
4.2	UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE CONSOLIDÉE	26
4.2.1	<i>La planification des ressources humaines</i>	26
4.2.1	Institutionnaliser l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités	26
4.2.1.1		26
4.2.1.2	La gestion de la permutation	27
4.2.1.3	Le modèle d'analyse démographique	31
4.2.1.4	Aligner le travail sur les objectifs	32
4.2.2	<i>La gestion des ressources humaines axée sur les compétences</i>	33
4.2.2.1	La situation actuelle de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences au MAECI	33
4.2.2.2	Les compétences au MAECI	34

Dept. of Foreign Affairs  
Min. des Affaires étrangères  
SEP 16 2003  
Return to Departmental Library  
Retourner à la bibliothèque du Ministère

65-631-129



4.2.2.3	Les processus de gestion des ressources humaines appuyés par le système axé sur les compétences .....	35
4.2.2.4	Les défis à relever.....	35
4.2.2.5	Projet pilote .....	36
4.2.3	<i>Une classification simplifiée : la Norme générale de classification (NGC)</i> .....	37
4.2.3.1	L'instrument .....	37
4.2.3.2	La mise en oeuvre.....	37
4.2.4	<i>Stratégie d'apprentissage – Formation et perfectionnement alignés</i> .....	38
4.2.5	<i>La rémunération</i> .....	38
4.3	UNE CULTURE HABILITANTE.....	39
4.3.1	<i>Le démantèlement des obstacles à une culture inclusive</i> .....	40
4.3.2	<i>Un effectif représentatif</i> .....	40
4.3.2.1	Les langues officielles .....	40
4.3.2.2	L'équité en matière d'emploi.....	42
4.3.2.3	L'emploi des jeunes.....	43
4.3.3	<i>Une meilleure gestion de l'information (GI)</i> .....	44
4.3.3.1	L'intégration de la GI et de la planification des autres ressources ministérielles .....	45
4.3.3.2	L'interaction entre la GI et la gestion des ressources humaines .....	Error! Bookmark not defined.
4.3.3.3	L'appui de la GI aux activités de gestion des ressources humaines .....	45
4.3.4	<i>Pour réduire le coût personnel de la permutation</i> .....	46
4.3.4.1	Les Directives sur le service extérieur (DSE).....	46
4.3.4.2	L'emploi des conjoints .....	47
5	LES COLLECTIVITÉS.....	50
5.1	LE GROUPE DES EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE (ERP) .....	50
5.1.1	<i>Profil</i> .....	50
5.1.2	<i>Clarifier le rôle des ERP</i> .....	50
5.1.3	<i>La situation actuelle</i> .....	51
5.1.3.1	La conversion .....	51
5.1.3.2	La politique de rémunération.....	51
5.1.3.3	La formation des ERP.....	52
5.1.3.4	La fonction gestion des ressources humaines .....	53
5.1.4	<i>Aperçu des projets de gestion des ressources humaines en cours</i> .....	54
5.1.5	<i>Autres détails</i> .....	56
5.2	LE GROUPE EX .....	57
5.2.1	<i>Profil</i> .....	57
5.2.2	<i>Les EX1 à EX3</i> .....	57
5.2.2.1	La répartition par filière des postes EX.....	57
5.2.2.2	Le répertoire d'employés permutants .....	57
5.2.2.3	Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).....	57
5.2.2.4	La situation actuelle.....	58
5.2.3	<i>Les Ex4 et Ex5 et le PPQ</i> .....	58
5.2.4	<i>La rémunération des cadres (Le Rapport strong)</i> .....	58
5.2.5	<i>Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours</i> .....	59
5.2.6	<i>Autres détails</i> .....	59
5.3	LES GROUPES D'EMPLOYÉS PERMUTANTS.....	60
5.3.1	<i>Le groupe FS</i> .....	60
5.3.1.1	Profil.....	60
5.3.1.2	Examen du système de permutation .....	60
5.3.1.3	La NGC .....	61
5.3.1.4	La situation actuelle.....	61
5.3.1.5	Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours .....	62
5.3.1.6	Autres détails.....	63
5.3.2	<i>La filière Gestion et services consulaires (employés permutants du groupe AS)</i> .....	63
5.3.2.1	Profil.....	63
5.3.2.2	Données démographiques et recrutement .....	64
5.3.2.3	La NGC et la structure du groupe.....	64
5.3.2.4	Examen du système de permutation .....	65
5.3.2.5	La situation actuelle.....	65
5.3.2.6	Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours .....	66
5.3.2.7	Autres détails.....	66



5.3.3	<i>Le groupe du soutien administratif et technique (employés permutants)</i> .....	67
5.3.3.1	Profil.....	67
5.3.3.2	Les employés permutants du soutien administratif.....	68
5.3.3.3	Les employés permutants du soutien technique.....	70
	Devant le vieillissement de la population des employés permutants du groupe CS et la possibilité que la vague de départs des CS de la fonction publique touche bientôt le MAECI, la Direction générale de l'information et de la technologie doit relever le défi de recruter et de garder de jeunes CS et EL en tenant compte d'un marché du travail extrêmement surchauffé. De plus, les bons candidats aux postes supérieurs du groupe EL sont très peu nombreux sur le marché de l'offre. Nous avons décidé de recruter au niveau EL2 et, grâce à un nouveau programme rigoureux de formation pluriannuel actuellement en cours d'élaboration, de former nous-mêmes nos EL5 pour les affectations à l'étranger.....	70
5.3.3.4	Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours.....	71
5.3.3.5	Autres détails.....	71
5.4	LES GROUPES D'EMPLOYÉS NON PERMUTANTS.....	72
5.4.1	<i>Profil</i> .....	72
5.4.2	<i>La gestion de carrière des employés non permutants</i> .....	72
5.4.3	<i>La représentation d'une collectivité complexe</i> .....	73
5.4.4	<i>Examen du système de permutation</i> .....	73
5.4.4.1	Le programme.....	73
5.4.4.2	Les services centraux.....	73
5.4.4.3	Les titulaires de postes convertis.....	74
5.4.4.4	Les effets de la conversion sur les étapes de carrière.....	74
5.4.5	<i>La planification des ressources humaines</i> .....	74
5.4.5.1	Les employés non permutants des secteurs économique et commercial (ES et CO).....	74
5.4.5.2	La collectivité des employés du secteur des communications (IS).....	75
5.4.5.3	La collectivité des employés du secteur financier (FI).....	76
5.4.5.4	La collectivité de l'information.....	78
5.4.5.5	La collectivité des employés du soutien administratif.....	80
5.4.5.6	Les PM.....	81
5.4.5.7	Les AS.....	81
5.4.5.8	La collectivité des employés du secteur de la gestion de l'immobilier (AS et EG).....	81
5.4.5.9	La collectivité des employés du secteur des achats et de l'approvisionnement (PG).....	82
5.4.5.10	La collectivité de la formation.....	82
5.4.5.11	La collectivité de la gestion des ressources humaines.....	83
5.4.6	<i>Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours</i> .....	84
5.4.7	<i>Autres détails</i> .....	85
5.5	<i>Les employés nommés pour une période déterminée</i> .....	85
6	<b>LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MAECI</b> .....	<b>86</b>
6.1	<b>LE NOUVEAU RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>86</b>
6.1.1	<i>La rationalisation des services de ressources humaines</i> .....	86
6.1.2	<i>Un partenaire stratégique</i> .....	87
6.1.3	<i>La situation actuelle</i> .....	87
6.1.3.1	Le Secrétariat de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines.....	87
6.1.3.2	Le Comité directeur des ressources humaines.....	88
6.1.3.3	Généralités.....	Error! Bookmark not defined.
7	<b>L'AVENIR</b> .....	<b>89</b>
APPENDICE A	<b>OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET ORGANISATION DU MAECI</b>	
	1	
APPENDICE B	<b>PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE</b> .....	<b>1</b>
APPENDICE C	<b>DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME DE PERMUTATION</b> .....	<b>1</b>
APPENDICE D	<b>L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986</b> .....	<b>1</b>
APPENDICE E	<b>LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DU SERVICE EXTÉRIEUR (PPSE)</b> .....	<b>3</b>



## GRAPHIQUES

ERROR!

NO

TABLE

OF

FIGURES

ENTRIES

FOUND.



## **MESSAGE DES SOUSMINISTRES**

---

La première stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI publiée en avril 1997 était plus qu'un document de consultation. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, elle a constitué la matrice d'une transformation de l'organisation, et sa mise en œuvre est désormais bien avancée. Par exemple, l'examen du système de permutation décrit plus loin renvoie précisément à la promesse que nous avons faite dans la stratégie de l'an dernier de clarifier le rôle des employés permutants et des employés non permutants, de régulariser l'accès des employés non permutants aux groupes de permutants et d'élaborer une gestion de carrière solide pour les employés non permutants. Nous sommes en train de mettre en place le nouveau système de rémunération du personnel recruté sur place, conformément à notre promesse de l'an dernier, et nous travaillons à l'élaboration d'une stratégie intégrée de formation du personnel recruté sur place. De même, le nouveau programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE) que nous avons promis a fait l'objet de négociations fructueuses avec l'APASE et les organismes centraux : les employés recrutés cette année en bénéficieront. Ce programme est le premier élément de la restructuration du groupe FS et permettra de régler plusieurs questions de longue date en matière de rémunération, de promotion, de gestion de carrière, de compétences linguistiques et de lien avec le reste de la fonction publique.

Cette deuxième version, qui s'appuie sur les résultats de vastes consultations internes et externes, complète nos préparatifs en vue d'une action soutenue. La planification va se poursuivre par le biais de l'intégration du cycle de planification de la gestion des opérations, des ressources humaines et de l'information, mais nous nous concentrons maintenant sur la mise en œuvre. La concertation avec les intéressés sera désormais axée, non plus sur l'orientation stratégique, mais sur l'action. C'est pourquoi ce document est à la fois un rapport sur l'état de la situation, la version définitive de notre stratégie de gestion des ressources humaines et le début d'un plan d'action détaillé pour concrétiser la stratégie.

Tandis que nous rédigeons ce deuxième document, nous avons approfondi notre réflexion sur la manière dont nous pourrions le mieux favoriser le succès de nos opérations et de nos employés. Et plus nous avons essayé de nous projeter dans l'avenir pour imaginer ce que nous devrions devenir, plus nous avons dû retourner notre regard vers nous-mêmes pour mieux comprendre qui nous sommes et considérer notre passé pour délimiter plus clairement ce que nous avons construit ensemble au fil des années. Nous nous sommes rendu compte qu'une grande partie de l'infrastructure de gestion des ressources humaines dont nous avons besoin est déjà en place. Certains de ses éléments sont si profondément ancrés dans nos activités qu'ils sont tenus pour acquis. Les opérations quotidiennes de gestion des ressources humaines ont retenu notre attention davantage que les systèmes eux-mêmes. C'est pour cette raison que nous avons peu à peu cessé de les comprendre et que la gestion de ces systèmes s'est affaiblie.

Tout au long de l'analyse qui a donné lieu à ce deuxième document de consultation, nous avons confirmé que les systèmes de permutation, de gestion de filière, de nomination à un niveau déterminé et de gestion des ressources humaines axée sur les compétences demeurent indispensables à nos opérations. Il s'agit maintenant de définir plus clairement leur objet global, d'en étendre la portée à l'ensemble du ministère, de les actualiser pour tirer parti des progrès accomplis dans le domaine de la philosophie de gestion des ressources humaines, de les compléter au besoin par de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, de les relier, toutes les fois que c'est possible, à l'ensemble de la fonction publique et des autres partenaires opérationnels et de gérer leurs relations complexes dans la perspective de meilleurs résultats.





Notre ministère est très complexe, et nombre de projets sont prévus ou en cours au MAECI et dans la fonction publique qui ont pour objet d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Nous tâchons, dans ce document, d'intégrer l'ensemble de cette activité en fonction de trois objectifs structurels clairs, alignés sur notre stratégie globale : un leadership clair, cohérent, unifié et coopératif, la consolidation de la capacité organisationnelle et une culture habilitante. Ce qui nous intéresse, ce sont les projets horizontaux qui touchent l'ensemble du ministère (selon un point de vue systémique ou global) et les effets de ces projets sur chacune de nos collectivités. Les rapports concrets qui relieront notre stratégie de gestion des ressources humaines et notre stratégie opérationnelle se révéleront dans les stratégies détaillées des directions générales qui seront élaborées cet automne.

Ce deuxième document de consultation est enrichi des nombreuses remarques très valables dont nos employés et nos partenaires de travail ont bien voulu nous faire part. Le lecteur constatera que cette version est structurée très différemment de celle qui précède et qu'elle comporte beaucoup d'éléments nouveaux. (La section Généralités explique comment la stratégie de 1998 est organisée.) Nous avons fait des progrès sensibles dans la concrétisation de beaucoup des promesses que nous avons faites l'année dernière. Nous avons également le sentiment de mieux saisir ce qu'il reste encore à réaliser. Mais il s'agit toujours d'une stratégie dynamique, qui continuera d'évoluer d'année en année, grâce à une concertation étroite avec vous tous. C'est vraiment un processus d'élaboration. En fait, il se passe tellement de choses que ce document sera déjà caduc, à certains égards du moins, lorsqu'il sera entre vos mains.

Trois initiatives fondamentales présentées dans le cadre de cette stratégie toucheront tous les membres de notre personnel canadien dans les mois qui viennent : la révision de notre système de permutation, l'application de la Norme générale de classification (NGC) et la complexification et l'extension de notre système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Chacune est analysée en profondeur dans les pages qui suivent. Concernant le personnel recruté sur place, la révision du rôle des employés et la révision parallèle du système de permutation ainsi que la réforme de notre méthode de calcul de la rémunération et l'élaboration d'une stratégie intégrée de formation actuellement en cours sont les premières mesures qui permettront de remplir notre engagement à le mettre sur un pied d'égalité avec le personnel recruté au Canada. Il s'agit de mesures importantes pour améliorer notre gestion des ressources humaines, et elles méritent toute votre attention.

La révision du système de permutation dérive de notre conviction que la permutation est la pierre angulaire sur laquelle repose la politique de gestion des ressources humaines au MAECI. La souplesse qu'il permet nous est indispensable pour répondre rapidement et efficacement aux besoins actuels et émergents du ministère. Il s'agit de comprendre et de gérer ce système comme l'instrument global essentiel qu'il est, à la fois du point de vue de l'efficacité organisationnelle et du point de vue de l'efficacité optimale. La révision du système de permutation ne concerne pas seulement les employés permutants; elle est aussi l'occasion d'améliorer les possibilités de carrière des employés non permutants, qui sont indispensables à l'efficacité de notre organisation. C'est dans le cadre de cet examen que nous définirons le rôle de tous les employés permutants et non permutants recrutés au Canada tout en clarifiant celui des employés recrutés sur place dans le cadre d'une révision parallèle.

L'adoption de la NGC est un processus qui touche l'ensemble de la fonction publique et qui est censé donner lieu à une classification unique et universelle des postes, exempte de préjugés sexuels, remplaçant les normes de classification particulières qui s'appliquent actuellement à chacun des 72 groupes



professionnels de la fonction publique. La simplification de notre système de classification permettra de rationaliser de nombreux aspects de nos programmes de dotation, de perfectionnement et de rémunération et devrait permettre d'éliminer un certain nombre d'inégalités de longue date dans notre milieu de travail. Nous sommes absolument déterminés à réaliser ce projet et nous y avons consacré des ressources importantes pour nous assurer que le travail est fait correctement. Beaucoup d'entre vous seront invités à contribuer à l'application de la NGC dans le courant de l'année.

Comme nous l'avons vu l'année dernière, les compétences de base des employés sont les éléments constitutifs des moyens d'action du ministère. Notre analyse de la stratégie de gestion des ressources humaines nous a convaincus que l'élaboration d'un système exhaustif de gestion des ressources axée sur les compétences est indispensable à bon nombre des réformes que nous envisageons de réaliser. Nous pensons que ce genre de système permettra de consolider l'alignement des procédures de gestion des ressources humaines sur les objectifs stratégiques des activités du ministère et de la fonction publique, de promouvoir une culture plus ouverte et plus transparente, d'améliorer notre capacité à gérer le personnel permutant et non permutant et d'inciter les employés à participer plus directement à la planification de leur carrière. En juillet, nous lancerons un projet pilote destiné à élaborer et à mettre à l'épreuve le système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences dont nous avons besoin.

Après des années d'examen des programmes, de gel des salaires et de rareté des promotions, nous savons que le moral n'est pas au beau fixe. Nous ne pouvons espérer faire disparaître d'un coup les sujets d'inquiétude qui se sont accumulés depuis sept ans, mais nous sommes convaincus que les projets inscrits dans notre stratégie permettront d'améliorer notre capacité à offrir des possibilités de carrière à tous les employés. Nous avons commencé par trois grands projets, mais beaucoup de projets parallèles sont en cours de réalisation : ils sont résumés dans le plan d'action présenté à l'appendice B. Nous voulons que nos employés soient mis au courant de ces questions de gestion des ressources humaines, et c'est pourquoi nous vous rendrons compte tous les ans de l'état de la situation.

Vous êtes au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines. Son succès dépend de votre participation active. Voici votre chance d'influer sur le cours des choses au ministère et de construire une organisation qui maintiendra notre tradition d'excellence jusque dans le prochain siècle. Nous vous demanderons votre avis et votre soutien actif sous différentes formes tout au long de l'année. Beaucoup d'entre vous ont déjà contribué à améliorer la qualité de la stratégie grâce à leurs remarques. Nous avons et aurons encore besoin de votre aide à mesure que nous avancerons.

Robert G. Wright  
Sous-ministre du Commerce international

Donald Campbell  
Sous-ministre des Affaires étrangères



.

.



.

.





# 1

## LA SITUATION ACTUELLE

---

À la fin du mois de mars 1997, le Comité exécutif a approuvé la diffusion d'un document de consultation sur la première stratégie à long terme, exhaustive et intégrée de gestion des ressources humaines du ministère des Affaires étrangères et du commerce international. Tout de suite après, le document de consultation, qui a été signé par Gordon Smith et Robert Wright le 31 mars 1998, a été présenté au greffier du Conseil privé, au Sous-comité de révision des plans de la Relève du CHF et à tous les organismes centraux. On a fait parvenir une version électronique du document provisoire à chacun des employés du MAECI par le biais du SIGNET, et il a été joint aux autres plans ministériels de gestion des ressources humaines dans le CD-ROM du groupe de travail de la Relève au début de juillet.

Le document comporte plus d'une centaine d'engagements spécifiques ayant trait à des mesures concernant des questions cruciales pour notre mission du point de vue collectif et du point de vue horizontal. Il s'agit d'une promesse publique par laquelle nous nous engageons à créer et à maintenir une nouvelle culture au MAECI.

Nous avons accompli des progrès considérables sur plusieurs fronts depuis que nous avons publié le document de consultation, et nous avons également pris du retard à certains égards. Les sections qui suivent soulignent les points saillants de l'année qui vient de s'écouler.

### *1.1 LES CONSULTATIONS*

Nous reconnaissons, dans ce premier document, que la stratégie de gestion des ressources humaines en était à sa première version, inspirée par la direction, et qu'on ne pourrait y mettre la dernière main que grâce à une concertation complète avec les intéressés. Nous nous sommes engagés dans une période de consultation intense en avril et mai. En avril, les sous-ministres ont rencontré le greffier et le Sous-comité de révision des plans de la Relève du CHF pour expliquer la stratégie. Les hauts fonctionnaires de la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines se sont rendus dans beaucoup de nos missions à l'étranger pour discuter de la stratégie de gestion des ressources humaines avec tous les employés. Tous les directeurs généraux et les directeurs ont été invités à des séances d'information sur la stratégie. Des entretiens ont été entamés avec l'APASE, les organismes centraux et les partenaires de notre portefeuille sur les principaux projets.

Ces premières rencontres ne constituent pas un processus intégral de consultation, mais elles nous ont effectivement permis de voir ce que nous devons faire. Durant l'année financière 1998-1999, nous inviterons tous nos employés et d'autres protagonistes à participer à des discussions et à des activités interactives, significatives et régulières à mesure que la stratégie de gestion des ressources humaines évoluera et que l'on commencera à l'appliquer. Nous avons mis en place des mécanismes formels de consultation interne sur l'ensemble des principales questions relatives à la gestion des ressources humaines, nous avons commencé de préparer le terrain pour procéder à une planification intégrée de la gestion des ressources humaines et de la gestion des activités à l'échelle des directions générales et nous mettrons bientôt en œuvre un processus de consultation spécial sur certains projets précis, comme le passage à un système de gestion des ressources



humaines entièrement axé sur les compétences.

Globalement, deux thèmes sont ressortis de nos premiers entretiens avec les employés. Premièrement, certains groupes d'employés ne se voyaient pas dans la stratégie ou trouvaient incomplet le règlement des questions qui les concernent. Deuxièmement, les promesses de mesures d'amélioration que contient la stratégie ont suscité un espoir sans précédent, mais il reste un profond scepticisme dans toutes les filières et à tous les niveaux du ministère à l'égard de l'engagement des cadres. On constate un parti-pris largement répandu en faveur de l'action.

Le Sous-comité de la révision des plans de la Relève du CHF et les organismes centraux ont accepté notre plan en y ajoutant quelques suggestions d'amélioration, notamment l'incorporation dans sa prochaine version de mesures du rendement spécifiques.

Nous avons donc manifestement besoin d'élargir la stratégie pour englober toutes les collectivités du ministère. Nous avons également besoin d'élaborer une excellente stratégie de communication, d'établir des jalons visibles et des preuves rapides et importantes de l'engagement des cadres et d'obtenir des données régulières sur la régularité du rythme et les progrès effectifs accomplis par la suite. Nous partons du bon pied et nous avons un beau défi à relever.

## ***1.2 LA RELÈVE***

La Relève a d'abord été un projet de planification de la relève des cadres supérieurs, mais elle s'est rapidement étendue à l'ensemble des employés. En janvier dernier, le greffier du Conseil privé a souligné cette expansion en invitant les ministères à élaborer des stratégies exhaustives et à long terme de gestion des ressources humaines et en soulevant les questions suivantes :

- Que peut-on faire dans chaque ministère et globalement pour créer une organisation moderne et vivante qui puisse faire fructifier au maximum les talents de tous ses membres?
- Que peut-on faire pour exposer les employés à la diversité et à la richesse de leur organisation et les préparer à prendre les choses en main dans l'avenir?
- Que peut-on faire pour créer une organisation qui représente plus fidèlement ceux au service de qui nous sommes?
- Que peut-on faire pour supprimer les obstacles qui empêchent les employés de contribuer et de participer aux changements qu'il convient d'apporter pour mieux servir les Canadiens?

On voit bien que, désormais, la Relève a pour objet de régler le grave problème démographique qui se pose dans la population des fonctionnaires fédéraux, de revitaliser l'ensemble de la fonction publique, de consolider le leadership et, en fin de compte, de repenser le rôle de l'état.

L'invitation du greffier a donné lieu à notre première stratégie de gestion des ressources humaines. Tout le travail que nous avons accompli entre-temps nous a convaincus que, pour le MAECI, la stratégie de gestion des ressources humaines qui nous convient, **c'est effectivement** la Relève.

## ***1.3 LE PARTENARIAT DE LA FONCTION PUBLIQUE***

Nous avons annoncé l'année dernière que nous allions coopérer étroitement avec les autres ministères et les organismes centraux du gouvernement pour approfondir et mettre en œuvre



notre stratégie de gestion des ressources humaines. C'était important pour deux raisons. Premièrement, beaucoup des questions qui se posent à nous transcendent les limites de notre ministère, et nous avons besoin de la collaboration active d'autres organisations pour les régler. Deuxièmement, l'un des principaux objectifs de la stratégie de gestion des ressources humaines est de relier plus visiblement le MAECI au reste de la fonction publique et de dissiper une fois pour toutes le sentiment persistant que nous jouissons d'un "splendide isolement".

Nos premiers efforts pour concrétiser certains projets fondamentaux circonscrits dans notre stratégie de gestion des ressources humaines n'ont pas donné de résultats aussi rapides que nous l'avions prévu, précisément en raison de nos liens avec les projets de la fonction publique. Par exemple, la restructuration du groupe FS, qui devait permettre d'intégrer des éléments fondamentaux du programme de perfectionnement des agents du service extérieur (une version du Programme de stagiaires en gestion adapté aux besoins du ministère) a dû être négociée avec l'APASE par le biais de négociations collectives. Au bout de dix mois d'efforts communs, on a finalement conclu une entente le 24 avril 1998. La mise en application de la Norme générale de classification (NGC) a été retardée d'au moins six mois, et nous savons aujourd'hui que la nouvelle norme ne règlera peut-être pas autant de problèmes systémiques que nous l'avions espéré. La situation du projet NGC est analysée au paragraphe 4.2.3 ci-après.

Nous continuerons de solliciter la compréhension et l'appui des organismes centraux pour réaliser nos projets et nous continuerons d'appuyer la réforme fondamentale du cadre législatif de la fonction publique.

#### **1.4 LA PLANIFICATION DU TRAVAIL**

Nous disons, dans notre document de consultation, que nous analyserions une à une les promesses d'action de la stratégie de gestion des ressources humaines et que nous proposerions un niveau de priorité pour chacune d'elles. L'été dernier, nous avons commencé à élaborer des plans détaillés pour chacun de nos principaux projets et à les assembler pour former un plan directeur pour la transformation de notre organisation.

À mesure que nous creusions la stratégie de gestion des ressources humaines, circonscrivant et échelonnant les activités cruciales associées à chaque promesse, nous avons commencé à faire évoluer le plan directeur. À ce niveau de détail, nous pouvions dresser la carte des rapports d'interdépendance entre beaucoup de nos projets, et entre ceux-ci et des projets entrepris à l'extérieur du ministère. Les caractéristiques principales du plan détaillé sont les suivantes :

- Conception inclusive touchant chacune des grandes collectivités.
- Enracinement dans le ministère des projets propres à certaines collectivités, toutes les fois que cela est indiqué.
- Possibilité de négociation lorsque c'est nécessaire.
- Dispositions relatives aux soumissionnaires lorsque des ressources extérieures sont nécessaires.
- Objectifs intermédiaires stimulants et clairs, dont le rythme permette de maintenir l'élan du projet d'un bout à l'autre.



Bien que ce travail ait besoin d'être actualisé et élargi, le plan de l'été nous a aidés à circonscrire les projets horizontaux qui sont les plus cruciaux pour la réforme du système de gestion des ressources humaines et qui, donc, méritent notre attention avant tout. C'est ce que traduit cette nouvelle version de la stratégie de gestion des ressources humaines.

Nous avons, au sein du MAECI, de multiples cycles de gestion des ressources humaines propres aux filières, qui n'ont jamais été définis officiellement ni synchronisés en vue d'une efficacité ministérielle optimale. Nous avons tenu compte de ces cycles dans notre plan de travail pour aligner l'application des principaux projets de gestion des ressources humaines sur eux. C'est ainsi que nous pouvons, désormais, établir des jalons spécifiques pour la concrétisation des changements importants dans la gestion des ressources humaines. Plus tard, nous utiliserons peut-être les résultats de ce processus de planification pour proposer des changements aux cycles actuels des filières, qui permettront de mieux répondre aux besoins du ministère.

Une fois mis à jour, le plan directeur nous servira à nous assurer que nous faisons toujours ce qu'il faut au bon moment et dans l'ordre voulu pour maximiser nos chances de succès rapide. On trouvera à l'appendice B un plan d'action préliminaire avancé pour nos principaux projets globaux.

### ***1.5 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS***

En septembre, le Comité exécutif a examiné, puis approuvé le plan d'application de la stratégie de gestion des ressources humaines. Cette approbation a suscité plusieurs courants d'activité. Premièrement, au cours de l'automne, on a créé un secrétariat au sein de la Direction générale des ressources humaines pour appuyer l'approfondissement et la mise en application de la stratégie de gestion des ressources humaines et les projets de changement connexes (voir la section 6 ci-après). En novembre, on a créé un Comité directeur des ressources humaines composé de 13 directeurs généraux et chargé de superviser l'approfondissement et la mise en application de la stratégie de gestion des ressources humaines (voir le paragraphe 4.1.1.2 ci-après). Les membres du Comité se réunissent désormais toutes les semaines. Un appel d'offres conforme aux dispositions de l'ALENA, lancé en novembre et en décembre, a donné lieu à une entente d'approvisionnement conclue en janvier 1998, aux termes de laquelle nous pourrions avoir accès à une expertise externe indispensable durant les 18 prochains mois. On trouvera dans d'autres sections une description des autres progrès accomplis eu égard à plusieurs projets.

### ***1.6 LES INVESTISSEMENTS***

La haute direction a publiquement déclaré que la stratégie de gestion des ressources humaines est la clé du succès de l'organisation. Le coût cumulatif total de l'application de tous les projets décrits dans la première et la deuxième version de la stratégie s'élève à près de 21 millions de dollars, étalés sur les quatre prochaines années financières. C'est un investissement important qui doit être géré dans le cadre de ressources de plus en plus limitées et compte tenu de la rude concurrence qu'exercent d'autres priorités ministérielles pressantes.



## 2.1 LES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MAECI

La stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI a pour objet de faire fonctionner le plan d'activités du ministère. Ses trois principaux objectifs sont les suivants :

1. Construire, à partir des fondements actuels de la gestion des ressources humaines du ministère, un cadre de gestion des ressources humaines exhaustif et global :
  - définir la meilleure manière d'aligner la gestion des ressources humaines et les objectifs fonctionnels du ministère,
  - évaluer les rapports d'interdépendance des activités de gestion des ressources humaines qu'il nous faut entreprendre pour concrétiser cet alignement,
  - concevoir et prioriser nos activités de gestion des ressources humaines pour nous assurer que nous faisons ce qu'il faut comme il faut et au bon moment pour recueillir les meilleurs fruits à long terme de notre investissement dans les ressources humaines.
2. Aider le MAECI à contribuer au programme des organismes centraux pour l'ensemble de la fonction publique et à en tirer parti.
3. Circonscrire, pour nous-mêmes et pour les organismes centraux, les problèmes cruciaux de gestion des ressources humaines qu'il est urgent de régler pour être en mesure de remplir notre mandat ministériel.

## 2.2 LE CADRE CONCEPTUEL

Cette deuxième version de la stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI est structurée de façon à inclure les trois éléments suivants

1. **Une stratégie globale de gestion des ressources humaines** permettant de saisir dans le détail les thèmes stratégiques, les défis systémiques et les lieux de leadership principaux de l'ensemble du ministère pour la période de planification. Ce document renvoie à certaines collectivités pour illustrer les grands thèmes ou lorsque telle ou telle question globale importante est propre à une collectivité particulière, mais il a pour objet d'expliquer comment toutes les activités participant du processus de changement dans le ministère devraient s'unir dans la perspective des objectifs stratégiques fonctionnels.
2. **Des stratégies de gestion des ressources humaines pour les directions générales**, alignées sur la stratégie globale de gestion des ressources humaines et expliquant comment les principaux thèmes seront réalisés dans le cadre des objectifs de chaque direction générale.
3. **Des stratégies de gestion des ressources humaines pour les collectivités**, alignées sur la stratégie globale de gestion des ressources humaines et expliquant comment les principaux





thèmes seront gérés dans le cadre de chacune des collectivités du ministère.

Pour quelques secteurs d'activité, un seul document englobera la stratégie applicable à une collectivité et à une direction générale : par exemple, les stratégies du groupe CS et de la Direction générale de la TI coïncideront, et il en sera de même des stratégies du groupe IS et de la Direction générale des communications. Le plus souvent, les plans des directions générales s'appliqueront à plusieurs collectivités, et les plans des collectivités renverront aux plans de plusieurs directions générales.

Les stratégies de gestion de l'information et de communication interne appuieront la famille des stratégies de gestion des ressources humaines.

## **2.3 STRUCTURE DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE**

### **2.3.1 LA STRATÉGIE GLOBALE DU MINISTÈRE**

Comme la stratégie de gestion des ressources humaines a principalement pour objet de permettre au MAECI de réaliser sa stratégie globale, elle s'ouvre sur un examen des quatre grands thèmes administratifs de notre plan d'activités stratégique triennal actuel. Ces thèmes représentent les exigences organisationnelles cruciales que notre stratégie de gestion des ressources humaines doit permettre de remplir.

### **2.3.2 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'été dernier, tandis que nous analysions le processus de mise en œuvre de la stratégie, nous avons circonscrit les répercussions, pour la vie de l'organisation, des nombreuses promesses contenues dans la stratégie de gestion des ressources humaines. Nous nous sommes rendu compte que beaucoup de ces promesses sont vitalemement reliées entre elles et que leur effet cumulatif ultime, si tout se passe bien, se traduirait par la réalisation de trois grands objectifs stratégiques directement reliés aux impératifs de gestion que nous avons soulignés dans notre stratégie globale :

1. Un leadership clair, conséquent, unifié et coopératif.
2. Une capacité organisationnelle consolidée.
3. Une culture habilitante.

Ces trois objectifs stratégiques sont les thèmes qui structurent la présente version de la stratégie de gestion des ressources humaines. Ils nous permettent de comprendre le but profond et fondamental de chacun des nombreux projets de transformation prévus ou en cours d'application.

### **2.3.3 LES INITIATIVES STRATÉGIQUES**

Comme nous venons de le voir, à chacun des objectifs stratégiques correspond un certain nombre d'initiatives qui contribueront à la transformation à laquelle nous devons nous attacher. Beaucoup de ces initiatives ont été circonscrites dans la première stratégie, mais un certain nombre de nouveaux projets ont été définis et mis en œuvre au cours de l'année qui vient de s'écouler. Ces projets sont regroupés en familles qui sont chacune centrées sur un objectif stratégique. Le lecteur trouvera ici une description de chacune de ces initiatives et, s'il y a lieu, une analyse des progrès



accomplis jusqu'ici.

#### **2.3.4 LES COLLECTIVITÉS**

Une fois que nous aurons décrit tous les projets de transformation de la gestion des ressources humaines qui composent la stratégie, nous prendrons du recul pour analyser ce que tout cela signifie pour chacune de nos collectivités. La stratégie globale de gestion des ressources humaines tente de saisir les points saillants de chaque collectivité, laissant aux stratégies propres aux collectivités le soin d'en faire un portrait détaillé et complet.

#### **2.3.5 LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Nous envisagerons ensuite le nouveau rôle de la gestion des ressources humaines qui émerge de notre stratégie et ses répercussions à la fois pour la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines et pour le reste du ministère.

#### **2.3.6 L'AVENIR**

La stratégie de gestion des ressources humaines se conclut par un aperçu de l'avenir et des mesures qu'il faudra prendre pour faire progresser les objectifs des ressources humaines.

### **2.4 *SURFER SUR LA STRATÉGIE***

La stratégie de gestion des ressources humaines a fini par englober l'ensemble des projets de transformation de la gestion des ressources humaines qui, au ministère et dans la fonction publique, sont alignés sur nos objectifs et nos perspectives stratégiques eu égard à chacune des collectivités importantes du MAECI. C'est pourquoi c'est devenu un document plutôt lourd, dont la seule vue risque de vous dissuader de vous y plonger. Nous serions ravis que vous ayez envie de lire le document d'un bout à l'autre, mais vous n'en avez pas besoin pour apprendre ce qui vous concerne plus directement. Les lecteurs qui n'ont pas le temps de parcourir l'ensemble du document sont invités à lire les sections 1 à 3, puis à passer directement, dans la section 5, à la collectivité qui les concerne. Vous trouverez, dans les paragraphes consacrés à votre collectivité, des renseignements sur les projets de transformation qui vous touchent plus directement et plus intimement. Pour de plus amples renseignements sur les projets qui vous intéressent, vous pouvez vous reporter à la table des matières ou aux références précises de l'analyse de votre collectivité pour trouver les pages utiles de la section 4.



Comme la stratégie globale est le fondement de notre stratégie de gestion des ressources humaines, nous commencerons par jeter un coup d'œil sur les objectifs stratégiques globaux du MAECI et sur les principaux défis qui se posent à nous en termes de politiques<sup>1</sup>. Cet examen porte surtout sur les principaux défis que nous devons relever en termes de gestion d'ici trois ans, car ce sont ces défis qui orientent notre stratégie de gestion des ressources humaines. En fin de compte, tout se ramène aux ressources humaines. Rappelons ce qu'a déclaré Donald Campbell dans le discours qu'il a prononcé à l'intention de tout le personnel à l'occasion du Nouvel An de 1998 :

*Depuis quelques années, il nous a fallu faire plus avec moins. Nous entrons, du moins l'espère-t-on, dans une période de stabilité budgétaire. Mais il faut encore améliorer la qualité du service que nous offrons aux Canadiens grâce à notre réseau de 159 missions et bureaux à l'étranger et consolider la qualité et l'opportunité de nos conseils au gouvernement en matière de politiques. Pour relever ces défis, aujourd'hui et plus tard, les membres de notre ministère – les employés permutants et non permutants et les employés en poste au Canada ou recrutés sur place – demeurent notre ressource la plus précieuse.*

### **3.1 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES GLOBAUX**

Le ministère demeure déterminé à réaliser les objectifs stratégiques énoncés dans *Le Canada dans le monde* :

- Promouvoir la prospérité et l'emploi.
- Maintenir la paix et la sécurité dans le monde.
- Promouvoir les valeurs et la culture canadiennes à l'étranger.
- Offrir des services de qualité aux Canadiens.

Nous continuerons de nous appliquer à la réalisation de ces objectifs par la gestion de nos activités par le biais de nos huit secteurs d'activité. Ces secteurs d'activité permettent de canaliser les efforts du MAECI pour respecter les priorités du gouvernement. L'emploi et la croissance sont actuellement de la plus haute importance, et un certain nombre de secteurs d'activité du MAECI y contribuent directement, mais nous continuerons de nous adapter avec souplesse aux nouvelles priorités du gouvernement, selon les besoins.

---

<sup>1</sup> Cette section résume le plan d'activités du MAECI pour l'année financière 1997-1998, que l'on peut trouver dans le site SMD du MAECI sur Intranet. On trouvera à l'appendice A un bref aperçu de la raison d'être et de l'organisation du MAECI.



### 3.2 LES DÉFIS DU MAECI EN MATIÈRE DE POLITIQUE

Deux forces ont et continueront d'avoir un effet important sur tous les pays du monde : la **mondialisation** et l'**émergence de centres de pouvoir multiples**. Le Canada devra donc relever les défis suivants :

1. Maintenir sa compétitivité internationale dans le cadre d'une économie mondiale axée sur le savoir.
2. Gérer les répercussions d'une intégration économique croissante avec les États-Unis.
3. Protéger et défendre les intérêts du Canada en matière de sécurité dans un monde composé de centres de pouvoir multiples.
4. Gérer notre vulnérabilité au changement mondial et les menaces pour la sécurité humaine qui s'y rattachent.
5. S'adapter à l'érosion du pouvoir et de l'autorité traditionnels du gouvernement sous la poussée de la mondialisation.

Le MAECI contribuera de près à préparer le Canada à relever efficacement ces défis par les moyens suivants :

- Planifier et prioriser efficacement ses tâches (notre planification actuelle traduit déjà l'impact de ces questions).
- Réduire au minimum les effets des ressources décroissantes en augmentant l'efficacité et le recours à la technologie des communications pour maintenir la portée mondiale de la diplomatie canadienne.
- Améliorer la formulation des politiques horizontales et leur mise en œuvre à l'échelle du gouvernement.

La mondialisation et l'émergence de centres de pouvoir multiples sont des facteurs qui se répercuteront à la fois sur la substance même des questions que le ministère doit régler en matière de politique et sur la manière dont elles sont gérées.

### 3.3 LES PRINCIPAUX DÉFIS EN MATIÈRE DE GESTION

#### 3.3.1 PLANIFICATION ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

Sur le plan de la gestion, le défi le plus pressant à moyen terme est la gamme des questions qui émergeront de la nécessité de planifier et d'appliquer les programmes du gouvernement à l'étranger. Il s'agit d'établir les priorités, d'organiser la prestation des programmes et des services, de modifier la planification et la gestion des ressources et de trouver des options ou des moyens de rechange pour réaliser les objectifs du Canada dans les limites de nos moyens financiers. En fin de compte, cela implique les systèmes, les processus et toute la machinerie qui sont au service de la gestion des politiques, des programmes et des services dans l'ensemble du portefeuille des activités à caractère international du gouvernement.



Il s'agit d'instaurer dans le ministère une nouvelle culture de gestion qui permette d'établir des priorités et de s'y tenir. On a donc commencé par créer le Comité exécutif, chargé des décisions et de la priorisation à l'échelle du ministère.

Le ministère élaborera sa machinerie de planification pour fournir à la fois une perspective stratégique – le rapport annuel sur les plans et les priorités (anciennement la Partie III du Budget des dépenses principal) et, surtout, le plan d'activité du ministère – et une perspective “ ascendante ”, axée sur l'action. La planification des activités à l'échelle des directions générales sera le moyen de concrétiser ce dernier aspect du processus de planification. Les plans des directions générales décriront dans le détail les objectifs et les priorités du Canada dans certains secteurs géographiques et fonctionnels. Ils orienteront également la répartition des ressources et, finalement, ils seront un moyen pour les directeurs généraux de gérer les questions et les activités en matière de politique de façon à obtenir des résultats.

C'est pour nous une nouvelle orientation, et elle exige le développement de nouvelles compétences en matière de gestion ainsi que certains changements dans notre culture administrative. On a achevé la première série d'activités de planification à l'échelle des directions générales pour l'AF 1997-1998, et les résultats sont généralement satisfaisants. Les plans des directions générales étaient cohérents sur le plan interne et fidèles aux objectifs stratégiques du ministère. La deuxième série d'activités de planification pour l'AF 1998-1999 a permis d'approfondir le processus, c'est-à-dire :

- de normaliser le cadre de référence des exigences de planification;
- de favoriser une priorisation plus rigoureuse des politiques et des ressources;
- de relier plus explicitement les politiques et les ressources;
- de s'attacher à des résultats concrets à court et à moyen terme;
- d'expliquer plus en détail les façons dont les unités se complètent les unes les autres et complètent le travail d'autres ministères.

Nous sommes en train d'analyser ce qui ressort de cet exercice dans l'espoir de figurer encore le cycle de planification et la forme des plans d'activité des directions générales pour l'année qui vient. Étant donné qu'il est nécessaire de mieux gérer les questions horizontales et les questions du fédéralisme moderne, le ministère est en train de créer des partenariats stratégiques et consultatifs dans l'ensemble du pays pour obtenir les meilleurs avis possibles et pour maximiser les synergies potentielles dans l'élaboration des politiques et la prestation des programmes. Il s'agit entre autres des mécanismes de coordination entre les ministères et de la mise en place des mécanismes de contact avec la population, les provinces, les entreprises et les organisations non gouvernementales.

La première étape de ce processus a été l'adoption d'un nouveau cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPCRR). Il s'agit maintenant d'examiner les CPCRR des autres ministères et organismes pour établir des liens conceptuels avec eux, probablement dans le cadre de la structure des objectifs de la politique étrangère du gouvernement.



### 3.3.2 LA GESTION DES RESSOURCES

#### 3.3.2.1 *La réduction des ressources*

Les moyens financiers sont l'une des questions les plus cruciales sur le plan de la gestion. Notre budget a été réduit de 292 millions de dollars depuis les sept dernières années, ce qui a donné lieu à une réduction des effectifs de 15 %. Malgré ces coupes, notre mandat reste inchangé, et l'on n'en attend pas moins de nous que nous maintenions et élargissions notre présence à l'étranger et que nous offrions des niveaux et une qualité de service identiques, voire supérieurs. Rappelons par exemple qu'au cours des dix dernières années, les points de service fédéraux à l'étranger ont augmenté de 12 %. Le Canada est aujourd'hui représenté dans 104 pays et compte 159 bureaux diplomatiques, consulaires et satellites. À quoi il faut ajouter 95 autres endroits qui sont ou seront sous peu desservis par des consuls honoraires. De plus, la charge de travail que représentent la transformation de la structure globale et le renouvellement des systèmes internationaux de gouvernement intensifient les pressions qu'exercent des facteurs internes comme l'Examen des programmes et l'adaptation aux nouveaux besoins en matière de gestion du personnel et de technologie. Nos dépenses non discrétionnaires eu égard aux contributions obligatoires et au soutien que nous devons aux autres ministères gouvernementaux à l'étranger ne cessent d'augmenter.

#### 3.3.2.2 *Les pressions exercées sur les ressources*

Le principal défi que le ministère a à relever en termes de ressources est la longue liste de dépenses à prévoir pour les années financières 1998-1999 (95 millions), 1999-2000 (97 millions) et 2000-2001 (140 millions). Beaucoup de ces nouvelles dépenses sont en fait inévitables (par exemple, la Convention d'interdiction complète des essais d'armes nucléaires, les sommets ultérieurs de la Francophonie ou de l'OEA, etc.). Il y a aussi un certain nombre de questions critiques pour l'avancement des objectifs de la politique intérieure et de la politique étrangère, depuis la ratification interne de la Convention d'interdiction des mines terrestres jusqu'à la création d'un Accord de libre-échange à l'échelle des Amériques.

Enfin, il y a des pressions d'ordre administratif et infrastructurel propres au ministère et attribuables au contexte international dans lequel s'exercent ses activités. Il faut que nos systèmes de technologie de l'information soient capables de relever le défi de l'an 2000, non seulement pour que nous puissions protéger notre réseau de communications mondiales, mais pour que les systèmes indispensables à notre mission fonctionnent correctement pour offrir une aide et un soutien consulaires relativement à nos intérêts commerciaux à l'étranger, dans les régions les plus touchées du globe. D'autres pressions, comme le déménagement de la représentation du Canada de Bonn à Berlin, exigent que le ministère réaffecte ses rares ressources pour s'adapter à l'évolution de la situation internationale.

#### 3.3.2.3 *La réaffectation des ressources*

Dans la mesure où les pressions exercées par les programmes et par les nouvelles initiatives de politique sont assorties d'un degré de priorité suffisant pour justifier un supplément de dépenses, le ministère réaffecte des ressources en puisant dans le budget actuel. Le climat d'austérité actuel ne permet pas au Conseil du Trésor d'accorder des fonds supplémentaires au MAECI plus que



pour compenser l'inflation étrangère, les augmentations de salaire de base, l'augmentation des cotisations aux organisations internationales dont le Canada est déjà membre et 50 % du coût des sommets dont le PM est l'hôte.

La capacité du MAECI à réaffecter des fonds à l'interne, à moyen et à long terme, est limitée, car 45 % de son budget est en fait non discrétionnaire. Cette partie du budget ne peut être entamée parce qu'elle correspond à la participation du Canada aux budgets des organisations internationales, l'aide publique au développement ou l'aide aux opérations d'autres ministères à l'étranger. La difficulté du ministère à réaffecter ses ressources se complique du fait que toutes les opérations ont déjà fait l'objet de coupes sombres en raison des réductions imposées sur les dépenses et de la nécessité de financer l'expansion du réseau des missions du Canada et de la prestation des programmes à l'étranger.

C'est en s'appuyant sur le cycle de planification des activités des directions générales et sur de nouvelles ententes de financement avec le Conseil du Trésor que le ministère gère l'évolution des besoins du point de vue de la présence du Canada à l'étranger et de ses cotisations aux organisations internationales. Le ministère s'efforce de mettre en place un système d'affectation des ressources qui puisse s'adapter aux priorités établies par le Cabinet et les ministres du MAECI en matière de politique.

### **3.3.3 LA GESTION HORIZONTALE DES POLITIQUES**

Les objectifs internationaux du Canada doivent être poursuivis dans un contexte plus complexe qui brouille les distinctions non seulement entre les questions nationales et les questions étrangères, mais aussi entre les secteurs de compétence et les paliers de gouvernement. Il faut y ajouter qu'un certain nombre d'initiatives et de politiques gouvernementales recoupent et influencent les activités de poursuite des objectifs internationaux.

L'ordre du jour international renvoie de plus en plus à des questions qui relèvent d'autres ministères ou d'autres administrations gouvernementales ou sur lesquelles la compétence est partagée (ex. : détérioration de l'environnement, criminalité, migration et codes du travail). L'examen des programmes a permis de confirmer que les programmes internationaux sont une activité centrale dans beaucoup de ministères. On compte environ 5 000 fonctionnaires (en dehors de notre ministère) qui consacrent plus de 50 % de leur temps à des questions internationales (voir le graphique 2). Le ministère doit améliorer la qualité de la gestion des ressources et des politiques horizontales eu égard aux questions internationales dans l'ensemble du gouvernement.



**Graphique 1: Objectifs stratégiques, secteurs d'activité et autres ministères fédéraux**

Objectifs stratégiques	Secteurs d'activité	Autres ministères'	
Prosperité et emploi	Développement du commerce international  Politique économique et commerciale	<b>ACDI</b> <b>Industrie</b> <b>Finances</b> <b>Environnement</b> <b>Immigration</b> <b>Agriculture</b> <b>Provinces</b>	Patrimoine Travaux publics Revenu Transports Pêches et Océans Ressources naturelles
Protection de notre sécurité	Sécurité et coopération internationales	<b>GRC</b> <b>Justice</b> <b>Immigration</b> <b>Sécurité et renseignement</b>	Solliciteur général Santé Défense nationale Affaires indiennes et du Nord
Projection des valeurs et de la culture canadiennes	Diplomatie publique Sécurité internationale et coopération	<b>Provinces</b> <b>ACDI</b> <b>Immigration</b>	Patrimoine Environnement Développement des ressources humaines
Services de qualité	Développement du commerce international Aide (consulaire) aux Canadiens à l'étranger Services de passeport Services ministériels Services aux autres ministères fédéraux	<b>Immigration</b> <b>Industrie</b> Développement des ressources humaines Élections	

(1-Les ministères du portefeuille et les principaux partenaires sont indiqués en caractères gras.)

Beaucoup des activités du ministère sont d'ores et déjà gérées horizontalement. L'un des exemples les plus manifestes est l'intégration d'activités dans un même secteur (ex. : les visites d'Équipe Canada sont regroupées dans le secteur d'activité du développement du commerce international). L'intégration de la mission à l'étranger est probablement l'exemple le plus probant de la gestion et de la coordination horizontales des affaires du ministère : elle permet d'unifier un certain nombre de fonctions du gouvernement du Canada (par exemple, le développement du commerce, les relations politiques et économiques, l'immigration, l'aide internationale et le tourisme) en une même structure de gestion et de proposer une image non fragmentée aux pays hôtes et aux Canadiens en voyage.

### 3.3.3.1 Les autres ministères fédéraux

Le ministère joue un rôle de premier plan, que l'Examen des programmes a permis de confirmer, pour que le Canada parle d'une même voix à la collectivité des nations concernant les questions





qui préoccupent tous les Canadiens. Cela se concrétise dans un certain nombre d'activités de coordination au sein du ministère et par la définition d'un secteur d'activité distinct qui englobe toute la gamme des services offerts aux autres ministères fédéraux.

### ***3.3.3.2 Le renouvellement de la fédération et la collaboration avec les provinces***

Le désir de renouveler la fédération, le partage des responsabilités à l'égard de certaines questions de politique internationale et la diminution des ressources dont les provinces disposent pour se faire représenter à l'étranger sont autant de raisons pour lesquelles la coopération se fera de plus en plus étroite entre le ministère et les administrations provinciales et autres. L'information des Canadiens concernant les grandes questions du jour et surtout concernant les avantages d'un Canada fort et uni sur la scène internationale sera un élément crucial.

Les provinces ont un rôle important à jouer dans les questions de politique étrangère, car beaucoup de questions internationales relèvent en partie ou en totalité de leur responsabilité (l'éducation, le travail et l'environnement, par exemple). Cependant, les restrictions financières ont contraint les provinces à réduire leur représentation à l'étranger (38 bureaux provinciaux à l'étranger ont fermé leurs portes depuis quatre ans), et les administrations provinciales exercent des pressions croissantes sur le gouvernement fédéral pour qu'il défende leurs intérêts.

L'aspect le plus tangible de la tendance à l'amélioration des relations avec les provinces dans le domaine international est la participation des premiers ministres provinciaux aux visites d'Équipe Canada, qui réunissent le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et le secteur privé autour des objectifs d'emploi et de croissance du Canada.

### ***3.3.3.3 Le rayonnement du ministère***

Les intervenants non étatiques sont devenus de plus en plus importants dans les questions internationales. Il faudra que le ministère consacre plus de temps et de ressources à la concertation avec la population, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé et la collectivité universitaire et à leur mise à contribution. Par exemple, de 1 000 qu'elles étaient en 1956, les ONG sont passées au nombre de 4 700 en 1992, et le nombre des entreprises multinationales est passé de 7 000 en 1972 à 37 000 en 1992. Les activités de mobilisation du ministère, notamment le recours à de nouvelles techniques de communication, s'élargiront au cours de la période de planification. La création d'un Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CCDPE) indique clairement l'intention d'intensifier les efforts du ministère à cet égard.



## **4 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

---

### **4.1 UN LEADERSHIP CLAIR, CONSÉQUENT, UNIFIÉ ET COOPÉRATIF**

Notre principal objectif stratégique en matière de ressources humaines est d'améliorer la qualité du leadership au sens large. Au-delà des grands mots et des belles promesses, c'est le comportement quotidien des cadres du ministère qui, pour nos employés, exprime ce à quoi nous accordons vraiment de la valeur et ce qui compte vraiment lorsqu'il s'agit d'imposer des sanctions et d'accorder des récompenses. C'est pourquoi un leadership clair, conséquent, unifié et coopératif est la condition sine qua non de nos réformes en matière de gestion des ressources humaines.

Nous allons ici examiner cinq dimensions du leadership :

1. La gestion des ressources humaines, et notamment la prise en charge du changement, le rôle des maîtres d'œuvre et la modélisation des comportements désirables.
2. L'éthique et les valeurs.
3. La fonction de contrôle et la gestion du rendement.
4. L'organisation du leadership.
5. Les communications.

#### **4.1.1 LA FONCTION PRINCIPALE DU LEADERSHIP : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

*Pour relever ces défis, la fonction publique aura besoin d'un leadership exceptionnel, d'esprits inventifs, ainsi que de nouvelles compétences et habiletés – que ce soit pour la négociation des accords internationaux de commerce, la gestion des nouveaux modes de prestation des services ou encore pour répondre aux besoins directs des citoyens. (...) La Relève n'est qu'un premier pas, mais un premier pas important; tous les gestionnaires doivent accorder une attention plus grande à la gestion efficace des ressources humaines et être comptables des résultats atteints à ce chapitre<sup>2</sup>.*

L'importance primordiale de l'efficacité de la gestion des ressources humaines pour le succès d'une organisation est un thème récurrent qui associe la Relève à l'ensemble des projets de transformation de la fonction publique, depuis la modernisation de la fonction de contrôle (voir le paragraphe 4.1.3 ci-après) à la réforme du système de rémunération des cadres (voir le paragraphe 4.2.5 ci-après). C'est pourquoi la gestion des ressources humaines est devenue la fonction principale du leadership dans la fonction publique et le premier critère de mesure du rendement des cadres. Nous appuierons cette transformation culturelle au sein du MAECI par le biais de diverses réformes systémiques appliquées à partir du haut de la pyramide hiérarchique.

---

<sup>2</sup> Premier rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, janvier 1998



Nous en examinerons trois.

#### **4.1.1.1 Le rôle du Comité exécutif**

C'est le Comité exécutif qui a la charge de la gestion des questions relatives aux ressources humaines. Étant donné l'importance de la stratégie de gestion des ressources humaines, le Comité exécutif l'a prise en charge dès le début et continue de diriger son perfectionnement et sa mise en œuvre. Au cours de l'année dernière, il a consacré de nombreuses heures au règlement de questions qui, dans la stratégie, avaient trait aux ressources humaines, comme l'attestent les procès-verbaux publiés. En septembre, le Comité exécutif a approuvé en principe un investissement très important dans les pratiques de ressources humaines du MAECI. Tout au long de l'année, les actions des membres du Comité ont prouvé leur engagement. Au début de 1998, dans le message qu'il adressait à l'occasion du Nouvel An, Donald Campbell déclarait : " Ma toute première priorité de gestion pour l'année qui vient sera la mise en œuvre intégrale de notre stratégie de gestion des ressources humaines, en partenariat et de concert avec tous les employés, pour veiller à ce que nous continuions d'attirer, de former et de garder les gens les plus qualifiés et les plus brillants ". Ce message promet que le Comité exécutif conservera la charge de la stratégie de gestion des ressources humaines.

#### **4.1.1.2 Le Comité directeur et les maîtres d'oeuvre**

Dans le document distribué à tout le personnel en mars 1997 sur l'administration du ministère et l'adaptation au changement au sein du MAECI, nous expliquions que l'on favoriserait les relations horizontales et la réflexion globale en chargeant les DG de présider des comités ministériels composés de leurs collègues, qui auraient pour fonction de trouver des solutions aux questions de gestion, comme celles, par exemple, de la représentation à l'étranger ou de l'informatique. Inspiré du modèle de la Relève, le Comité directeur, créé en novembre, est chargé de superviser le perfectionnement et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines. Le Comité est composé de 13 DG qui ont des qualités de chef, sont partisans des réformes et jouissent d'une forte crédibilité au sein du ministère. Ils se réunissent actuellement toutes les semaines. Les DG du Comité feront de temps à autre fonction de maîtres d'œuvre de secteur pour les projets de transformation importants ou pour les études portant sur les grandes questions de gestion des ressources humaines issues de la stratégie. Par exemple, Peter Sutherland a récemment été le maître d'œuvre de l'examen de notre politique de permutation et de ses répercussions pour la planification de la main-d'œuvre, la gestion commune et la gestion de carrière.

#### **4.1.1.3 L'exemplification des valeurs et comportements désirables**

Nous prenons acte dans la stratégie de gestion des ressources humaines que notre nouvelle culture s'appuiera principalement sur l'exemplification quotidienne des comportements désirables par tous les cadres et surtout par ceux des échelons les plus élevés. Lorsque nos cadres feront systématiquement la preuve, dans leur travail, qu'ils sont fidèles à nos valeurs et lorsqu'ils inciteront activement les autres à respecter ces valeurs dans leur travail, nous aurons fait plus de la moitié du chemin. Et nous avons beaucoup d'excellents cadres qui le font déjà.

La réforme des politiques et des systèmes, qui sont des mots et des instruments, ne changera rien



si nos cadres ne prouvent pas, par leurs actes, que nous sommes sérieux. La formation des cadres relativement à des programmes et des compétences précis fera partie de notre stratégie d'apprentissage habilitante (actuellement en cours de développement), mais les cadres ne devraient pas attendre leur formation pour se mettre en selle.

Nous utiliserons l'introduction du programme de rémunération "à risque" à l'intention des cadres au cours des quatre prochaines années pour consolider leur détermination à concrétiser les plans d'activité et donner suite à la planification des ressources humaines. Les nouveaux contrats de rendement conclu avec les cadres comporteront, parmi les cibles convenues, la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines spécifiques associés au plan d'activité.

#### **4.1.2 ÉTHIQUE ET VALEURS**

Le groupe de travail sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a circonscrit un certain nombre de valeurs centrales de la fonction publique, que le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a décrites comme suit dans son rapport de 1997 sur la fonction publique à l'intention du premier ministre :

- Fidélité à l'intérêt public tel qu'il est représenté et interprété par le gouvernement du territoire dûment élu.
- Service au Canada et aux Canadiens.
- Valeurs éthiques comme l'honnêteté, l'intégrité et la probité, c'est-à-dire l'aptitude à remplir un mandat public et à faire passer le bien commun avant tout intérêt privé ou personnel.
- Valeurs humaines comme l'impartialité et l'équité.

Afin de renforcer notre compréhension des défis auxquels nous faisons face, un dialogue est nécessaire. Les préoccupations actuelles se fondent sur cinq facteurs principaux :

- La pratique de l'imputabilité en démocratie parlementaire.
- La relation entre employés et valeurs.
- Les tensions entre les anciennes valeurs et les nouvelles.
- Le dilemme éthique posé par une culture de service et l'habilitation.
- Les défis de leadership et de gestion des ressources humaines en période de changement.

Ces sujets ne servent cependant que de guide: la première étape consiste à identifier les préoccupations de employés, parfois uniques à notre ministère et au service extérieur. Un Comité de l'éthique, présidé par USS, sera créé cet automne. Ce comité organisera et coordonnera ce dialogue et assurera la participation la plus large possible des employés du ministère, et utilisera toute une panoplie de moyens.

Les valeurs humaines sont de grande importance. Tout comme les fonctionnaires doivent être perçus comme justes et traiter avec respect ceux qu'ils servent, ils ont droit eux aussi à être traités



de façon équitable et avec respect par le régime de gestion des ressources humaines qui doit être transparent, juste, basé sur le mérite, qui fait la promotion de la formation continue, qui respecte l'imputabilité, qui reconnaît ses erreurs et en tire des leçons, qui reconnaît l'excellence et célèbre les succès.

#### 4.1.3 LA FONCTION DE CONTRÔLE

À la fin du mois d'octobre 1997, le groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada a remis son rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor. On y trouve un ensemble intégré de propositions pour l'élaboration d'un nouveau système, modernisé, de contrôle. Selon les termes du rapport, une fonction de contrôle moderne permettra d'accroître "l'efficacité de l'Administration dans l'acquittement de sa mission et dans l'atteinte de ses objectifs". Elle "se traduit par une meilleure gestion, ce qui donne lieu à

- une excellence équilibrée entre l'élaboration et l'administration de la politique,
- une meilleure capacité d'adopter de nouvelles approches pour mener les activités du gouvernement,
- une meilleure capacité de réaliser le plan d'action du gouvernement – de définir des buts et de les atteindre,
- une meilleure capacité administrative pour servir le bien public,
- un soutien donné aux élus pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités de gouverne<sup>3</sup>".

Voici les éléments fondamentaux de la nouvelle philosophie :

- La fonction de contrôle incombe aux cadres.
- La fonction de contrôle doit s'harmoniser avec l'orientation globale de la gestion du gouvernement.
- La fonction de contrôle est une fonction d'intégration.
- La fonction de contrôle est d'abord une question de gestion, mais elle devrait également contribuer à l'efficacité de la direction des affaires.
- La fonction de contrôle doit être enchâssée dans la culture des cadres.
- La fonction de contrôle doit être forte à l'échelle du ministère et au centre.

L'une des principales recommandations énoncées dans le rapport est que le gouvernement devrait promouvoir la transformation progressive de l'orientation actuelle axée sur le commandement et le contrôle en une perspective de "force sans rigidité", suivant en cela l'exemple des entreprises de pointe, où la souplesse organisationnelle est indispensable à la survie. La "force sans rigidité" associe une fidélité inébranlable aux normes et aux valeurs centrales et une forte détermination à atteindre les résultats prévus avec une grande souplesse quant aux processus et aux méthodes

---

<sup>3</sup> La Modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada, Rapport du groupe de travail indépendant, octobre 1997.



opérationnelles.

Le MAECI a fait la rude expérience de certaines expérimentations risquées dont les résultats douloureux sont encore gravés dans la mémoire de l'organisation. Elles témoignent de la difficulté du processus de transformation. Si l'orientation recommandée n'est pas nouvelle, l'énergie qui anime l'initiative concernant la fonction de contrôle et la façon intelligemment opportuniste, mesurée et sensée d'envisager sa mise en application qui semble se manifester laissent espérer que l'on pourra faire des progrès réels cette fois.

En fin de parcours, la fonction de contrôle ne saurait être réalisée que par les ressources humaines. Le rapport invite à changer radicalement de perspective :

*Ce pas en avant sera surtout centré sur la réalisation concrète de la notion d'une fonction de contrôleur axée sur la direction, laquelle fonction devra être accompagnée d'un engagement face aux nouvelles responsabilités. Le défi à relever consistera à développer la capacité de la direction, et celle des professionnels, à accepter de nouvelles responsabilités et à faire preuve de maturité dans l'acquittement de ces responsabilités<sup>4</sup>.*

Ces changements exigent un leadership stable et des modifications habilitantes à nos habitudes en matière de ressources humaines.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a réorganisé un certain nombre de ses fonctions pour appuyer l'application des recommandations contenues dans le rapport, et tout indique que le gouvernement fédéral a décidé de suivre la voie préconisée par le groupe de travail.

Le rapport du groupe de travail met l'accent sur les mêmes défis importants en matière de gestion que ceux que nous avons définis dans notre propre planification des activités. Il y est question d'une orientation plus forte vers les activités, de l'amélioration du leadership, de l'intégration de l'information utile entre les mains des décideurs, d'une nouvelle culture de la gérance et de la gestion intelligente des risques, d'un parti-pris en faveur de l'action et des comportements éthiques, tous des éléments importants de notre stratégie de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi l'idée de moderniser la fonction de contrôle peut servir de pont utile entre les défis que présentent nos activités et notre stratégie de gestion des ressources humaines et entre le programme du ministère et l'ensemble de la fonction publique.

Selon le rapport, trois aspects de la gestion qui généralement relèvent d'organisations distinctes dans la fonction publique – les finances, l'information et la gestion des ressources humaines – sont en fait des éléments d'une même fonction de gestion plus vaste qui doit être intégrée entre les mains de ceux qui ont la responsabilité de gérer les activités de l'organisation. Au MAECI, nous avons regroupé ces fonctions ainsi que celles de la planification des activités, de l'affectation des ressources et de la gestion des biens sous la direction du SMA des Services ministériels, qui siège au Comité exécutif : nous avons donc fait une partie du chemin sur le plan structurel. Il s'agit maintenant d'intégrer les cultures des diverses disciplines les unes aux autres et aux fonctions de gestion plus larges du ministère. S'il y a lieu, nous intégrerons les principes

---

<sup>4</sup> Ibid.



de la fonction de contrôle moderne et ses mécanismes d'intégration à notre stratégie de gestion des ressources humaines et aux projets de transformation qui s'ensuivront.

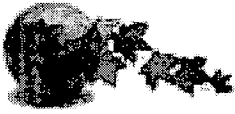
#### **4.1.3.1 Une gestion axée sur les résultats : mesurer le rendement du ministère**

Comme toutes les autres organisations du secteur public dans le monde entier, le MAECI a pour mandat de réaliser un certain nombre d'objectifs qui renvoient à la fois à des résultats quantifiables (concrets), qui peuvent être facilement mesurés, et à des résultats qualitatifs (subtils) de l'ordre du bien public, qu'il est difficile de mesurer. Nous pensons que c'est en abordant la mesure du rendement du point de vue d'un équilibre des points que nous pourrions le mieux parvenir à une évaluation juste du rendement total du ministère. Le MAECI collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères, par le biais des projets de gestion axée sur les résultats et de modernisation de la fonction de contrôle, pour élaborer un ensemble équilibré de résultats clairs, mesurables et de haut niveau qui étayeront l'évaluation à long terme de l'efficacité organisationnelle du ministère. La mesure dans laquelle le MAECI réalisera ses objectifs globaux selon ce tableau de pointage équilibré témoignera du degré d'efficacité de la stratégie de gestion des ressources humaines.

L'élaboration d'un tableau de pointage équilibré sera une tâche complexe. Nous ne pouvons, et ne souhaitons pas, faire cela seuls. Notre système de mesure du rendement doit s'aligner sur celui des autres ministères pour qu'il soit possible d'évaluer la fonction publique dans son ensemble. C'est en collaborant avec le SCT et les autres ministères que nous pourrions plus facilement assumer les investissements nécessaires à la conception d'un tableau de pointage équilibré et des systèmes de mesure qui y seront associés. C'est pourquoi nous comptons sur le SCT pour assumer un leadership décisif et habilitant à cet égard.

Notre travail a déjà commencé. Notre Initiative de mesure du rendement dans le Service des délégués commerciaux (voir plus loin) a déjà donné des résultats préliminaires qu'il devrait être possible d'appliquer à une grande partie du ministère. Certains des critères de succès, des indicateurs de rendement et des sources possible de renseignements sur les mesures énoncés dans, le Cadre d'une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique publié en février 1998 par le SCT font déjà partie de ce document ou seront intégrés au tableau de pointage que nous dresserons cet automne. Les processus actuels permettent déjà de produire un certain nombre des mesures décrites dans le document du SCT, mais beaucoup d'entre eux ne font que mesurer les processus et les opérations et ne constituent pas des résultats d'activité. Il s'agit donc de synthétiser, à partir des renseignements tirés du projet de gestion du rendement, de la gestion axée sur les résultats, de la modernisation de la fonction de contrôle et du cadre de gestion des ressources humaines, les cinq ou six indicateurs principaux qui, ensemble, composeront un portrait juste et exhaustif de nos réalisations en fonction du plan.

Au sein du MAECI, on adoptera une perspective analogue pour mesurer les activités et l'efficacité organisationnelle des directions générales, et, en fin de compte, le rendement des cadres et des employés. Les initiatives de gestion des ressources humaines sont ou seront assujetties à certains objectifs de rendement spécifiques, par exemple eu égard aux langues officielles, toutes les fois que ce sera possible (cette stratégie en contient de nombreux exemples).



Avec l'aide du SCT, nous espérons obtenir la confirmation du processus de mesure des résultats d'activité et de l'efficacité organisationnelle dans le cadre de la planification intégrée qui aura lieu à l'automne 1998. Au début de 1999, nous établirons des références pour ces indicateurs fondamentaux par le biais d'un ensemble de mécanismes, dont des enquêtes sur les employés et sur les clients, en fonction desquels il sera possible de mesurer les améliorations progressives. À chaque cycle de planification qui suivra, avant d'établir l'ensemble des objectifs suivants, nous évaluerons le rendement du ministère en fonction des objectifs de l'année antérieure.

#### 4.1.3.1.1 L'Initiative de mesure du rendement

Au sein du MAECI, le Service des délégués commerciaux, qui est de plus en plus sollicité et dispose de moins en moins de ressources, qui subit des pressions pour améliorer constamment la prestation de ses services et qui est contraint de mesurer son succès en fonction de critères d'optimisation des ressources, a lancé l'Initiative de mesure du rendement (IMR) en 1997. S'appuyant sur les pratiques optimales de la Société canadienne pour l'expansion des exportations et des organismes de promotion du commerce de pays comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, l'IMR a pour objet d'orienter la perspective du SDC vers les résultats en matière de prestation de services à des clients capables et engagés et d'améliorer l'affectation des ressources. Il comporte six éléments :

1. **Définition des clients et des services** : il s'agit de savoir qui sont nos clients, quels services nous offrons et dans quelles conditions nous le faisons.
2. **Sondages auprès des clients** : il s'agit de mesurer le degré de satisfaction de nos clients et de prendre connaissance de leurs suggestions en matière d'amélioration des services.
3. **Sondages auprès des employés** : il s'agit de mesurer nos points forts et nos points faibles de l'intérieur et de prendre connaissance des suggestions des employés en matière d'amélioration des services.
4. **Indicateurs de charge de travail** : il s'agit de mesurer à quoi le SDC consacre du temps, et combien de temps.
5. **Normes de service** : il s'agit de définir avec précision ce que nos clients peuvent attendre de nous et ce que nous attendons d'eux.
6. **Possibilité d'exiger des frais de service** : il s'agit d'évaluer la faisabilité d'un système complet de facturation pour le SDC.

Ce projet pilote permettra aux cadres des programmes du SDC d'établir des priorités claires, de contrôler le rendement, de mieux répartir les ressources, d'améliorer la qualité des services offerts et de faire la preuve de leur rentabilité et de leurs résultats. Les résultats du projet pilote seront analysés par le Comité exécutif, qui les harmonisera avec ceux de la modernisation de la fonction de contrôle et élargira éventuellement cette perspective à l'ensemble du MAECI. En fin de compte, cette perspective aura un effet important sur la gestion et la mesure du rendement individuel dans l'ensemble du ministère et elle permettra d'associer les efforts de chacun à la réalisation des objectifs stratégiques des activités du MAECI. Cette approche pourrait constituer la base de contrats de rendement qui seraient conclus avec les cadres supérieurs, conformément aux recommandations du comité Strong.





#### 4.1.4 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE COMME FONCTION DE LA GESTION

##### 4.1.4.1 *Une organisation vivante*

Comme beaucoup d'organismes de la fonction publique, mais plus régulièrement et radicalement que la plupart, le MAECI ne cesse d'évoluer depuis des décennies pour s'adapter efficacement à l'évolution des besoins du gouvernement fédéral. Son mandat, sa structure et ses effectifs ont progressivement évolué pour maintenir la capacité organisationnelle forte et adaptée dont le gouvernement avait besoin. Dans le cadre de cette évolution globale, on demande souvent au MAECI de fournir rapidement des réponses organisationnelles temporaires pour répondre à des besoins urgents et soudains du gouvernement, sans réduire pour autant la qualité des services offerts par ses secteurs d'activité.

Cette souplesse et cette capacité d'adaptation sont des compétences organisationnelles centrales pour le MAECI. Pour offrir ces compétences, le ministère a mis sur pied un système de gestion des ressources humaines axé sur la permutation et la nomination à un niveau déterminé. S'il est unique dans la fonction publique fédérale, ce système est indispensable à la permanence du succès du MAECI. Au fil des ans, sa souplesse a permis au MAECI de réaffecter fort efficacement des membres de son personnel en fonction des priorités de l'heure. Le ministère est donc une organisation vivante, bien adaptée à son environnement et à ses objectifs.

Par exemple, au cours des douze derniers mois, nous avons vécu la période d'activité diplomatique la plus intense de notre histoire, et le ministère, aussi bien au Canada qu'à l'étranger, s'est montré largement à la hauteur. Pour donner suite à l'engagement du gouvernement de contribuer à structurer le nouvel ordre global et la réaction du Canada à la nouvelle donne, le MAECI a notamment assumé l'année dernière la présidence de l'APEC à un moment de grande incertitude économique en Asie, le projet historique d'interdiction des mines antipersonnel, la promotion d'engagements contraignants concernant les changements climatiques à Kyoto et la promotion constante de la libéralisation des échanges commerciaux et des investissements à l'échelle planétaire. Cette année, nous avons continué notre campagne pour obtenir un siège au Conseil de sécurité en 1999-2000.

Beaucoup de ces initiatives n'auraient même pas été imaginées il y a quelques années. Et il en sera toujours ainsi. Il est indispensable, du point de vue de la stratégie de gestion des ressources humaines, que nous commençons par comprendre qui nous sommes et ce que nous devons devenir. Nous devons nous rendre compte que nous prenons appui sur un système de base qui fonctionne. Il est indispensable, pour le succès global du MAECI, que la stratégie de gestion des ressources humaines contribue à améliorer ce système.

##### 4.1.4.2 *Pour une meilleure gestion des ressources humaines*

Le MAECI et la fonction publique semblent désormais sur la même longueur d'onde du point de vue de l'importance primordiale qu'ils accordent à une gestion solide des ressources humaines pour le succès global de leurs entreprises. La restructuration du MAECI en 1996 et la stratégie de gestion des ressources humaines de 1997 sont la preuve de notre intention collective de faire de la gestion exhaustive, globale et cohérente des ressources humaines la pièce centrale de notre



programme de gestion global.

La restructuration de 1996 a donné lieu à la création du Comité exécutif, qui est composé des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et du conseiller juridique du ministère et qui est chargé d'aider le ministère à mieux déterminer la politique stratégique, d'établir les priorités globales (planification à moyen et à long terme, politique de gestion du personnel, affectation des ressources, performance des effectifs EX) et de régler les questions importantes. Pour permettre aux SMA et au conseiller juridique d'exercer leurs responsabilités globales efficacement, on a délégué des responsabilités sectorielles générales aux DG, lesquels étaient et sont censés se concentrer sur leurs responsabilités de gestion et ne pas assumer les responsabilités de leurs directeurs. La restructuration s'est accompagnée d'un engagement des cadres à élaborer une culture ministérielle plus solide et à favoriser la coopération dans le règlement des problèmes, aussi bien dans le ministère qu'à l'extérieur. Les modifications structurelles ont commencé à faciliter la transformation culturelle, mais nous savions dès le départ que, pour progresser effectivement, il faudrait un effort majeur, en commençant par le haut de la pyramide hiérarchique. Nous avons dit que nous nous attendions à ce que les cadres supérieurs appuient l'élaboration d'une culture ministérielle par leur exemple et au moyen de stimulants formels et informels.

Cette orientation s'est consolidée grâce à la création récente d'un nouveau poste de SMA chargé des communications, de la culture et de la planification des politiques. Le nouveau SMA, dont les fonctions appuient le secteur de la diplomatie publique, supervise le travail du Secrétariat de la planification des politiques, que l'on a réorganisé pour qu'il fournisse des conseils à l'ensemble du ministère sur les questions horizontales d'ordre politique et économique et qu'il soit le centre de la coordination ministérielle de notre participation aux projets d'élaboration de politiques à l'échelle du gouvernement.

Pour résumer, on a restructuré le ministère pour améliorer sa capacité à se voir comme un tout dans le contexte du gouvernement, pour améliorer la qualité de la gestion de ses ressources humaines du point de vue de la réalisation des objectifs généraux du ministère et de la fonction publique, pour favoriser un nouvel esprit d'équipe dans le domaine de la gestion des responsabilités ministérielles interdépendantes et pour démarer l'évolution d'une nouvelle culture habilitante. Le perfectionnement et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines est un élément fondamental de la marche du ministère vers la réalisation de l'ensemble de ces objectifs.

#### **4.1.5 LES COMMUNICATIONS**

On a proposé au Comité directeur des ressources humaines une stratégie de communication propre à étayer la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines. Les principaux messages qui la composent sont destinés à aider les employés, nos partenaires et la population canadienne à comprendre ce que nous essayons de faire et pourquoi. Outre les voies de communication habituelles comme SIGNET, Panorama, Intranet, etc., la stratégie de communication s'appuie largement sur les processus de consultation actuels et à venir de la stratégie de gestion des ressources humaines pour faire passer ses messages.



#### **4.1.5.1 Les mécanismes formels de consultation interne et externe**

Certaines consultations ont déjà eu lieu à la fois à l'administration centrale et dans certains bureaux à l'étranger pour certains segments de la collectivité du MAECI. On a prévu d'autres réunions et consultations pour veiller dans toute la mesure du possible à ce que les représentants de tous les groupes d'employés aient la possibilité de participer aux discussions en direct sur la stratégie. On mettra ensuite en place un calendrier de réunions de consultation avec les groupes d'employés, qui auront lieu tout au long de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines.

Le perfectionnement et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines exigeront une concertation fructueuse avec les intéressés concernant plus d'une douzaine de filières d'activité au cours des cinq prochaines années. Une concertation correctement menée permettra d'améliorer la qualité de nos initiatives, de favoriser l'appropriation de la gestion des ressources humaines par les secteurs d'activité et l'acceptation du changement par les employés et de consolider nos partenariats dans l'ensemble de la fonction publique. Elle nous permettra également de tirer pleinement parti des bonnes idées et des efforts d'autres organismes à la poursuite des mêmes objectifs.

***Il faudra que les cadres et les employés du ministère et nos partenaires de la fonction publique participent à plusieurs filières d'activité en même temps. Pour réduire le fardeau que représente le processus de concertation et pour en maximiser la valeur pour le MAECI, nous devons circonscrire et coordonner nos efforts de consultation par le biais de comités propres à des projets ou des collectivités, qui pourront eux-mêmes créer leurs propres sous-comités en fonction de leurs besoins et qui relèveront tous du Comité directeur des ressources humaines créé l'automne dernier. Les comités de consultation chargés des questions relatives aux ressources humaines ont été ou seront intégrés à cette structure.***

Les détails relatifs aux sous-comités, à leurs membres et à leur mandat seront précisés à mesure que le projet évoluera.

#### **4.1.5.2 Les cadres et la communication**

Malgré des efforts bien intentionnés, on a généralement le sentiment au ministère que les cadres prennent des décisions importantes sans en informer et sans consulter suffisamment un échantillon complet d'employés. L'insuffisance des rapports avec les employés concernant plusieurs questions ayant trait à la gestion du personnel renforce cette perception et ce mécontentement. De plus, les employés ont l'impression d'avoir vu passer beaucoup trop de réformes qui n'ont rien changé à la situation. C'est pourquoi la visibilité de l'engagement des cadres supérieurs à l'égard de la stratégie est cruciale pour le succès de sa mise en œuvre.

La stratégie doit être appuyée, verbalement et dans leurs actes, par les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Certains membres de l'équipe de la haute direction ont été invités – et d'autres le seront – à se faire les “maîtres d'œuvre” de certains éléments de la stratégie et à



veiller à ce que les questions à régler soient traitées prioritairement du point de vue des communications et à ce que l'on réagisse rapidement si des obstacles s'opposent à la mise en œuvre de ces éléments. En fin de compte, ce sont tous les niveaux et toutes les couches du ministère qui seront invités à participer à la promotion de la stratégie et à appuyer les efforts déployés pour l'expliquer et la mettre en œuvre.

BCC collaborera étroitement avec le Secrétariat pour mettre en œuvre l'aspect communication de la stratégie.



## 4.2 UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE CONSOLIDÉE

Le deuxième objectif stratégique de la gestion des ressources humaines est de consolider la capacité organisationnelle. Nous entendons par là que le MAECI disposera collectivement de l'ampleur et de la profondeur de compétences pour maîtriser les défis globaux de l'heure et que cette capacité augmentera et s'adaptera à mesure que nos défis changeront. C'est-à-dire que nos systèmes de gestion permettront d'aligner correctement nos ressources humaines sur nos objectifs globaux et d'encourager et renforcer les types de comportements propres à maintenir et à élargir notre tradition d'excellence organisationnelle. C'est-à-dire également que ces systèmes intégrés seront conçus et gérés en harmonie avec nos valeurs centrales. C'est-à-dire enfin que nos investissements stratégiques dans la planification, dans la formation et le perfectionnement et dans la rémunération seront bien réfléchis, bien concrétisés et bien récompensés à terme par des résultats globaux toujours positifs.

Nous allons examiner cinq questions qu'il nous faut aborder pour consolider notre capacité organisationnelle :

1. La planification des ressources humaines et notamment des systèmes de permutation, de nomination à un niveau déterminé, de gestion des filières et de gestion de carrière.
2. l'élargissement et l'approfondissement de notre système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences.
3. La rationalisation de la classification.
4. La formation et le perfectionnement.
5. La rémunération.

### 4.2.1 LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 4.2.1 *Institutionnaliser l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités*

*Une planification et une gestion efficaces des ressources humaines sont essentielles à la mission; traditionnellement, ces activités n'ont pas beaucoup retenu l'attention des cadres supérieurs de la fonction publique; la planification des ressources humaines n'est pas liée non plus intrinsèquement au processus de planification opérationnelle des ministères.*

*Il est maintenant clair que les ministères ne pourront tout simplement pas s'acquitter de leur mandat si la gestion des ressources humaines n'est pas intégrée à la planification et à la gestion de leurs activités<sup>5</sup>.*

Dans le cadre de notre nouveau modèle d'administration, le Comité exécutif répartit les ressources aux DG tous les ans. Ces derniers ont le loisir, jusqu'à un certain point, de réaffecter ces ressources selon l'étendue de leurs responsabilités opérationnelles (missions comprises). Les plans annuels des directions générales définissent la manière dont le déploiement des ressources

<sup>5</sup> Groupe de travail de la Relève, *La Relève : aperçu*, juin 1997, p. 14.



permettra de réaliser leurs objectifs. Les DG doivent rendre compte au Comité en ce qui concerne leurs résultats, l'utilisation de leurs ressources et le contrôle des résultats de leurs missions. Dans le cadre de l'exercice de planification opérationnelle des directions générales que les DG viennent de terminer pour l'année financière 1998-1999, on leur avait demandé de circonscrire et d'intégrer la planification des opérations, des ressources humaines, de la gestion de l'information et des finances et de collaborer étroitement avec leurs collègues des autres directions générales et avec les directions générales ministérielles pour veiller à ce que leurs plans soient alignés à l'horizontale. Cet exercice a été complété par l'élaboration d'un cadre de responsabilisation renforcé qui impose aux chefs de mission de dresser un cadre de responsabilisation annuel ou de rédiger un document exposant leurs objectifs pour l'année à venir. Ce processus de planification intégrée doit être définitivement enchâssé dans notre cycle de gestion annuel et nos activités quotidiennes. D'ici l'automne prochain, SPD, SXD et SMD vont collaborer pour approfondir le nouveau système de planification et de responsabilisation.

#### **4.2.1.2 La gestion de la permutation**

La permutation est la pierre angulaire du cadre de la politique du MAECI en matière de gestion des ressources humaines. La souplesse qu'elle permet est indispensable à notre aptitude à répondre rapidement et efficacement aux besoins opérationnels actuels et émergents. En déplaçant régulièrement des gens compétents autour du globe, nous nous assurons que nos représentants ne deviennent jamais captifs des intérêts particuliers auxquels ils ont affaire pour le compte du Canada ou des collectivités étrangères dans lesquelles ils vivent un certain temps : c'est ainsi que nous pouvons garantir l'intégrité de leurs conseils. En rappelant nos agents au pays à intervalles réguliers, nous leur permettons de renouveler leur sensibilité à l'évolution de notre culture afin que le Canada qu'ils représenteront à l'étranger soit celui où les Canadiens vivent aujourd'hui et non pas un souvenir lointain et périmé. Nous avons également ainsi l'occasion de rafraîchir leurs compétences et leurs connaissances grâce à des séances de formation et d'utiliser les renseignements très actuels et de première ligne dont ils disposent pour mieux définir nos politiques. La permutation est un système qui demande beaucoup d'entretien et dont les avantages justifient le coût. Il s'agit pour nous de comprendre et de gérer ce système comme l'instrument ministériel essentiel qu'il est, à la fois du point de vue de l'efficacité organisationnelle et du point de vue de l'optimisation de l'efficacité administrative.

##### **4.2.1.2.1 Le personnel permutant**

Les effectifs permutants sont divisés en quatre catégories, en fonction des grands secteurs d'activité : la direction, les agents du service extérieur (FS), les agents de la Gestion et des Services consulaires et les employés du soutien administratif et technique. La catégorie des FS se subdivise en trois filières distinctes associées aux secteurs d'activité de la politique et de l'économie, du commerce et de l'immigration (cette dernière est pour l'essentiel prise en charge séparément par Citoyenneté et Immigration). Chacune de ces catégories et filières est administrée à titre distinct en tant que réserve d'effectifs par le biais d'un système de dotation axé sur le principe de la nomination à un niveau déterminé. Pour répondre aux besoins organisationnels à court terme et pour développer progressivement les compétences nécessaires sur le plan des fonctions et de la permutation par le biais du développement de carrière à long terme, les



gestionnaires des répertoires d'effectifs et de postes puisent à intervalles réguliers dans les répertoires de leur catégorie ou de leur filière pour nommer des employés à des postes au Canada ou à l'étranger.

Il est actuellement normal pour un employé permutant d'être affecté successivement et de façon équilibrée à l'administration centrale et à l'étranger. Il faut un fonds suffisant de postes au Canada pour offrir des emplois à tous les agents permutants qui reviennent d'une affectation à l'étranger. La proportion d'emplois au Canada par rapport aux effectifs détermine la durée de chaque affectation à l'étranger et au Canada.

#### **4.2.1.2.2 Les postes de permutants**

Selon une politique ministérielle de longue date, tous les postes d'employés canadiens dans les missions et tous les postes FS et EX/FS sont des postes de permutants. Les titulaires de postes situés et dotés au Canada sont permutants à moins que l'un des critères suivants s'applique :

1. Il est absolument nécessaire qu'il y ait une continuité.
2. Le titulaire a besoin de compétences spécialisées ou d'une longue formation, de sorte qu'il serait peu pratique de doter le poste avec du personnel permutant.
3. Les fonctions du poste ne peuvent, ni directement, ni indirectement, être reliées aux fonctions exercées par les employés permutants.

Lorsqu'on crée un nouveau poste ou qu'on doit modifier la désignation d'un poste existant, le MAECI peut également tenir compte de critères opérationnels pour évaluer les répercussions du changement proposé :

1. sur l'équilibre des postes de permutants à l'administration centrale et dans les missions;
2. sur les possibilités de carrière des employés permutants et non permutants.

Dans la pratique, l'application de cette politique a permis de prévoir des exceptions au statut de poste de permutant par défaut dans les cas suivants :

- lorsque des postes d'employés non permutants sont concentrés dans des directions générales de services ministériels où le travail a généralement peu de rapport avec les fonctions exercées par les employés permutants à l'étranger;
- lorsque des postes exceptionnels d'employés non permutants sont éparpillés dans des directions générales de programme où la continuité, des compétences spéciales ou une formation de longue haleine sont vraiment nécessaires;
- dans le cas des missions où les fonctions peuvent très bien être assumées par des employés recrutés sur place.

Pour toutes sortes de raisons, que nous verrons plus loin, il se peut que certains postes aient été mal classifiés d'une manière ou d'une autre au fil des ans.

Pour appuyer les systèmes de gestion des effectifs propres à chaque catégorie ou filière de



permutants, des postes de permutants sont réservés dans chaque catégorie et filière de permutants, aussi bien au Canada qu'à l'étranger, de façon que les employés permutants puissent toujours combler un poste qui leur convient. C'est ainsi que les employés permutants du groupe de la Gestion et des Services consulaires possèdent collectivement un bloc de postes à tous les niveaux (y compris quelques postes de direction auxquels ils peuvent être promus), aussi bien au Canada qu'à l'étranger.

#### 4.2.1.2.3 Un équilibre délicat

Pour que ce système fonctionne, il convient de maintenir un équilibre délicat entre les répertoires de postes de permutants et les répertoires d'employés permutants. Toutes sortes de pressions peuvent menacer cet équilibre, par exemple :

- Si le recrutement est insuffisant pour remplacer les employés permutants d'un répertoire perdu en raison de l'érosion des effectifs ou pour répondre à de nouveaux besoins opérationnels en raison desquels on aura créé de nouveaux postes de permutants, certains gestionnaires se retrouveront avec des postes vacants dans ce répertoire et leur service manquera de personnel. Si la situation est intenable, ils devront prendre des mesures extraordinaires pour reclassifier les postes, à titre temporaire ou permanent, et en faire des postes d'employés non permutants, puis doter ces postes avec des employés non permutants.
- Si, pour des raisons de réduction des coûts, un répertoire de postes de permutants est éliminé dans un service de l'administration centrale, il peut être impossible de trouver des affectations pour tous les employés qui reviennent d'un séjour à l'étranger. Dans ce cas, il faut leur trouver d'autres affectations à l'extérieur du répertoire, voire à l'extérieur du ministère.
- Si, dans une mission, on convertit des postes d'employés canadiens en postes d'employés recrutés sur place pour respecter des directives de réduction des coûts, le nombre de postes de permutants à l'étranger est réduit d'autant pour les employés permutants.
- Il arrive parfois, lorsque des postes sont reclassifiés et dotés à titre de postes d'employés non permutants en raison de compétences spéciales impossibles à trouver dans le répertoire en question, que les besoins opérationnels associés à ces compétences spéciales disparaissent progressivement, mais les postes ne sont jamais récupérés dans le répertoire initial.
- En général, l'équilibre désiré est compromis lorsque ce sont les préférences des individus ou des gestionnaires qui déterminent le processus annuel des affectations et non l'application des principes de gestion par système dans l'intérêt général à long terme du MAECI.

#### 4.2.1.2.4 Les problèmes

Lorsque les répertoires de postes et d'employés ne concordent pas, les impératifs opérationnels peuvent donner lieu à des décisions de classification et de dotation contraires à la politique de permutation. Elles compromettent l'intégrité du système et l'efficacité du ministère et entraînent des inégalités de salaire, des problèmes de sécurité et d'autres graves problèmes de gestion des ressources humaines. Si ces aberrations prolifèrent et persistent, des problèmes peuvent surgir. En voici quelques exemples :





- Une insuffisance chronique du recrutement dans le groupe des permutants (qui sont surtout des FS) a, au fil des ans, incité à puiser dans les groupes d'employés non permutants, ce qui a accru l'activité de classification et de dotation temporaires au MAECI et entraîné dans le système de gestion des ressources humaines de sérieuses surcharges qui ont retardé le service et compromis l'efficacité opérationnelle.
- Le moral des effectifs est compromis en raison de cas flagrants d'inégalité de salaire (il arrive que des FS travaillent à l'administration centrale aux côtés de LA, de CO et de ES qui font exactement le même travail et gagnent nettement plus).
- Nous aurons toujours besoin d'employés non permutants spécialisés, mais il n'y a pas de gestion concertée des possibilités de perfectionnement professionnel pour ce groupe.
- Il y aura toujours des raisons opérationnelles valables de muter des employés non permutants dans les répertoires d'employés permutants, mais nous ne disposons pas d'un système simple, transparent et régulier pour appliquer ce genre de mesures de dotation.
- Les employés non permutants qui accèdent aux répertoires de permutants y sont souvent nommés à un échelon que ceux qui sont entrés au bas de l'échelle, selon la procédure normale, prennent beaucoup plus de temps à atteindre. Cela est perçu comme de la "resquille", limite les chances de promotion et inspire un sentiment d'injustice.
- De graves problèmes de sécurité peuvent surgir dans une mission où, pour économiser, on a transformé un poste de permutant en poste d'employé recruté sur place, alors que le caractère confidentiel des fonctions exige que ce soit un Canadien qui les exerce.
- L'usage veut que les employés promus à des postes de permutants EX1 aient déjà eu une affectation à l'étranger, mais certains employés non permutants y sont promus sans répondre à ce critère, ce qui crée une contradiction entre le principe et la réalité et ajoute au répertoire des EX qui ne pourront ou ne voudront peut-être pas servir à l'étranger.

#### **4.2.1.2.5 La solution**

Le Comité directeur des ressources humaines a confirmé que la permutation est une politique utile, et même indispensable. Le système de permutation et la grande souplesse qu'il permet sont absolument nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels actuels et émergents. Cela dit, le Comité reconnaît également qu'il y aura toujours des circonstances exceptionnelles et que les répertoires devront être gérés avec soin et systématiquement.

Peter Sutherland s'est récemment fait le maître d'œuvre d'un examen approfondi de la situation actuelle de notre système de permutation. Il a présenté son rapport au Comité exécutif au mois de mai. Ce rapport porte sur les questions les plus fondamentales et propose un plan d'action pour gérer le système de permutation (le texte du rapport est reproduit à l'appendice C). En fonction de ce rapport, le Comité exécutif a approuvé ce qui suit :

1. On déterminera le nombre optimal de postes et d'employés pour chaque groupe permutant.
2. Tous les postes seront assujettis à une forme quelconque de réévaluation en fonction de la politique de permutation. Les postes actuellement classifiés à tort comme postes d'employés



non permutants seront rétablis comme postes de permutants et vice-versa. Il est probable que certains postes ES et CO des directions générales de programme seront reclassifiés comme postes de permutants et que la plupart des postes de groupes fonctionnels dans les services ministériels, comme les PE et les FI, resteront des postes d'employés non permutants. De même, certains postes FS et AS pourraient devenir des postes d'employés non permutants. Pour réduire le fardeau de cette réévaluation, on y procédera à titre de dimension supplémentaire de l'examen des postes en vue de la conversion à la NGC, présentement en cours.

3. Il faudra envisager avec circonspection les effets des reclassifications proposées aux termes de la politique de permutation sur l'équilibre désiré entre les répertoires de postes et les répertoires d'employés et circonscrire des solutions de rechange ou des recours avant de déplacer les postes entre les groupes.
4. De même, il faudra mesurer avec soin les effets des reclassifications proposées sur les cheminements de carrière actuels des employés permutants et non permutants et circonscrire des solutions de rechange et des recours avant de déplacer les postes entre les groupes.
5. Il y aura probablement une conversion multi-annuelle très contrôlée au système de permutation des employés non permutants qui occupent des postes de permutants, possèdent les compétences nécessaires et désirent devenir des employés permutants.
6. Les titulaires non permutants de postes convertis à la permutation qui ne désirent pas devenir permutants conserveront leurs droits acquis sur la base d'une nomination à un poste déterminé jusqu'à ce qu'ils passent à un autre emploi.
7. Les niveaux de recrutement pour les répertoires d'emplois de permutants seront ajustés en fonction de la nouvelle donne ministérielle et des prévisions des besoins du ministère pour les trois prochaines années (qui seront définis dans les plans d'activités).
8. On établira un mécanisme systématique et transparent de mutation latérale après la conversion à la NGC.

Ce projet comporte des répercussions importantes pour les employés et les politiques du ministère. Les décideurs devront y réfléchir attentivement, bien le comprendre et l'appuyer et, surtout, le communiquer correctement au fur et à mesure. Il faudra prendre soin d'orchestrer ces activités avec celles qui, dans les mêmes délais, sont nécessaires pour la conversion à la NGC et le projet pilote de perfectionnement et d'élargissement de notre système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

#### **4.2.1.3 Le modèle d'analyse démographique**

Dans la première stratégie de gestion des ressources humaines, nous avons présenté le prototype d'un modèle d'analyse qui nous permettrait de suivre l'évolution du profil démographique du ministère et de chacune de ses collectivités. Ce modèle étayait des projections des tendances démographiques actuelles pour que nous puissions prévoir les difficultés importantes qui risquent de surgir. En guise d'essai pilote de ce nouvel instrument, nous avons analysé deux de nos six collectivités : les groupes FS et EX. Nous avons dit que, au début d'avril 1997, nous



perfectionnerions cet instrument et que nous étendrions notre analyse au reste du ministère. Nous pensons toujours qu'il faut bien comprendre nos caractéristiques démographiques pour élaborer et gérer notre stratégie de gestion des ressources humaines, mais ce projet n'a pas avancé en 1997.

Nous désirons être en mesure de profiler l'ensemble du ministère loin dans l'avenir, de repérer les déplacements éventuels de personnel entre les collectivités du ministère par le biais de la promotion et, si possible, d'intégrer un élément compétences à notre système élargi de gestion des ressources humaines axé sur les compétences (voir la section suivante). Nous nous sommes aperçus que nous ne disposions pas des compétences actuarielles internes nécessaires à la réalisation de cette nouvelle tâche. C'est pourquoi nous avons fait appel à un consultant externe pour examiner notre prototype, tester ses capacités et proposer des améliorations. Celui-ci a confirmé que le modèle est suffisamment solide pour appuyer la modeste analyse du ministère pour laquelle il a été conçu (prévision des niveaux de recrutement nécessaires et des promotions). Le perfectionnement du modèle pour qu'il permette de prévoir également les besoins en matière de compétences dépendra du succès des efforts de collaboration déployés par le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'échelle de la fonction publique. Ce modèle perfectionné sera un instrument important pour la planification des ressources humaines et la gestion des répertoires ministériels.

#### **4.2.1.4 Aligner le travail sur les objectifs**

Le MAECI est avantagé comparativement à beaucoup d'autres organismes fédéraux. Ses objectifs opérationnels sont clairs et indiscutablement fondamentaux pour la santé économique et sociale du Canada. De plus, la plupart des tâches exécutées par le ministère sont directement reliées à ces objectifs opérationnels, de sorte que la plupart des employés peuvent comprendre la valeur ultime de leur contribution quotidienne.

Comme nous l'avons fait remarquer l'année dernière, il reste au ministère certaines activités auxquelles les employés sont tenus de consacrer du temps alors qu'elles ne contribuent pas efficacement au succès de l'organisation. Les employés exécutant des tâches dont ils ne voient pas clairement le sens du point de vue des objectifs opérationnels de l'organisation seront désalignés, sans égard à la mesure dans laquelle tout le reste est configuré de façon à en favoriser l'alignement.

Six initiatives en cours nous permettront de déceler et d'éliminer le travail de peu de valeur. La planification intégrée des opérations, des ressources humaines, de l'information et des finances, dont l'introduction est prévue pour cet automne, nous aidera à répartir nos investissements en fonction de nos priorités les plus urgentes. L'examen du système de permutation, l'application de la Norme générale de classification (NGC) et le projet pilote de système axé sur les compétences nous aideront, dans des perspectives différentes, à évaluer la pertinence et la valeur du travail actuellement exécuté au ministère. La culture associée à la fonction de contrôle moderne et l'Initiative de mesure du rendement au Service des délégués commerciaux, qui lui est reliée, vont accroître notre aptitude à évaluer la valeur des efforts et à réorienter nos investissements vers les activités qui ont le plus de valeur pour ceux que nous servons.

À mesure que ces projets mûriront, nous devrions être mieux placés pour aligner notre travail sur nos objectifs et maintenir cet alignement à mesure que nos objectifs évolueront.



#### **4.2.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AXÉE SUR LES COMPÉTENCES**

Beaucoup de projets découlant de la stratégie de gestion des ressources humaines sont actuellement en cours (la restructuration du groupe FS) ou sur le point de démarrer (la stratégie d'apprentissage globale). Ils auront tous besoin d'être suivis sérieusement et attentivement par les cadres dans les mois qui viennent. Leurs échéances sont parfois déterminées par des facteurs externes, par exemple le calendrier des négociations collectives dans la fonction publique, et parfois par des facteurs internes, par exemple nos cycles de gestion des filières.

Ce que nous avons fait jusqu'ici concernant la stratégie de gestion des ressources humaines nous a convaincus que le projet de système axé sur les compétences est crucial pour beaucoup des réformes que nous prévoyons. Les activités qui composent ce projet suivent le chemin critique du plan de mise en œuvre. Retarder ces activités, ce serait retarder la réforme.

Nous voulons collaborer avec la fonction publique pour partager les leçons que nous avons tirées et l'expérience des pratiques optimales que nous avons acquise depuis des décennies en matière de compétences, pour tirer parti des investissements des autres dans ce domaine et harmoniser autant que possible notre travail avec les nouvelles normes de la fonction publique.

Le MAECI a besoin d'un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences qui permettra

- de définir clairement les comportements désirés,
- d'améliorer la qualité de la planification des ressources humaines,
- de consolider la capacité du ministère et l'alignement des processus de gestion des ressources humaines sur les objectifs opérationnels stratégiques du ministère et de la fonction publique,
- de promouvoir une culture plus ouverte et plus transparente,
- d'améliorer notre aptitude à gérer les effectifs permutants et non permutants,
- d'améliorer notre aptitude à fournir, par le biais de certaines affectations internes et externes, le perfectionnement accéléré ciblé de gens qualifiés pour les postes importants dont on prévoit la vacance,
- d'améliorer notre aptitude à répondre aux besoins opérationnels du ministère tout en permettant à des ressources extérieures au ministère de développer, grâce à des affectations du MAECI, des compétences importantes dont on a besoin ailleurs dans la fonction publique,
- d'améliorer la rigueur administrative et la responsabilisation eu égard aux décisions en matière de gestion des ressources humaines,
- de faire participer les employés plus directement à la planification de leur carrière.

##### **4.2.2.1 La situation actuelle de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences au MAECI**

Dans la plupart des organismes de la fonction publique, la dotation a trait à un poste, et ce sont



les critères du poste qui servent à mesurer la convenance du candidat. Au MAECI, un système de nomination à un niveau déterminé est appliqué dans le cas des employés permutants. Dans le cadre du système de répertoires de postes de permutants tel qu'il fonctionne au MAECI, il n'est pas possible d'utiliser des critères de poste, et l'on a donc dressé des profils de compétences pour divers niveaux. Ces compétences servent à la fois pour le recrutement et pour les évaluations du rendement auxquelles procèdent les comités de promotion annuels. Elles ne sont cependant pas largement utilisées lorsqu'il est question de dresser des plans de perfectionnement ou de décider d'affectations.

On a fait la liste des compétences exigibles des employés recrutés sur place, mais elles ne sont pas encore intégrées aux procédures de gestion des ressources humaines. Exception faite des compétences globales exigibles à l'échelle du ministère, les employés recrutés sur place ne seront pas assujettis au même système que le personnel canadien. On n'a pas encore défini les compétences exigibles du personnel non permutant (quoi qu'il en soit, en dehors des compétences globales exigibles à l'échelle du ministère ou propres à l'emploi de certains employés de programme non permutants, ces compétences seront définies par et pour l'ensemble de la fonction publique).

Tous les employés permutants sont évalués en fonction des mêmes critères (compétences). Les exigences en matière de rendement sont différentes selon les niveaux. Pour la plupart des évaluations, les critères sont cumulatifs, c'est-à-dire que les employés sont censés posséder les compétences et aptitudes évaluées aux niveaux inférieurs.

Les compétences actuellement utilisées par le MAECI et celles que la CFP propose pour les cadres supérieurs ne sont pas identiques, mais elles sont compatibles. Pour ceux de nos employés EX qui désirent être inscrits au répertoire de candidats préqualifiés pour les postes de SMA et participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), c'est le modèle de la CFP qui seul déterminera leur réussite. Au cours du projet, les profils actuels de compétences et les mécanismes servant à évaluer les compétences des employés devront être harmonisés avec le modèle de la CFP et adaptés au nouveau système du MAECI.

#### **4.2.2.2 Les compétences au MAECI**

Pour le MAECI, ce sont les compétences de base des employés qui composent sa capacité globale. Le ministère utilise la définition élaborée par la Commission de la fonction publique pour la fonction publique fédérale : les compétences, connaissances, valeurs, attitudes, attributs personnels ou qualités et motifs distinctifs qui se manifestent dans les comportements et qui contribuent à un bon rendement au travail.

Il y aura quatre niveaux de compétences au MAECI :

- **Les compétences globales**, qui sont communes à tous les membres de l'organisation quel que soit leur rôle propre (ex. : esprit d'équipe).
- **Les compétences du groupe**, qui sont propres à chacun des trois grands groupes professionnels du ministère : les employés permutants, les employés non permutants et les employés recrutés sur place (ex. : pour le groupe des employés permutants, la capacité de



s'adapter et la sensibilité aux autres cultures sont deux qualités fondamentales dans le cadre de la prestation des services du ministère à l'étranger).

- **Les compétences de la collectivité**, qui sont exigibles pour les fonctions spécialisées normalement exercées par les collectivités professionnelles spécialisées.
- **Les compétences propres au niveau et à l'emploi**, qui sont des normes de compétences exigibles pour certains rôles cruciaux comme celui de " chef de mission " et de " chargé de dossier à la Direction de la politique commerciale ".

#### **4.2.2.3 Les processus de gestion des ressources humaines appuyés par le système axé sur les compétences**

Les processus de gestion des ressources humaines suivants sont appuyés par le système axé sur les compétences :

- **Recrutement/sélection**
- **Évaluation du rendement**
- Affectations
- Formation et perfectionnement professionnel
- **Promotions**
- Planification de la relève
- Planification des ressources humaines à long terme, gestion stratégique des ressources humaines

Pour les groupes d'employés permutants, les processus énumérés en caractères gras font déjà plein usage du système des compétences.

#### **4.2.2.4 Les défis à relever**

##### **4.2.2.4.1 Les liens avec les autres ministères et l'ensemble de la fonction publique**

Le groupe de travail de la Relève s'est rendu compte que beaucoup de ministères s'intéressent à la gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Il a attiré l'attention sur le fait que la plupart des organismes sont en train d'élaborer des systèmes isolés les uns des autres. Il a invité avec insistance les organismes de la fonction publique à mener ces projets de concert pour réduire le double emploi et promouvoir le concept de la transférabilité des compétences.

C'est une question importante pour le MAECI et ce, pour trois raisons :

1. Pour l'essentiel, les employés non permutants du ministère sont clairement reliés au reste de la fonction publique, et il vaudra mieux élaborer leurs profils de compétences à partir des modèles d'ensemble de la fonction publique (mis à part les compétences établies pour l'ensemble des employés du MAECI).
2. Comme le MAECI est déterminé à faire participer ses cadres aux programmes de la Relève



des organismes centraux comme le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, les profils de compétences établis pour les cadres supérieurs du ministère doivent s'harmoniser avec les profils élaborés pour le reste de la fonction publique.

3. Le MAECI partage des employés recrutés sur place et certains groupes d'employés permutants avec ses partenaires opérationnels, l'ACDI et CIC, qui s'intéressent eux aussi au système axé sur les compétences.

Nous avons donc prévu, dans le cadre du projet, de procéder à une large concertation avec les protagonistes extérieurs et de forger des liens avec des projets comparables en cours dans les ministères et les organismes centraux qui sont nos partenaires.

#### **4.2.2.4.2 La mise en œuvre globale**

Le MAECI entretient 128 missions et 31 bureaux satellites dans 104 pays, et chacun d'entre eux devra être en mesure en fin de compte d'utiliser les instruments du nouveau système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences applicable aux employés canadiens. À l'heure actuelle, ces missions n'ont pas toujours la possibilité d'accéder électroniquement aux systèmes centraux, et leurs propres systèmes administratifs internes sont de niveau extrêmement variable, d'inexistants dans les petites missions jusqu'à la pointe du progrès dans les grandes missions comme Londres ou Washington. Cet environnement opérationnel hétérogène pose, sur le plan de la conception et de l'application de projets, des problèmes particuliers en matière de formation, de sécurité et d'informatique.

#### **4.2.2.4.3 La résistance au changement culturel**

Des profils de compétences clairs pour les affectations permettront à des employés qualifiés de l'extérieur du ministère d'être détachés au MAECI, même si ces compétences n'ont pas été développées dans le cadre de nos filières. Dans certains cas, une compréhension claire des besoins de perfectionnement de chefs potentiels permettra au MAECI de repérer les affectations qui conviendront à l'extérieur du ministère pour accélérer l'acquisition de compétences fondamentales.

La transformation des processus de promotion et d'affectation sera d'autant mieux accueillie qu'elle donnera lieu à une plus grande ouverture et à une plus grande transparence. Par contre, la transformation des profils de compétences entraînera une certaine appréhension parmi ceux qui auront le sentiment que leur carrière pourrait être compromise. Il s'agit donc d'élaborer des stratégies de gestion proactive de cette nouvelle culture.

#### **4.2.2.5 Projet pilote**

Le nouveau système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences du MAECI sera d'abord appliqué à un échantillon représentatif d'employés, permutants et non permutants, et à un échantillon représentatif de secteurs d'activité et à certains processus de gestion des ressources humaines. Le projet pilote sera appuyé par un système d'information automatisé qui permettra aux gestionnaires, aux employés et aux gestionnaires des ressources humaines d'utiliser le système facilement. Ce système finira par recouvrir l'ensemble des processus de dotation, du



recrutement jusqu'aux affectations et aux promotions en passant par la formation et le perfectionnement. Il arrivera à prendre une envergure suffisante pour englober tous les employés, tous les postes et tous les bureaux du ministère dans le monde entier.

#### 4.2.3 UNE CLASSIFICATION SIMPLIFIÉE : LA NORME GÉNÉRALE DE CLASSIFICATION (NGC)

##### 4.2.3.1 L'instrument

La NGC est un instrument de classification qui servira à évaluer le travail. Il s'agit d'un système informatisé qui sera ouvert et plus facile à comprendre pour tout le monde. Une norme de classification unique et universelle, exempte de préjugé sexiste, remplacera les normes de classification qui s'appliquent actuellement à chacun des 72 groupes professionnels de la fonction publique. On escompte également que la NGC donnera lieu à des descriptions de fonctions plus simples.

La NGC est cruciale pour la stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI. C'est le moyen d'appliquer la réforme de la fonction publique à nos employés non permutants et c'est un élément fondamental de la manière dont le ministère réglera d'autres questions importantes, notamment la restructuration des groupes FS et du soutien administratif et les problèmes de classification associés à la filière de la Gestion et des Services consulaires.

L'établissement d'une norme commune et le regroupement des 72 groupes actuels en une structure composée de 25 à 30 groupes représentés par 16 agents de négociation collective susciteront quelques problèmes difficiles dans le domaine de la rémunération. Pour la première fois, nous serons en mesure de voir clairement les différences entre les salaires attachés à des fonctions de valeur comparable d'un groupe professionnel à l'autre. On ne sait pas encore très bien comment on réglera les inégalités salariales dans le cadre du processus de négociation collective.

##### 4.2.3.2 La mise en oeuvre

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le MAECI s'est préparé à l'application de la NGC, qui touchera environ 4 000 postes dans tous les groupes professionnels (exception faite, uniquement, des postes EX et des postes d'employés recrutés sur place). Nous avons commencé par établir une seule et même description de fonctions pour les groupes de postes aux fonctions similaires. Ces "dossiers types" permettront de réduire le nombre total de descriptions de fonctions que le ministère doit produire. Nous avons prévu des fonds et créé une équipe principale de la NGC composée de 10 spécialistes des ressources humaines et d'un maximum de 20 employés/gestionnaires d'exécution. Un bureau spécial accueille l'équipe de la NGC, et ses membres ont été formés au fonctionnement de la Norme. Les employés ont été initiés à la rédaction de descriptions de fonctions selon la nouvelle présentation exigée par la Norme. Les comités d'évaluation ont commencé leur travail à la fin de l'été. On procédera à un examen final de ces nouvelles descriptions de fonctions d'ici à décembre pour s'assurer qu'elles sont conformes à la Norme. Les postes seront convertis à la NGC entre janvier et mars 1999.

À mesure que nous examinerons chaque description de fonctions, nous déterminerons si le poste doit ou non être occupé par un employé permutant selon la politique. Les renseignements ainsi obtenus permettront d'améliorer la gestion globale de notre système de permutation (voir plus haut le paragraphe 4.2.1.2).





#### **4.2.4 STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE – FORMATION ET PERFECTIONNEMENT ALIGNÉS**

Dans la première stratégie de gestion des ressources humaines, nous avons admis qu'il nous fallait élaborer une stratégie exhaustive et à long terme en matière de formation et de perfectionnement pour veiller à ce que nos processus d'apprentissage étayent complètement notre stratégie de gestion des ressources humaines et, par conséquent, nos objectifs opérationnels. Nous avons reconnu que notre investissement dans la formation et le perfectionnement est considérable et que nous devons en avoir pour notre argent. Nous avons promis de réexaminer les systèmes de prestation actuels et de rechange en fonction de nos besoins et de reconfigurer nos programmes au besoin.

Au début de décembre 1997, le Comité exécutif a pris connaissance d'une étude effectuée par l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) au cours de l'automne. L'étude porte sur le mandat de l'Institut et ses relations avec les gestionnaires du ministère. On y envisage l'ensemble des ressources en matière de formation au MAECI et l'on y conclut que les initiatives en cours (comme la stratégie de gestion des ressources humaines, la NGC et l'Initiative de mesure du rendement du SDC) suscitent, en matière de formation, des besoins qui dépassent les ressources financières actuelles. L'étude se penche également sur la complexité croissante de la fonction de formation en raison de la technologie de la gestion de l'information. On y évalue enfin le besoin de mettre à jour la politique de formation en langues étrangères.

Le Comité exécutif a approuvé pour l'ICSE un nouveau mandat qui tient compte du fait qu'il détient le pouvoir fonctionnel en matière de formation au ministère. C'est un comité supérieur du ministère qui l'assumera, se réunissant plusieurs fois par an pour examiner l'évolution de la formation et recommander des mesures au Comité exécutif. Celui-ci a demandé à l'ICSE et au Secrétariat de la gestion et de la planification des ressources, avec la participation intégrale des directions générales concernées, de préparer des prévisions détaillées sur les processus de transformation en cours dans des domaines comme l'informatique, le commerce et la planification et le développement des ressources humaines. Ces prévisions seront accompagnées de propositions de solutions visant à répondre aux nouveaux besoins en matière de formation et à tenir compte de leurs répercussions en termes de ressources financières. Les éléments de formation de toutes les nouvelles initiatives doivent être précisés à partir de maintenant, et des prévisions exhaustives concernant la formation à l'échelle ministérielle feront désormais systématiquement partie des rapports annuels sur la formation.

Par ces décisions, le Comité exécutif s'est approprié la fonction de formation. Il a également établi les rapports hiérarchiques qui lui permettront de fixer les priorités en matière de formation conformément à sa stratégie opérationnelle et d'affecter des fonds là où ils seront le plus utiles dans la perspective de l'élaboration de la capacité organisationnelle désirée.

#### **4.2.5 LA RÉMUNÉRATION**

Les politiques de rémunération sont un moyen puissant d'aligner les activités sur les objectifs. Le MAECI assume deux rôles distincts relativement aux questions de rémunération. Dans le cas des employés canadiens, c'est le Conseil du Trésor qui est l'employeur et qui a la responsabilité ultime de déterminer les taux de rémunération et les autres conditions d'emploi, par la négociation



collective dans le cas des groupes représentés et unilatéralement dans le cas des groupes exclus et non représentés. Dans ce cas, le MAECI se fait l'avocat de décisions globales solides au service des intérêts opérationnels du ministère et des intérêts de ses employés. Pour les employés recrutés sur place, c'est le MAECI qui est l'employeur et qui dispose de pouvoirs délégués comparables à ceux d'un organisme central pour déterminer les taux de rémunération et les conditions d'emploi dans les limites imposées par la réglementation applicable aux employés recrutés sur place.

Les employés du MAECI s'inquiètent actuellement pour toutes sortes de raisons au sujet de la rémunération. Pour une rapide description de quelques-unes des questions horizontales en matière de rémunération, voir les paragraphes consacrés à la Norme générale de classification (4.2.3), aux Directives du service extérieur (4.3.4.1) et à l'emploi des conjoints (4.3.4.2). Concernant les questions de rémunération propres aux collectivités, voir la section 5 ci-après.

### 4.3 UNE CULTURE HABILITANTE

Notre troisième objectif stratégique en matière de gestion des ressources humaines est de créer une culture habilitante. Nous entendons par là que le MAECI créera un milieu de travail et un ensemble de valeurs vivantes partagées et manifestées par tous les employés, qui permettront à chacun de nous de donner le meilleur de soi-même au Canada et au monde par son travail. Nous entendons par là que les structures, la plate-forme de gestion et de technologie de l'information et le style de gestion du ministère inciteront les employés à collaborer les uns avec les autres sans égard aux limites fonctionnelles ou de classification et que l'esprit d'équipe et la collaboration dans la perspective du bien collectif du ministère seront récompensés par le biais de nos programmes de rémunération et de récompenses. Nous entendons par là que la composition démographique des effectifs du MAECI traduira la diversité du peuple canadien et que nos employés se sentiront libres d'employer la langue officielle de leur choix au travail. Nous entendons par là que les droits de la personne seront respectés dans notre organisation exactement comme nous demandons qu'ils le soient partout dans le monde. Nous entendons par là que les difficultés du service à l'étranger pour les employés permutants et leurs familles seront réduites au minimum grâce à des programmes et des politiques d'appui. En réalisant cet objectif, ainsi que les deux premiers, nous nous mettrons en mesure de projeter une longue tradition d'excellence organisationnelle loin dans le prochain siècle.

Plusieurs des initiatives présentées dans les pages qui précèdent contribueront à la réalisation de cet objectif. Nous allons aborder ici quatre aspects indispensables à l'élaboration d'une culture habilitante :

- 1 L'abolition des obstacles à une culture inclusive.
- 2 L'élaboration d'effectifs représentatifs grâce aux programmes des langues officielles, d'égalité en matière d'emploi et d'emploi des jeunes.
- 3 L'amélioration de la gestion de l'information.
- 4 Le soutien aux employés permutants à l'étranger grâce aux programmes de remboursement des dépenses de subsistance associées à la nomination à l'étranger et de soutien à l'emploi des conjoints aussi bien au Canada qu'à l'étranger.



#### 4.3.1 LE DÉMANTÈLEMENT DES OBSTACLES À UNE CULTURE INCLUSIVE

Les trois systèmes de gestion du personnel établis au MAECI pour répondre à nos besoins opérationnels s'appuient sur les structures globales de gestion des ressources humaines du gouvernement fédéral. Dans cette structure complexe à plusieurs couches, nos effectifs déjà diversifiés se répartissent en unités organisationnelles, sur le plan des secteurs d'activité, en collectivités, catégories, groupes et filières distincts, sur le plan de la classification, et en 159 endroits dans le monde, sur le plan de la géographie. Si ces divisions ont pour objet de nous aider à organiser et à gérer nos activités en vue d'une efficacité opérationnelle, elles deviennent souvent des obstacles artificiels qui s'opposent à la compréhension mutuelle et à la collaboration et s'ajoutent à celles qu'affrontent déjà certains employés en raison de leurs différences.

Nous cherchons des moyens d'ouvrir la société de notre ministère. En bons chefs, nos cadres supérieurs montreront l'exemple et encourageront chez les autres les comportements collégiaux et œcuméniques qui atténuent les différences internes. Nous simplifierons nos structures de gestion des ressources humaines grâce à des initiatives comme la NGC afin de réduire nos divisions. Nous favoriserons au sein du ministère le dialogue sur nous-mêmes et sur les liens organisationnels qui nous attachent à notre cause commune, par une planification intégrée des opérations et des ressources humaines, des projets comme la modernisation de la fonction de contrôle et des efforts globaux comme cette stratégie ministérielle de gestion des ressources humaines. Nous espérons créer un milieu de travail où toutes nos collectivités et tous nos employés pourront trouver leur place et considérer qu'ils contribuent à la richesse commune du Canada.

#### 4.3.2 UN EFFECTIF REPRÉSENTATIF

Nous voulons un effectif qui représente la population canadienne qu'il sert et au sein duquel tous les Canadiens qualifiés puissent se sentir acceptés comme collaborateurs. Les paragraphes qui suivent expliquent comment nous avons l'intention d'y parvenir sur le plan des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de l'emploi des jeunes.

##### 4.3.2.1 Les langues officielles

L'objectif opérationnel de la *Loi sur les langues officielles* est de veiller à ce que les Canadiens reçoivent des services dans la langue de leur choix au Canada et à l'étranger. Cela exige un effectif capable de fournir des services bilingues partout où nous avons des bureaux. De plus, la *Loi* exige que nous fournissions un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles. Le premier objectif n'est pas directement relié à l'élaboration d'une culture habilitante, mais il est inséparable du second, qui exige de faire en sorte que les employés des deux langues officielles se sentent chez eux au MAECI, ce qui est l'un des objectifs fondamentaux d'une culture habilitante. C'est pourquoi les deux objectifs sont abordés ensemble dans le paragraphe qui suit.

##### 4.3.2.1.1 Le cadre législatif et réglementaire

La *Loi sur les langues officielles* et le règlement afférent exigent

1. que, au Canada comme à l'étranger, les ministères fédéraux servent les Canadiens dans la langue officielle de leur choix;



2. que les employés qui occupent des postes exigeant l'usage des deux langues officielles dans les régions du Canada désignées comme bilingues au titre de la langue de travail puissent travailler et être supervisés dans la langue officielle de leur choix;
3. que les membres des deux groupes linguistiques aient des chances égales d'emploi et d'avancement et que, ainsi, les effectifs traduisent la présence des collectivités des deux langues officielles.

#### 4.3.2.1.2 Stratégie proposée

La multiplication des occasions pour les employés d'exercer leurs droits en matière de langue de travail dépend de la détermination des cadres supérieurs à promouvoir le bilinguisme. Malgré notre investissement constant dans la formation de tous les EX au niveau CBC, une enquête auprès des employés menée en 1997 a révélé que la situation ne s'était guère améliorée depuis 1994. La proportion d'EX capables de communiquer dans les deux langues officielles augmente régulièrement, mais nous devons accorder une plus grande importance à l'usage de la langue officielle acquise, immédiatement après la formation, dans le milieu de travail. Ainsi, pour rester fidèle à la récente annonce d'une nouvelle politique en matière d'exigences linguistiques pour les membres du groupe EX et dans le droit fil de la décision du Conseil du Trésor de consolider les mesures organisationnelles associées à l'application de la *Loi sur les langues officielles*, le ministère prendra les mesures suivantes :

1. Désigner un cadre supérieur, qui rendra compte au sous-ministre et qui deviendra le maître d'œuvre des langues officielles au ministère.
2. Continuer d'élaborer avec chaque EX un plan de formation linguistique individuel pour lui permettre d'atteindre le niveau CBC.
3. Envisager d'intégrer dans l'évaluation du rendement des EX l'évaluation de leurs obligations de gestion eu égard aux langues officielles.

Certaines missions sont depuis longtemps incapables d'offrir des services dans les deux langues officielles, surtout lorsqu'il s'agit d'employés recrutés sur place. Nos strictes exigences en matière linguistique aux premiers échelons des filières de la Gestion et des Services consulaires garantiront à long terme une forte capacité en matière de langues officielles dans nos bureaux à l'étranger, mais il n'en va pas toujours ainsi à court terme. Nous prendrons des mesures précises en 1998 pour régler cette situation, non seulement en abordant le problème immédiat du personnel unilingue, mais en élaborant des stratégies à plus long terme comme suit :

1. Examiner avec chaque mission les solutions (y compris la formation linguistique au besoin) qui permettraient de corriger les lacunes actuelles.
2. Procéder à un examen exhaustif des pratiques d'embauche pour les postes d'employés recrutés sur place qui exigent des contacts avec le public (ex. : définition des exigences linguistiques, énoncés de qualités, normes de sélection, etc.) et proposer des recommandations pour le futur recrutement des employés recrutés sur place en fonction de la situation variable des marchés locaux.



3. Mettre en place un système formel exigeant que les chefs de mission, avant la répartition des affectations, informent le centre des besoins de leur mission en personnel bilingue pour l'année à venir, afin qu'elle puisse remplir ses obligations envers la population canadienne en termes de langues officielles.
4. Examiner la politique de formation en langues officielles du ministère pour s'assurer que notre investissement est rentable sur le plan de nos efforts pour répondre aux besoins opérationnels et remplir nos obligations en matière de langues officielles, étant donné la réduction des ressources.

#### **4.3.2.2 L'équité en matière d'emploi**

Notre objectif est un milieu de travail qui favorise l'application des politiques et des programmes d'équité en matière d'emploi au moyen d'un cadre organisationnel (en dehors de la gestion des ressources humaines) et administratif plus structuré. Notre objectif ultime est d'enchâsser dans notre culture une perspective intégrée de l'équité en matière d'emploi dans nos opérations quotidiennes.

##### **4.3.2.2.1 Le cadre législatif et réglementaire**

La nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et le règlement afférent sont entrés en vigueur le 24 octobre 1996. Dès octobre 1997, les organismes devaient avoir mis en place les processus voulus pour se conformer à la Loi.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du règlement afférent :

1. nous devons procéder à une enquête sur les effectifs;
2. nous devons procéder à une analyse des effectifs en fonction des données sur la population active externe afin de déceler toute sous-représentation dans chacun des groupes professionnels;
3. nous devons procéder à un examen de nos systèmes, de nos politiques et de nos pratiques d'emploi pour déceler les obstacles à l'emploi;
4. nous devons dresser un plan d'équité en matière d'emploi qui soit axé sur les résultats de l'analyse des effectifs et de l'examen des systèmes et qui intègre des objectifs numériques sur trois ans;
5. nous devons consulter les représentants et les agents de négociation des employés qui collaboreront à la planification et à l'application du plan d'équité en matière d'emploi;
6. nous devons appliquer le plan, en suivre la mise en œuvre et le corriger au besoin;
7. nous devons fournir aux employés des informations sur l'équité en matière d'emploi.

Ces obligations sont désormais contraignantes par le biais de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), qui joue un rôle de contrôle et d'exécution en la matière. La CCDP peut procéder à une vérification tous les cinq ans.



#### 4.3.2.2 Stratégie proposée

En 1998, nous élaborerons et nous appliquerons un cadre de référence organisationnel qui englobera ce qui suit :

- Un cadre supérieur (niveau de SMA) qui sera le maître d'œuvre de l'équité en matière d'emploi qui aura directement accès au Comité exécutif et s'occupera de promouvoir les principes de la diversité dans l'ensemble du ministère.
- Une Comité consultatif officiel du ministère qui sera composé de membres des groupes désignés et qui fournira des conseils concernant les questions d'équité en matière d'emploi.
- Un système de responsabilisation des cadres qui incitera à signaler toutes les initiatives encourageant l'équité en matière d'emploi dans le ministère et permettra ainsi de partager les pratiques optimales à l'interne et de fournir des comptes rendus plus exhaustifs et exacts aux organismes centraux et à d'autres organismes, par exemple à l'Assemblée des chefs du Manitoba.
- Nos attentes envers chacun sur le plan de la promotion de l'équité en matière d'emploi et une description des avantages de l'autodésignation pour chacun et pour l'organisation.

En 1998, nous nous consacrerons également à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un nouveau cadre stratégique qui englobera ce qui suit :

- une politique ministérielle sur l'équité en matière d'emploi pour aider les cadres et les employés à s'acquitter de leurs responsabilités à cet égard (aménagement adaptés aux différences, souplesse de l'organisation du travail, entrevues de départ, etc.);
- des cours de formation qui permettront d'acquérir les compétences nécessaires à une gestion efficace de la diversité dans le cadre de notre programme de perfectionnement des cadres;
- la mise en place de mesures spéciales ou de programmes destinés à accélérer la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi;

Le recrutement de membres des groupes désignés et la transformation des attitudes et de la culture sont lents. Par exemple, bien que les dispositions de l'entente conclue entre le ministère et l'Assemblée des chefs du Manitoba sur l'accroissement de la représentation des peuples autochtones puissent être appliquées dans le cadre de la politique actuelle, nous n'avons fait que des progrès marginaux d'année en année. En 1998, nous accroîtrons au besoin le recrutement au-delà du niveau dicté par les besoins opérationnels pour améliorer nos résultats.

#### 4.3.2.3 L'emploi des jeunes

Notre objectif est d'aider les jeunes Canadiens à acquérir une expérience professionnelle axée sur les questions internationales, ici et à l'étranger, pour faciliter leur entrée sur le nouveau marché du travail global.

#### 4.3.2.3.1 Le cadre actuel



Le ministère participe à des programmes d'emploi pour les étudiants et les jeunes depuis des années.

- Le *Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)* et le *Programme de stages travail-études pour les étudiants du postsecondaire* proposent des affectations d'apprentissage aux étudiants de niveau secondaire et postsecondaire.
- Le *Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public (PSJSP)*, financé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, a pour objet d'aider les jeunes au chômage ou sous-employés à développer les compétences qui accroîtront leur employabilité ou leur capacité à travailler à leur compte;
- Le *Programme de stages internationaux pour les jeunes (PSIJ)* offre aux jeunes sans emploi ou sous-employés la possibilité d'acquérir une expérience de travail axée sur les questions internationales. Ce programme est proposé en partenariat avec des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Les stagiaires sont placés dans des entreprises et des organismes canadiens. Le programme est financé par Développement des ressources humaines Canada.

Ces programmes nous permettent d'atteindre facilement les jeunes Canadiens. Si leur valeur dans le milieu de travail est largement reconnue à l'échelle du ministère, le coût des affectations à l'étranger peut être élevé. Étant donné les pressions qui s'exercent sur nos maigres ressources, il se peut que dans certains secteurs on ne puisse se permettre ce genre de dépenses, sauf au détriment d'autres investissements importants. C'est peut-être à cause de la situation financière que notre perspective actuelle en matière de recrutement et d'encadrement des jeunes porte sur les avantages à court terme, à l'exclusion des avantages à long terme éventuellement plus rentables. L'emploi des jeunes peut, par exemple, être un moyen efficace d'attirer dans la fonction publique les membres de groupes concernés par les mesures d'équité en matière d'emploi.

#### **4.3.2.3.2 Stratégie**

En 1998, nous élaborerons et mettrons en œuvre une perspective globale de l'emploi des jeunes qui comportera les aspects suivants :

- Financement d'affectations à l'étranger et règlement des questions connexes, comme les examens médicaux, les passeports, les vérifications de sécurité, etc.
- Critères de répartition des candidats dans les divers secteurs géographiques : besoins opérationnels, qualité des affectations, etc.
- Stratégies de recrutement destinées à attirer des membres des groupes concernés par les mesures d'équité en matière d'emploi.

#### **4.3.3 UNE MEILLEURE GESTION DE L'INFORMATION (GI)**

La gestion de l'information (GI) n'est pas une fin en soi : c'est une fonction destinée à appuyer la prestation des programmes et le service à la clientèle. Comme la planification de la gestion des ressources humaines, la GI doit être axée sur les objectifs opérationnels du MAECI. Le système



de gestion et de technologie de l'information fournit une infrastructure du dialogue électronique, mais ce n'est qu'une partie de la question.

Il faut un équilibre entre l'accès à l'information, la discussion et le dialogue électroniques et les rapports directs. Les rapports humains directs sont un défi particulier pour une organisation dont les services sont éparpillés dans 159 endroits du globe, quand on sait que les voyages sont coûteux, que les budgets rétrécissent et que la plate-forme technologique globale nécessaire au soutien des communications électroniques n'est pas encore entièrement en place.

Le dernier plan de gestion de l'information du MAECI, publié en juin 1997, analyse 32 stratégies et 92 projets distincts, regroupés en sept grandes stratégies d'investissement. Il fournit un excellent aperçu de la façon dont nos investissements dans ce domaine nous aideront à créer le ministère des affaires étrangères et du commerce international "intelligent" et axé sur l'information qui nous permettra de réaliser nos objectifs en matière de politique étrangère malgré des ressources limitées. Il est question d'une "capacité sans précédent de planification, d'analyse, de coordination, d'action concertée et de réaffectation des ressources conjuguée à l'utilisation optimale de ces dernières, capacité qui exige un excellent soutien en matière de gestion de l'information"<sup>6</sup>.

#### ***4.3.3.1 L'intégration de la GTI et de la planification des autres ressources ministérielles***

La stratégie de gestion et de technologie de l'information exige l'intégration permanente des exigences en matière de gestion de l'information à la planification opérationnelle du ministère dans le cadre du réaménagement de SIGNET; elle exige également qu'on enseigne au personnel de programme à utiliser créativement la technologie de l'information. Comme on l'a vu au paragraphe 4.2.1.1 ci-dessus, nous veillerons à ce que la planification intégrée élaborée cet automne englobe également la planification des ressources humaines et la planification financière.

#### ***4.3.3.3 L'appui de la GI aux activités de gestion des ressources humaines***

##### **4.3.3.3.1 Les principaux systèmes de gestion des ressources humaines**

La portée globale du MAECI renvoie au fait qu'on doit faire appel aux technologies pour faciliter la gestion des ressources humaines. On se sert de la GI/TI pour saisir, gérer, utiliser et diffuser l'information dans le cours des activités de gestion des ressources humaines. Par exemple, le perfectionnement et l'extension du système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences dépend de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un système d'information automatisé facile à utiliser et accessible, intégré aux autres systèmes centraux du ministère. De même, on a introduit Peoplesoft au printemps 1998 pour améliorer l'efficacité opérationnelle de beaucoup d'opérations de gestion des ressources humaines ordinaires.

##### **4.3.3.3.2 L'intégration de l'information sur la gestion des ressources humaines dans les missions et à l'administration centrale**

---

<sup>6</sup> Plan de gestion de l'information du MAECI, exercices financiers 1996-1997 et 1997-1998, Résumé, Version 1.3, 6 juin 1997.





Il y a peut-être lieu d'approfondir la nécessité de disposer de renseignements détaillés dans les missions et de s'interroger sur leur degré d'intégration aux systèmes de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Autrement dit, est-il nécessaire qu'une mission entame des opérations dans le système central pour gérer les ressources humaines recrutées sur place ou suffit-il d'un système local (qui s'appuierait sur les mêmes règles opérationnelles, catégories, compétences, etc.)? De quel degré de transmission et de regroupement de l'information a-t-on besoin? Les missions doivent-elles dépendre entièrement des systèmes d'information sur les ressources humaines de l'administration centrale?

Par exemple, de quel degré d'information l'administration centrale a-t-elle besoin sur les employés recrutés sur place? Un système local de gestion et d'information pourrait suffire à gérer toutes les activités de gestion des ressources humaines recrutées sur place tout en fournissant des renseignements résumés à l'administration centrale. Les systèmes locaux des missions pourraient produire des rapports électroniques normalisés contenant toutes les données utiles qui seraient absorbées par un système central, lequel pourrait fournir un rapport à l'échelle du ministère sur les ressources, les affectations, l'utilisation, les budgets, les compétences, etc.

#### **4.3.3.3 Stratégie d'apprentissage**

La stratégie d'apprentissage du MAECI englobe des trousseaux d'information autodidactiques qui sont en cours d'élaboration à l'aide des instruments de la GI/TI.

#### **4.3.4 POUR RÉDUIRE LE COÛT PERSONNEL DE LA PERMUTATION**

Comme la permutation est au cœur de notre cadre de gestion des ressources humaines, nous devons veiller à ce que nos employés permutants et leurs familles soient bien soutenus par des programmes et des politiques destinés à réduire au minimum les difficultés associées à la vie à l'étranger et aux déménagements périodiques. Nous allons examiner deux aspects à cet égard : les Directives sur le service extérieur, qui prévoient des incitatifs aux affectations à l'étranger et le remboursement des dépenses de subsistance propres aux missions, et notre politique sur le soutien de l'emploi des conjoints.

##### **4.3.4.1 Les Directives sur le service extérieur (DSE)**

###### **4.3.4.1.1 Généralités**

Les DSE sont au cœur de toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines dans le service extérieur. Elles ont été établies sous la forme qu'elles ont actuellement en 1969 et elles sont exposées dans un document codifié de plus de 450 pages dont chaque terme a été négocié et convenu par l'agent de négociation et par la direction. Le Canada est le seul pays au monde qui négocie ses DSE dans le cadre d'une convention collective. Cela contribue à les faire largement accepter au sein de la population des agents du service extérieur, mais il faut admettre que les négociations prennent du temps.

C'est le MAECI qui administre les DSE pour l'ensemble des employés de la fonction publique en poste à l'étranger, tandis que le Conseil du Trésor est chargé de la politique et des négociations avec les syndicats.

Les DSE s'appuient sur les principes suivants :



- Elles doivent être en harmonie avec les normes et les attentes sociales canadiennes.
- Elles doivent permettre aux employés de servir à l'étranger en ayant le sentiment d'être traités raisonnablement et avec équité.
- Elles doivent être rentables et simples à appliquer.

Le principe fondamental qui détermine le niveau et le type des avantages prévus par les DSE est la comparabilité avec les conditions en vigueur dans la capitale nationale.

#### 4.3.4.1.2 Examen triennal

Les DSE actuelles sont trop complexes et coûteuses à appliquer et elles ne sont pas un instrument de gestion souple. Elles favorisent une relation de droits et de dépendance entre la direction et les employés et elles contraignent la direction à s'ingérer dans la vie privée des employés.

L'objectif principal de l'examen triennal envisagé par le MAECI ce printemps est de simplifier les DSE afin de réduire le fardeau administratif qu'elles représentent, de faciliter leur interprétation et de réduire l'incidence des différends et des griefs. Autant que faire se peut, les nouvelles DSE devraient permettre aux employés de s'occuper d'eux-mêmes. Il faut les rééquilibrer pour qu'elles soient plus équitables et les actualiser pour qu'elles tiennent compte des besoins croissants en matière de soins aux personnes âgées, des études tardives des enfants adultes et d'autres caractéristiques de la famille des années 90 comme l'emploi du conjoint et la famille à deux revenus.

C'est ainsi que nous voyons les choses, mais, une fois que les DSE seront négociées entre le Conseil du Trésor (employeur) et les agents de négociation de la fonction publique, l'examen triennal donnera peut-être des résultats différents de ce qu'ils seraient s'il n'en tenait qu'à nous seuls de déterminer la forme et le contenu de ces directives.

#### 4.3.4.2 L'emploi des conjoints

Cette question n'est pas propre aux employés permutants du MAECI. Elle se pose également pour d'autres services employant du personnel permutant, par exemple les forces armées et la GRC. Pour le conjoint d'un employé permutant, il est difficile de suivre une carrière en raison du déplacement constant et, dans bien des cas, de l'absence d'entente de réciprocité avec le pays d'affectation pour l'emploi des conjoints. Cette difficulté à suivre une carrière a aussi des répercussions sur les possibilités d'emploi lorsque l'employé permutant est affecté au Canada. Économiquement parlant, la plupart des familles canadiennes ont deux revenus et, en fin de parcours, deux pensions de retraite, et le niveau de vie doit être adapté lorsque ce n'est pas le cas.

La question de l'emploi du conjoint est particulièrement difficile à régler et, en fait, il est probable qu'on n'y trouvera jamais de solution entièrement satisfaisante. Le ministère et l'Association de la communauté du service extérieur (ACSE) ont fait énormément d'efforts depuis des dizaines d'années pour trouver des moyens de créer des pensions de conjoint, de permettre aux conjoints qui reviennent de postes à l'étranger de toucher des prestations d'assurance-chômage et d'indemniser les conjoints pour leurs fonctions de représentation à l'étranger. Malgré une sincère bonne volonté, nous n'avons pas réussi, après des efforts répétés, à régler les nombreuses questions complexes qui se rattachent à chacun de ces projets. Nous



parlerons ici des initiatives destinées à aider les conjoints à trouver du travail, qui donneront des résultats plus rapides que le règlement des questions associées à l'indemnisation et à la pension de retraite des conjoints, lesquelles sont très compliquées, coûteuses et risquent d'exiger des modifications législatives.

#### 4.3.4.2.1 Initiatives proposées

Nous allons donc envisager les moyens suivants d'aider les conjoints à trouver un emploi convenable, à l'administration centrale et à l'étranger.

##### *À l'administration centrale*

- Nous veillerons à ce que tous les cadres de l'administration centrale connaissent la banque de données sur les emplois pour les conjoints et soient incités à y recourir lorsqu'ils cherchent des candidats.
- Nous envisagerons, de concert avec l'ACDI, l'ACSE et l'APASE, la possibilité de proposer une offre permanente à une agence de placement pour trouver des emplois convenables aux conjoints qualifiés.
- Le problème de l'emploi des conjoints est de plus en plus cité dans les enquêtes sur l'érosion des effectifs, et nous devons donc le régler en tant que problème de gestion stratégique et à long terme des ressources humaines. Et, pour la première fois, nous signalerons la question dans notre plan d'activités pour que les ministres du Conseil du Trésor prennent conscience des dimensions du problème et de ses répercussions en matière de ressources humaines et financières.

##### *À l'étranger*

- Nous veillerons à ce que la formation préalable des chefs de mission et des agents d'administration des missions englobe un examen complet des questions relatives à l'emploi des conjoints.
- Nous ferons des recherches dans les banques de données multinationales, canadiennes, européennes, etc. et nous établirons des liens permanents avec ces banques, même si cela exige de nouer certaines relations officielles de réciprocité.
- Nous vérifierons les accords de réciprocité et nous envisagerons d'en accroître le nombre.

##### Examen de la politique de formation des conjoints

La formation offerte par le ministère a trait au travail qui s'y fait, elle appuie les objectifs opérationnels du ministère et elle est offerte aux employés du ministère. À l'heure actuelle, le MAECI jouit d'une exemption spéciale du Conseil du Trésor qui lui permet de fournir à des personnes qui ne sont pas des employés, comme les conjoints des employés permutants, des cours de langues étrangères pour faciliter leur adaptation au milieu linguistique local et leur permettre de participer aux fonctions de représentation. Sur le plan du perfectionnement professionnel, la politique actuelle du ministère en matière de ressources humaines permet, semble-t-il, au MAECI d'offrir une formation relative aux programmes du ministère aux conjoints des employés permutants pour accroître leur employabilité à l'étranger, lorsque cela n'engage pas de frais supplémentaires et que les conjoints satisfont aux critères appliqués aux destinataires de la formation. Cependant, cette politique est interprétée et appliquée sans beaucoup de cohérence dans les divers services du ministère. Il y aurait lieu de clarifier la politique à ce sujet et la réglementation qui l'appuie et d'en élargir la portée compte tenu de considérations comme les critères d'admissibilité, le parrainage des cadres, l'évaluation du potentiel d'emploi au MAECI, les répercussions en matière de ressources et les éventuelles exemptions accordées par le Conseil du Trésor. À cet égard, SPD et l'ICSE entreprendront un examen des politiques et des pratiques qui, en matière de formation, pourraient être nécessaires



pour appuyer plus efficacement la politique sur l'emploi des conjoints.

Autres initiatives

Nous envisagerons diverses solutions qui permettraient de couvrir les frais de formation pour permettre aux conjoints, aussi bien à Ottawa qu'à l'étranger, de perfectionner leurs compétences au moyen de cours traditionnels et de l'enseignement à distance. Nous envisagerons également d'élargir la portée de la DSE 17 concernant l'aide à l'emploi des conjoints. Nous suggérons plus particulièrement d'élargir l'admissibilité aux avantages de la DSE 17.02 (qui couvre les frais d'un curriculum vitae rédigé par un spécialiste en vue de la recherche d'un emploi approprié) pour y inclure tous les conjoints de retour de l'étranger, qu'ils aient ou non été employés jusqu'à six mois avant de quitter le Canada. Nous recommanderions également d'élargir l'admissibilité pour couvrir les frais engagés jusqu'à un an après l'arrivée au nouveau lieu d'emploi. Concernant la DSE 17.01, nous envisagerons d'élargir sa portée pour y inclure les frais associés aux services spécialisés de placement et au perfectionnement des compétences.

Les agents chargés des affectations seront invités à continuer de tenir compte des répercussions de l'affectation de couples d'employés sur les possibilités d'avancement des autres employés. Autant que possible, et à condition d'éviter les conflits d'intérêts, on encouragera l'affectation de couples d'employés.



Nous allons examiner ici, pour chacune des collectivités du MAECI, les répercussions principales des divers projets de transformation décrits dans les paragraphes qui précèdent. Nous prendrons acte des questions névralgiques dont nous n'aurons pas parlé auparavant dans le document. Et, enfin, nous ferons le point sur les progrès importants qui ont été accomplis à ce jour eu égard aux questions importantes qui ont été soulevées dans les collectivités depuis la publication de la première stratégie de gestion des ressources humaines en avril 1997. On trouvera plus de détails dans les stratégies propres aux collectivités qui devraient être prêtes d'ici à la fin de l'année financière.

### **5.1 LE GROUPE DES EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE (ERP)**

#### **5.1.1 PROFIL**

Numériquement, les ERP, qui travaillent uniquement dans les missions à l'étranger, représentent le plus vaste bassin d'employés. On compte environ 4 300 ERP qui soutiennent à la fois la prestation des programmes, qu'il s'agisse du développement du commerce international, des affaires publiques ou des affaires culturelles, et l'administration des missions. Tous les ERP sont des employés du MAECI, quoique beaucoup d'entre eux soient chargés de soutenir les programmes de partenaires de notre portefeuille, notamment le programme d'immigration.

Le nombre des ERP a augmenté en proportion de la réduction des effectifs canadiens, et représentent désormais près de 55 % du personnel du ministère. Les ERP représentent 80 % du personnel du ministère à l'étranger et ils jouent un rôle de plus en plus important dans la prestation de nos programmes. On compte désormais sur eux pour défendre les intérêts canadiens, pour fournir des services à la clientèle et pour gérer les ressources en fonction des normes et des attentes du Canada.

#### **5.1.2 CLARIFIER LE RÔLE DES ERP**

Comme nous l'avons fait remarquer l'année dernière, il est nécessaire d'aligner le rôle des ERP sur nos objectifs opérationnels. À l'heure actuelle, il n'existe pas de politique ministérielle claire sur la manière dont une mission devrait être dotée en ressources. C'est ainsi que le rôle des ERP s'est considérablement transformé dans les dernières années, pour des raisons financières plus que stratégiques. À mesure que les postes coûteux d'employés canadiens sont réduits dans les missions, on demande à des ERP, moins coûteux, d'assumer des fonctions traditionnellement remplies par des Canadiens. Il s'ensuit que certains agents d'administration de mission (AAM) sont désormais des ERP et que certains ERP s'occupent désormais d'analyser des politiques. Lorsque nous envisageons de déplacer l'équilibre de nos ressources commerciales de l'administration centrale à la périphérie, les considérations financières pourraient nous inciter à envisager de confier à des ERP de nouvelles fonctions associées au commerce dans les missions. Cette tendance entraîne certains problèmes. Dans certaines missions, le fait que l'on a, pour des raisons financières, confié à des ERP des fonctions jusque-là remplies par des employés canadiens a eu pour effet qu'il ne reste plus qu'un seul Canadien dans le personnel de soutien administratif. C'est ainsi que les fonctions de cette personne se sont élargies pour englober toutes les responsabilités qui doivent être remplies par un Canadien en même temps qu'elles se sont élargies pour d'autres raisons, notamment l'évolution de la technologie. Dans certains cas, il a fallu reformuler les exigences actuelles en matière de sécurité, qui avaient été conçues à partir du principe qu'il y aurait sur place au moins deux agents d'administration canadiens, pour tenir compte de la nouvelle donne.



Dans les mois qui viennent, nous compléterons notre étude de ces questions. Cette étude est appuyée par des représentants de nos directions générales géographiques et fonctionnelles. Au cours des prochains mois, nous allons élaborer des recommandations en vue d'une politique ministérielle concernant les ERP. Cette politique définira le rôle des ERP et les conditions associées à la création de postes d'ERP.

### **5.1.3 LA SITUATION ACTUELLE**

#### **5.1.3.1 La conversion**

Au début des années 90, on a introduit une nouvelle norme à dix niveaux pour les ERP pour pouvoir procéder à une évaluation homogène de toutes les missions en fonction d'une même norme et assurer ainsi l'équité interne à la fois au sein d'une même mission et d'une mission à l'autre. C'est le meilleur moyen, en termes de rémunération, d'attirer le personnel dont nous avons besoin dans chacun des marchés du travail locaux à l'étranger. Pour les ERP, cette norme universelle est leur NGC et elle s'applique à tous les postes d'ERP de nos 159 missions à l'étranger.

Depuis notre première stratégie de gestion des ressources humaines, les missions qui ne l'étaient pas encore (toutes les missions aux États-Unis et trois autres) ont été converties ou sont en train d'être converties à la nouvelle norme, comme promis. Il est important d'achever cette conversion, à la fois pour s'assurer que toutes les missions utilisent la même norme et parce que l'établissement du nouveau barème de rémunération en dépend.

#### **5.1.3.2 La politique de rémunération**

Il fallait réduire le fardeau qui pèse actuellement sur les missions, à qui l'on demande de procéder à des enquêtes annuelles sur les salaires et d'améliorer la quantité et la qualité des données recueillies pour traduire la réalité du marché local. C'est pourquoi, en 1997, nous avons évalué trois sources distinctes d'information (le PNUD, *Hay Management Consultants* et une analyse comparative avec les États-Unis) qui pourraient servir à soutenir notre cycle d'ajustement des salaires de 1998.

Nous avons retenu à la fois *Hay Management Consultants* et le PNUD pour toutes nos opérations dans le monde. Chacune de ces ressources a ses points forts et ses points faibles propres, mais, ensemble, elles couvrent à peu près le champ qui nous intéresse. Nous nous servons aujourd'hui de données tirées de ces sources pour soutenir le travail de détermination des salaires dans nos missions.

Pour réduire au minimum les frais de collecte et d'analyse des données, nous passerons peut-être à un examen cyclique des avantages sociaux dans les missions, en prévoyant des rapports provisoires à titre exceptionnel au besoin. Dans maintes régions du monde, nous avons encore de la difficulté à obtenir des renseignements sur les avantages sociaux, comme c'est le cas d'autres pays, comme les États-Unis. Nous envisageons de nous entendre avec ces pays pour demander à des cabinets d'experts-conseils de nous fournir des données sur les avantages sociaux ou pour effectuer nos propres enquêtes en élaborant des questionnaires communs.

Nous continuons également à avoir de la difficulté à trouver des données valables sur le marché des employés non administratifs, qu'il s'agisse de cuisiniers, de jardiniers ou de chauffeurs. Là encore, nous envisageons des solutions de rechange pour obtenir les renseignements dont nous avons besoin. Entre-temps, les missions devront continuer à faire ces enquêtes à l'aide des méthodes actuelles.



### 5.1.3.3 La formation des ERP

Nous devons veiller à ce que les ERP reçoivent la formation dont ils ont besoin, tout comme les employés canadiens. Comme nous l'avons fait remarquer l'année dernière, sans cet investissement, nous ne pouvons pas demander aux ERP de défendre les intérêts du Canada, de fournir des services à la clientèle et de gérer les ressources conformément aux normes et aux attentes canadiennes.

Une étude effectuée en 1996 par l'ICSE et SPD a permis de confirmer qu'il était nécessaire d'approfondir les connaissances et les compétences des ERP dans plusieurs domaines : programmes, opérations, pratiques de travail et attentes des missions; connaissance du Canada, de sa culture, de ses valeurs; relations avec la clientèle; gestion et technologie de l'information; communications; langues officielles. Inspirée des recommandations issues de l'étude de 1996, une stratégie intégrée de formation des ERP sera mise en œuvre au cours des quatre prochaines années. Les programmes de formation seront conçus de façon à fournir aux ERP les connaissances et les compétences précises dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions et les exigences de rendement du MAECI.

Le MAECI investira dans la formation au moment où le personnel en a le plus besoin : au moment du recrutement ou lorsque les employés sont réaffectés à de nouveaux postes au sein d'une mission. On élaborera des programmes qui inculqueront les compétences générales et spécifiques nécessaires aux 17 principaux groupes d'ERP : agents et adjoints commerciaux; agents et adjoints politiques et d'affaires publiques, personnel des services ministériels et consulaires des petites missions et des micromissions; agents et adjoints consulaires; administrateurs des ressources financières, matérielles et humaines; administrateurs du SIGNET; adjoints des services d'administration et d'information; agents et adjoints des services d'immigration; agents et adjoints de l'ACDI.

La stratégie proposée pour la formation des ERP s'appuiera sur toutes sortes de mécanismes d'application complémentaires. Des modules autodidactiques complétant les programmes de cours seront distribués par le biais du campus virtuel de l'ICSE à titre de prérequis à la formation en classe. On donnera une formation en classe au Canada pour permettre aux stagiaires d'avoir un maximum de contact avec le Canada et de rencontrer les spécialistes du MAECI. On élaborera des instruments qui aideront les supérieurs hiérarchiques à s'assurer que les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation théorique sont mises en application au travail et à transmettre leurs propres connaissances et compétences aux employés. Les missions seront invitées à désigner un coordonnateur de la formation qui, sous la direction immédiate du chef de mission, fera fonction d'agent de liaison pour la formation et supervisera la gestion de la formation en langues officielles et de la formation en matière de gestion et de technologie de l'information (GTI). Enfin, un programme de formation individuelle permettra de répondre aux besoins de formation spécialisée de certains employés.

Au cours de l'année financière 1997-1998, on a réalisé un projet pilote concernant 15 ERP gestionnaires des biens et du matériel. Il s'agissait d'un cours autodidactique de 40 heures que les participants ont suivi à leur mission avant de venir au Canada, où ils ont reçu une formation intensive de trois semaines axée spécifiquement sur leurs fonctions locales. La formation donnée au Canada comportait différents volets : "initiation au MAECI", "gestion des biens et du matériel", "gestion des contrats" et "négociation des contrats". Les stagiaires ont également reçu une formation sur les thèmes suivants : "leadership et supervision", "travailler en équipe", "communiquer efficacement" et "direction d'équipe et qualité de service". L'évaluation du projet pilote a permis de savoir que les participants étaient très satisfaits et que la plupart des



missions avaient constaté que la formation avait eu des effets immédiatement sensibles au retour des stagiaires. La plupart ont fait des commentaires positifs sur la valeur ajoutée que représentait le fait de recevoir cette formation au Canada.

Au cours de l'année financière 1998-1999, les ERP feront l'objet de mesures de formation sans précédent, en même temps que de grands projets se développeront tout au long de l'année. En effet, l'introduction du système de gestion intégrée, le renouvellement de la plate-forme du SIGNET et la mise en œuvre de l'Initiative de mesure du rendement exigeront d'importants blitz de formation à l'intention, à divers degrés, de la plupart des ERP. Le programme de formation des agents consulaires et le programme de formation spécialisée individuelle continueront d'être offerts aux ERP. Au cours de cette importante année de transition, on préparera, à l'administration centrale et à l'étranger, la mise en place progressive de la stratégie proposée pour la formation des ERP au cours des trois prochaines années. Il sera entre autres question du campus virtuel, qui devrait faire ses modestes débuts au cours de l'année financière 1998-1999 et permettre aux ERP d'avoir accès à un certain type de formation grâce à des techniques et des méthodes d'apprentissage adaptées au rythme personnel dans l'environnement SIGNET.

#### **5.1.3.4 La fonction gestion des ressources humaines**

En 1997, nous avons confirmé notre appropriation commune, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, de la politique et des programmes applicables aux ERP en matière de pension, de sécurité sociale et d'assurances, et des responsabilités administratives qui s'y rattachent. Ces programmes doivent, en raison d'une politique de longue date, se conformer aux lois locales et être comparables à ceux qui sont offerts par les bons employeurs locaux.

Nous avons également formé la Direction des pensions et assurances des ERP (SPSL) à laquelle sont attitrées six personnes pour améliorer notre gestion des régimes de pension et d'assurance des ERP et la qualité de nos services aux ERP dans le monde entier.

Le MAECI exercera progressivement les pouvoirs du Conseil du Trésor aux termes d'un processus de délégation en trois étapes :





GRAPHIQUE 3 : DÉLÉGATION AU MAECI DES POUVOIRS RELATIFS AUX RÉGIMES DE PENSION ET D'ASSURANCE DES ERP

ÉTAPE	POUVOIRS DÉLÉGUÉS AU MAECI
Première étape : à partir du 1 <sup>er</sup> février 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir, entretenir et administrer les régimes de pension conformément aux grands principes de la politique du Conseil du Trésor.</li> <li>Appliquer, à titre d'employeur, les systèmes de sécurité sociale locaux.</li> <li>Payer la part de l'employeur des régimes de pension et de sécurité sociale.</li> </ul>
Deuxième étape : au cours de l'année 1998/99.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approuver les nouveaux régimes d'assurance ou les modifications de régimes existants.</li> <li>Gérer les régimes d'assurance à l'aide des fonds transférés par le CT.</li> <li>Créer, maintenir et administrer des régimes de pension distincts, conformément aux principes du CT.</li> <li>Autoriser l'application des systèmes de sécurité sociale.</li> </ul>
Troisième étape : au cours de l'année 1999/2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assumer tous les coûts imputables à l'employeur.</li> </ul>

#### 5.1.4 APERÇU DES PROJETS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COURS

Le tableau suivant illustre la situation et les prochaines échéances de plusieurs projets de gestion des ressources humaines importants pour la collectivité des ERP.

PROJETS	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES		
			AF 98-99	AF 99-00	AF 00-01
Clarifier le rôle des ERP		Rapport remis en juin 98			
Conversion		Terminée en mai 98			
Réforme de la politique de rémunération		Terminé. Données PNUD/Hay pour 98			
Formation		Stratégie achevée – application progressive.			
Réforme de la fonction de gestion des		Création d'un régime collectif de			



ressources humaines

pension/assurance.



Con-  
ception



Application



Entretien



### **5.1.5 AUTRES DÉTAILS**

On trouvera de plus amples renseignements sur ces questions et sur d'autres sujets d'importance pour la collectivité des ERP dans la stratégie de gestion des ressources humaines applicable à ce groupe (on a dressé un plan de travail détaillé qui servira de version provisoire de la stratégie en attendant l'exercice de planification intégrée au printemps prochain).



## 5.2 LE GROUPE EX

### 5.2.1 PROFIL

Depuis l'instauration des programmes de la Relève à l'intention des cadres au cours de l'année dernière, tous les EX4 et EX5, y compris ceux qui sont au service du MAECI, sont désormais considérés comme une ressource globale et gérés comme un seul effectif dans l'ensemble de la fonction publique. C'est pourquoi nous traitons séparément les EX1 à EX3 et les EX4 et EX5.

Niveau	Permutants		Non permutants
	Administration Centrale	Étranger	
EX5	6	5	1
EX4	1	20	
EX3	26	75	4
EX2	8	63	4
EX1*	128	59	14

\* Exclut environ 21 postes de EX non classifiés dans la filière Politique/Économie et 32 postes de EX non classifiés dans la filière Commerce.

### 5.2.2 LES EX1 À EX3

#### 5.2.2.1 La répartition par filière des postes EX

Les voies d'accès actuelles au groupe EX par le biais des postes occupés par des employés permutants du groupe FS, des employés permutants du groupe de la Gestion et des Services consulaires et des employés des filières non permutantes seront conservées pour le niveau EX1. Ces voies d'accès sont indispensables à la gestion de la carrière des employés de ces filières. Tous les EX1 resteront ce qu'ils sont, qu'il s'agisse d'employés permutants ou non permutants. Une fois au répertoire, cependant, tous les EX1 pourront poser leur candidature aux postes EX2 par promotion à un niveau déterminé au sein du répertoire.

#### 5.2.2.2 Le répertoire d'employés permutants

Nous proposons de regrouper tous les EX2 et EX3, qu'il s'agisse d'employés permutants ou non permutants, en un seul répertoire d'employés permutants, sous réserve de l'accord de chaque EX non permutant. Cela donnerait plus de souplesse au MAECI pour déployer au Canada et à l'étranger ses effectifs de ce groupe important. Les postes occupés par des EX non permutants qui ne désirent pas devenir permutants seront exclus de la permutation pour la durée d'occupation du poste par ces titulaires uniquement (voir l'appendice C).

#### 5.2.2.3 Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)

Nous encourageons nos cadres supérieurs à participer au PPACS, et beaucoup l'ont d'ailleurs déjà fait. Ceux qui sont inscrits au répertoire du PPACS deviendront des ressources globales et cesseront d'appartenir au MAECI. Nous estimons que les affectations dans d'autres ministères sont parfois le moyen le plus rapide d'acquérir des compétences indispensables pour les objectifs opérationnels du MAECI.



#### **5.2.2.4 La situation actuelle**

##### **5.2.2.4.1 La promotion accélérée des employés permutants au groupe EX**

L'année dernière, nous avons prévu que très peu de nos EX permutants actuels prendraient volontairement leur retraite avant 2002 et que ces quelques de départs se transformeraient rapidement en un flot incontrôlable entre 2003 et 2009, pour atteindre 80 départs en 2008. Pour relever ce grave défi démographique, nous avons accéléré le processus de promotion à partir de la filière FS, au-delà des quelques vacances de EX permutants occasionnées par des départs à la retraite. En 1997, 14 FS ont été promus au niveau EX1. Nous allons continuer à promouvoir au moins 12 employés par an, quel que soit le nombre des postes vacants, d'ici 2002, c'est-à-dire jusqu'à ce que les départs à la retraite (et les promotions aux postes rendus vacants) commencent, d'après nos prévisions, à augmenter considérablement.

De plus, la révision de la classification des postes de la filière de la Gestion et des Services consulaires a donné lieu à la conversion de trois postes de cadres supérieurs permutants du groupe AS en de nouveaux postes de EX pour cette même filière. Les promotions à des postes de EX non permutants ne seront pas accélérées et continueront de se faire par la dotation des postes qui deviendront vacants.

##### **5.2.2.4.2 La participation aux programmes des cadres de la fonction publique**

Le MAECI s'est engagé à participer pleinement aux programmes de la fonction publique destinés au personnel de direction dans le cadre de la Relève. En 1997, 17 de nos EX1, EX2 et EX3 ont participé au PPACS. Trois ont été acceptés, mais deux d'entre eux ont décliné l'offre parce que le moment n'était pas favorable eu égard à leur affectation. Deux participants du PPACS provenant de l'effectif global sont actuellement en fonction au MAECI. De plus, 30 de nos EX1, EX2 et EX3 ont été candidats au concours pour la réserve des participants au PPQ (processus de préqualification) des SMA. Trois ont été acceptés, et deux d'entre eux ont été promus au niveau EX4 au MAECI. Dans l'ensemble, notre taux de succès est de 16 %, soit à peu près la moyenne observée dans la fonction publique.

#### **5.2.3 LES EX4 ET EX5 ET LE PPQ**

Le MAECI a entièrement fait sien le PPQ en janvier 1998, et c'est désormais la seule voie d'accès aux niveaux EX4 et EX5 au ministère. Le processus est géré à l'échelle globale par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), qui se sert des profils de compétences élaborés par la CFP. Nos EX4 et EX5 font désormais partie de l'effectif global de la fonction publique. Cela permet aux employés de jouir d'une perspective plus large pour acquérir une expérience diversifiée et d'accroître leurs chances de devenir un jour sous-ministres. Cela enrichit également le bassin de cadres supérieurs auxquels le MAECI peut faire appel et le répertoire global des talents internes du MAECI.

#### **5.2.4 LA RÉMUNÉRATION DES CADRES (LE RAPPORT STRONG)**

Le 20 février 1998, le Conseil du Trésor a approuvé les recommandations relatives à la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique contenues dans le premier rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (janvier 1998). Au cours des quatre prochaines années, l'enveloppe globale de la rémunération des cadres supérieurs augmentera de près de 8 %. La mise en œuvre commencera le



1<sup>er</sup> avril 1998, au moment où le Secrétariat du Conseil du Trésor entreprendra l'élaboration d'un nouveau programme de rémunération "à risque", qui dépendra du rendement, lequel sera mesuré en fonction d'objectifs convenus et de la réalisation des plans d'activités. Le programme de rémunération "à risque" entrera progressivement en vigueur sur quatre ans.

Ce programme nous donnera une autre occasion de raffermir la détermination de nos cadres à réaliser les plans d'activités et à concrétiser la planification des ressources humaines. Les nouveaux contrats de rendement comporteront, au rang des objectifs convenus, la réalisation de certains objectifs de gestion des ressources humaines reliés au plan d'activités.

### 5.2.5 APERÇU DES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COURS

Le tableau qui suit illustre la situation actuelle et les échéances de plusieurs initiatives de gestion des ressources humaines importantes pour la collectivité des EX.

PROJET	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES		
			AF 98-99	AF 99-00	AF 00-01
Gestion de la permutation		Étude en cours; échéance du rapport : mai 98			
Modélisation démographique		Fait			
Projet pilote de gestion des ressources humaines axée sur les compétences		DP en mai 98, début du projet pilote le 7 juillet 98			
Participation aux programmes de la FP à l'intention des EX		Participation intégrale au PPACS et au PPQ			
Réforme de la rémunération		Fait pour 98, rémunération "à risque" à venir			
Promotion accélérée aux niveaux EX/FS		A commencé en 97, se poursuivra jusqu'en 2002			



### 5.2.6 AUTRES DÉTAILS

On trouvera de plus amples renseignements sur ces questions et d'autres sujets d'importance pour la collectivité des EX dans la stratégie de gestion des ressources humaines applicable aux EX qui sera élaborée au cours de l'exercice de planification intégrée.



### 5.3 LES GROUPES D'EMPLOYÉS PERMUTANTS

#### 5.3.1 LE GROUPE FS

##### 5.3.1.1 Profil

Au sein du MAECI, le groupe FS est réparti entre la filière Politique/Économie et la filière Commerce et ces employés peuvent être en poste au Canada comme à l'étranger, ainsi que l'illustre le tableau suivant.

Niveau	Politique/Économie		Commerce	
	Adm. centrale	Étranger	Adm. centrale	Étranger
FS2	175	113	165	110
FS1	98	30	51	33
FS NON CLASSIFIÉS	48	30	37	48
PPSE (prévu pour l'AF 98)	25		25	

##### 5.3.1.2 Examen du système de permutation

Nous espérons que l'examen du système de permutation donnera lieu à la conversion au groupe FS de quelques postes d'employés non permutants des groupes CO et ES. Cet apport pourrait accroître le nombre des candidats internes aux postes de EX (FS) et aux affectations à l'étranger. Étant donné les préoccupations actuelles concernant le trop faible nombre de postes à l'étranger pour permettre aux FS d'acquérir autant d'expérience à l'étranger qu'ils le désireraient et dont ils ont peut-être effectivement besoin pour perfectionner les compétences nécessaires à leur promotion, cela pourrait poser un problème pour la gestion du répertoire. Nous proposons donc que les conversions soient échelonnées sur un certain nombre d'années afin de maintenir un équilibre entre les affectations à l'administration centrale et à l'étranger. Nous proposons également de contrôler l'accès proportionnel à tous les postes EX1, pour éviter les variations importantes.

Les CO et ES qui acceptent que leur poste soit converti auront les mêmes possibilités de promotion et les mêmes services de gestion de carrière que tous les autres FS. Les titulaires de postes susceptibles d'être convertis qui ne désirent pas faire partie du groupe FS seront laissés dans la même situation tant qu'ils occuperont leur poste, qui sera converti au groupe FS dès qu'il deviendra vacant.

Pour éviter l'accumulation d'erreurs de classification et de conversion ultérieures, nous appliquerons à la lettre la politique de permutation à tous les postes, nouveaux et convertis, à partir de maintenant.

De plus, le Programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE, qui a remplacé le niveau FS1 : voir ci-dessous) prévoit une affectation dans un organisme central pour donner à nos FS une idée du cadre législatif global et de la machine gouvernementale à l'échelle de la fonction publique. À mesure qu'il se développera, nous tâcherons, chaque année, d'inscrire à ce programme un bon nombre de participants, parmi lesquels quelques-uns seulement sont susceptibles d'obtenir des affectations dans des organismes centraux. Nous circonscrivons dans le secteur des services centraux des postes où le reste des participants au programme pourront acquérir une expérience comparable en matière de planification, de gestion financière, de gestion



des biens, de l'information et des ressources humaines et en matière de communications. Comme ces postes donneront aux participants au programme une formation directement reliée aux fonctions exercées par les employés permutants, ceux qui sont actuellement non permutants seront probablement considérés comme permutants selon la politique du ministère et par conséquent intégrés à la filière des FS.

### **5.3.1.3 La NGC**

Le PPSE a été proposé aux recrues de 1998 (voir le paragraphe sur la situation actuelle, ci-dessous). Les FS1 seront promus au niveau suivant de leur groupe au bout de cinq ans de service s'ils répondent aux normes. Le reste du groupe – le niveau FS2 – sera restructuré dans le cadre de l'application de la NGC. Il se pose deux questions importantes ici.

Premièrement, l'application de la NGC au groupe FS donnera très probablement lieu à une division du niveau FS2 en deux ou trois niveaux, parce qu'il recouvre une gamme de fonctions beaucoup plus large que ce qu'on observe généralement dans la fonction publique au sein d'un même niveau. En fait, le groupe FS est peut-être le seul groupe de la fonction publique dont le nombre d'échelons sera augmenté par suite de l'application de la NGC. La restructuration du niveau FS2 en plusieurs niveaux traduira plus fidèlement la diversité des rôles de niveau supérieur de ce groupe et fournira des occasions plus régulières d'obtenir des augmentations de salaire au cours d'une carrière dans ce groupe.

Il faudra élaborer un processus pour convertir les postes au nouvel échelonnement. Au milieu des années 80, lorsque les postes FS3 ont été convertis au groupe EX, nous avons fait passer tous les postes au niveau EX1, puis organisé des comités de promotion pour doter les postes EX2 disponibles. Si le niveau FS2 est divisé en trois niveaux, la conversion deviendra beaucoup plus complexe et exigera beaucoup de travail.

Deuxièmement, comme pour tous les groupes touchés par la NGC, un nouveau barème de salaires devra être négocié entre le Conseil du Trésor (employeur) et les agents de négociation responsables, en l'occurrence l'APASE. Il est impossible de prédire comment ce processus réglera les inégalités de salaire entre des groupes dont le travail a la même valeur. Nous ignorons donc pour l'instant dans quelle mesure la NGC permettra de régler nos propres problèmes en matière d'inégalité de salaire malgré un travail d'égale valeur, par exemple entre les groupes CO et FS.

### **5.3.1.4 La situation actuelle**

#### **5.3.1.4.1 Le Programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE)**

Les aspects relatifs à la rémunération du PPSE, qui est une version du Programme des stagiaires en gestion adaptée aux besoins du ministère (voir notre première stratégie de gestion des ressources humaines), ont été négociés avec l'APASE et font désormais partie de la convention collective des employés du groupe FS. La convention a été signée le 24 avril 1998. On est en train de parachever les autres détails du programme, de concert avec les organismes centraux, CIC et l'APASE. Les premières recrues du PPSE ont été engagées en juin 1998. Le PPSE relève les salaires au niveau du recrutement et permet de gravir plus rapidement les échelons. L'élément de formation linguistique initiale fera en sorte que tous les nouveaux agents seront parfaitement bilingues à leur entrée au répertoire. Le partenariat entre l'ICSE et le CCG et les affectations dans les organismes centraux offriront de meilleures occasions de formation et de perfectionnement. De plus, les dispositions du PPSE relatives à la promotion automatique s'appliqueront aux FS1 actuels. (Les principaux éléments de ce programme sont exposés à





l'appendice E.)

### 5.3.1.4.2 La NGC

L'équipe de la NGC a créé des emplois génériques pour le groupe FS, dans l'intention de diminuer de moitié le nombre des postes qu'il y aura lieu de décrire individuellement dans le cadre du processus de conversion. Tous les aspects du travail des FS seront cependant décrits.

### 5.3.1.4.3 L'enquête sur l'érosion des effectifs du groupe FS

En 1997, nous avons procédé à une enquête sur l'érosion des effectifs du groupe FS conformément à la promesse que nous avons faite dans le cadre de la première stratégie de gestion des ressources humaines. Comme cette étude a révélé un grave problème d'érosion des effectifs parmi certains membres du groupe FS, à savoir ceux qui reçoivent une formation longue et coûteuse dans certaines langues étrangères difficiles, nous avons approfondi l'étude de ce groupe. Les solutions que nous avons retenues pour régler les problèmes opérationnels peuvent exiger une série de mesures à court et à long terme : recruter des gens qui ont déjà les compétences linguistiques en question, récompenser ceux qui utilisent et entretiennent des compétences linguistiques acquises à grands frais, et examiner la question de savoir si les employés des échelons inférieurs du groupe FS devraient même recevoir ce genre de formation. On trouvera les résultats de l'enquête sur l'érosion des effectifs à l'appendice D.

### 5.3.1.4.4 Les entrevues de départ des FS

En 1997, nous avons entrepris de recueillir des données statistiques sur les raisons de l'érosion des FS par le biais d'entrevues de départ. Les renseignements ainsi obtenus alimentent directement nos politiques de gestion des collectivités.

### 5.3.1.5 Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours

Le tableau ci-dessous illustre la situation actuelle et les échéances de plusieurs initiatives de gestion des ressources humaines importants pour le groupe FS.

PROJETS	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES		
			AF 98-99	AF 99-00	AF 00-01
Gestion du système de permutation		Étude en cours; échéance du rapport : mai 98			
Modélisation démographique		Analyse de 97 à mettre à jour			
Projet pilote de gestion des ressources humaines axée sur les compétences		DP en mai 98, début du projet pilote en juillet 98			
NGC		Dotation des postes tremplins en cours			
Promotion accélérée aux groupes EX/FS		A commencé en 97, continuera jusqu'en 2002			
Programme de perfectionnement des FS		Rémunération convenue avec l'APASE			
Enquête sur l'érosion des effectifs FS		Fait	S.O.		
Programme d'entrevues de départ avec les FS		En place			



### 5.3.1.6 *Autres détails*

On trouvera de plus amples informations sur ces questions et d'autres sujets d'importance pour le groupe FS dans la stratégie de gestion des ressources humaines propre à la collectivité des FS qui sera élaborée.

## 5.3.2 LA FILIÈRE GESTION ET SERVICES CONSULAIRES (EMPLOYÉS PERMUTANTS DU GROUPE AS)

### 5.3.2.1 *Profil*

Au cours des quinze dernières années, le rôle des employés permutants du groupe AS s'est transformé radicalement au sein du MAECI. L'événement le plus important a été l'intégration des fonctions consulaires aux responsabilités de gestion antérieures du groupe. L'élargissement des pouvoirs délégués aux missions a enrichi et consolidé le portefeuille de l'agent d'administration de la mission (AAM), qui est devenu le principal conseiller en ressources du chef de mission. Parmi les autres problèmes cruciaux, il faut mentionner l'évolution rapide de la technologie dans le milieu de travail, l'élargissement des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources (gestion des ressources humaines et financières et gestion des biens et du matériel), l'accroissement de la responsabilisation, l'introduction de la structure en étoile, etc., toutes ces questions devant être réglées avec des ressources qui ne cessent de diminuer.

Les dernières vérifications effectuées à l'administration centrale et dans les missions ont révélé que la gestion globale des ressources du ministère s'est améliorée et que cette amélioration est directement reliée à la filière Gestion et Services consulaires. Malgré ces progrès, il reste certains problèmes très réels. La portée de leur rôle élargi, leur expérience professionnelle antérieure et les programmes de formation qui leur ont été dispensés ont donné lieu au développement de solides compétences générales parmi les AS permutants plutôt que les approfondies compétences spécialisées en matière de services ministériels dont ils auraient besoin aujourd'hui pour appuyer la gestion des missions. Ces compétences spécialisées sont indispensables pour exercer efficacement les pouvoirs délégués aux missions depuis quelques années. Comme on escomptait que cette délégation de pouvoirs permettrait d'alléger le travail à l'administration centrale, on a réduit les effectifs du secteur des services centraux à Ottawa. Dans la pratique, certains AS permutants n'ont pas encore acquis suffisamment de compétences dans les principaux secteurs de services centraux pour exercer les pouvoirs qui leur sont délégués sans l'aide d'Ottawa, de sorte que les ressources, désormais réduites, de l'administration centrale font l'objet des mêmes pressions. La structure en étoile ne peut être entièrement rentable tant qu'on n'aura pas, dans chaque mission centrale, des AS permutants pleinement formés qui pourront assumer leur nouveau rôle de conseillers sans faire appel régulièrement à Ottawa. Nous réglerons cette question par le biais de l'examen du système de permutation (voir plus loin).

La filière est hétérogène, et c'est le résultat d'une gestion incohérente du groupe dans les années 70 et 80. Les membres de cette filière ont des niveaux d'instruction et des antécédents professionnels divers. Les espoirs de carrière disparates, à court et à long terme, des membres de la filière ne peuvent être ramenés à un seul point de vue. Il y a d'une part le groupe des jeunes agents très instruits qui nourrissent de grands espoirs en termes de carrière et sur le plan de leur contribution à venir à la bonne gestion du ministère. D'autre part, un quart des agents de la filière GSC approchent maintenant de l'âge de la retraite et envisagent probablement d'une manière très différente le reste de leur carrière.

Le groupe de la filière Gestion et Services consulaires se répartit comme suit entre



l'administration centrale et les missions.

Niveau	Administration centrale	Étranger
FS2	12	5
FS1	6	6
AS8	3	
AS7	12	3
AS6	59	13
AS5	31	20
AS4	25	49
AS3	81	36
AS2	57	
AS1	20	

### 5.3.2.2 Données démographiques et recrutement

Comme nous l'avons fait remarquer l'année dernière, notre modèle analytique (voir le paragraphe 4.2.1.3 ci-dessus) s'appliquera la prochaine fois à la filière Gestion et Services consulaires. Une fois que nous aurons analysé les données démographiques relatives à la filière, nous collaborerons avec le Comité consultatif de la filière pour élaborer des stratégies de planification de carrière et de succession à mesure que nous continuerons à recruter des agents qualifiés aux premiers échelons.

À mesure que nous améliorerons la qualité professionnelle de la filière grâce à un recrutement sélectif et au perfectionnement des compétences de nos agents par le biais d'une formation théorique et de la rotation des emplois, nous continuerons de réserver un certain nombre de postes vacants, chaque année, pour du personnel qualifié, notamment des CR et des SCY. En termes de carrière au ministère, la filière Gestion et Services consulaires est un prolongement naturel pour les excellents employés du soutien administratif. Dans la mesure où nous le pourrons, nous investirons toujours d'abord dans nos effectifs et nous tiendrons également compte du fait que les groupes de soutien, largement féminins, doivent avoir les possibilités de promotion auxquelles ils peuvent aspirer selon leur mérite. L'année dernière, nous avons promu 20 employés du soutien administratif permutants et non permutants dans la filière au moyen d'un concours rigoureux qui a permis d'évaluer les compétences et les équivalences à la formation universitaire. Ce programme restera en vigueur dans un avenir prévisible.

### 5.3.2.3 La NGC et la structure du groupe

Au cours de la révision de la classification de 1995, le ministère, secondé par le Conseil du Trésor, a estimé que l'ajout de fonctions consulaires aux fonctions du groupe du soutien administratif justifiait son intégration au groupe FS dans le cadre d'une quatrième filière. On n'a jamais donné suite à cette recommandation pour des raisons sans rapport avec l'affectation du groupe, mais notre position reste la même et jouit de l'appui du Comité consultatif de la filière. La NGC nous donnera l'occasion de concrétiser cette recommandation lorsque le Conseil du Trésor rendra sa décision sur la structure du groupe aux fins de l'application de la NGC.

#### **5.3.2.4 Examen du système de permutation**

À titre de grande collectivité d'employés permutants, les employés et les postes de la filière Gestion et Services consulaires seront intégrés au système de permutation. Une chose est claire à l'heure actuelle : contrairement à toutes les autres catégories d'employés permutants, il y a, en tout temps, plus d'employés permutants du groupe AS à l'étranger qu'à l'administration centrale. Cela signifie que les employés de ce groupe passent proportionnellement plus de temps à l'étranger que leurs collègues permutants, perdant une partie des avantages du retour au pays, comme la reprise de contact régulière avec l'évolution de notre culture. Ce qui est important encore, comme ils sont à l'étranger pendant si longtemps, certains AS permutants ne passent pas suffisamment de temps à l'administration centrale pour perfectionner et consolider les connaissances et les compétences dont ils ont besoin à l'étranger pour assumer les nouvelles responsabilités déléguées aux missions. Pour l'essentiel, c'est dans le cadre d'une formation au travail dans les directions générales de services centraux et dans les services des conseillers administratifs régionaux (CAR) que ces connaissances et ces compétences s'acquièrent le mieux. Nous désignerons donc à l'administration centrale des postes d'employés non permutants où les AS permutants pourront acquérir les connaissances spécialisées dont ils ont désormais besoin dans les divers domaines des services ministériels. Ces postes permettront aux AS permutants de recevoir une formation directement reliée à leurs fonctions à l'étranger. Certains de ces postes d'employés non permutants seront probablement convertis en postes d'employés permutants dans le cadre de la politique du ministère et, par conséquent, intégrés à la filière Gestion et Services consulaires.

Après avoir converti un nombre suffisant de postes, nous élargirons la filière en convertissant les postes d'employés non permutants qualifiés et intéressés ou en faisant du recrutement, afin d'offrir aux AS permutants le même équilibre d'affectations au Canada et à l'étranger qu'aux autres catégories d'employés permutants. Au cours du projet pilote prévu d'ici la fin de l'année, nous définirons les principales compétences nécessaires à la filière Gestion et Services consulaires. Nous dresserons ensuite un plan de perfectionnement à l'intention des AS permutants pour veiller à ce que leur formation au travail soit bien échelonnée et à ce qu'ils acquièrent la formation supplémentaire utile quand ils en auront besoin.

Les avantages de cette initiative sont multiples :

- Les AS permutants seront mieux en mesure d'exercer les pouvoirs délégués aux missions, ce qui leur permettra d'améliorer la gestion des missions et de mieux s'acquitter de leurs responsabilités à cet égard.
- La plate-forme de modernisation de la fonction de contrôle sera consolidée à l'étranger.
- La structure en étoile commencera à fonctionner comme on l'avait prévu au départ, avec pour conséquence un allègement de la charge de travail à Ottawa, où les employés pourront se concentrer sur leurs propres fonctions.

#### **5.3.2.5 La situation actuelle**

##### **5.3.2.5.1 La classification des postes de la Gestion et des Services consulaires**

Dans la première version de la stratégie de gestion des ressources humaines, nous avons entrepris un examen de la classification des AS permutants compte tenu des nouvelles fonctions consulaires qui leur ont été attribuées et d'autres modifications apportées à la charge de travail des employés du groupe AS. Nous sommes en train d'achever un examen exhaustif en trois étapes des postes de la Gestion et des Services consulaires.



Au cours de la première étape, nous avons examiné 128 postes, notamment tous ceux qui comportent des responsabilités du point de vue des activités consulaires à l'étranger. Nous avons consulté des sources très diverses, notamment JPD, SPV, SMR, les CAR, SPSA et SIV, et nous avons également interrogé des employés et utilisé les plus récentes descriptions d'emploi disponibles. Sur les 128 postes examinés, 48 ont été reclassés à la hausse, six ont été déclassés et 74 ont été maintenus à leur niveau actuel. Cela permet d'accroître les possibilités de promotion ouvertes aux AS permutants.

Au cours de la deuxième étape, il s'agissait de convertir les 29 autres postes FS de la filière en postes AS. À ce jour, quelque 23 postes ont été convertis. Lorsqu'on a décidé de convertir ces postes FS, on ne savait pas quand la NGC serait mise en application. On a pris cette mesure pour améliorer les possibilités de promotion du groupe de la Gestion et des Services consulaires dans l'intervalle. Lorsque ce groupe deviendra la quatrième filière du groupe FS, les postes FS convertis seront, comme il se doit, attribués, avec les postes d'AS permutants, à cette filière. La troisième étape, qui consistait en un examen de tous les autres postes en vue de la création de dossiers génériques, est désormais achevée.

### 5.3.2.6 Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours

Le tableau suivant illustre la situation actuelle et les échéances de plusieurs initiatives de gestion des ressources humaines importantes pour la collectivité des employés de la Gestion et des Services consulaires.

PROJETS	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES								
			AF 98-99		AF 99-00		AF 00-01				
Gestion du système de permutation		Étude en cours; échéance du rapport : mai 98	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Modélisation démographique		Sera achevée au cours de l'AF 98	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Projet pilote de gestion des ressources humaines axée sur les compétences		Le projet pilote débuta en juillet 98	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Révision de la classification		Fait	■	■	■	■	■	■	■	■	■
NGC		Dotation des postes tremplins en cours	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Réforme de la structure du groupe		A commencé en 97, continuera jusqu'en 2002	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Con-ception   ■ Application   ■ Entretien

### 5.3.2.7 Autres détails

On trouvera de plus amples renseignements sur ces questions et sur d'autres sujets d'importance pour la collectivité des AS permutants dans la stratégie de gestion des ressources humaines propre à ce groupe, qui sera élaborée d'ici au printemps.



### 5.3.3 LE GROUPE DU SOUTIEN ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE (EMPLOYÉS PERMUTANTS)

#### 5.3.3.1 Profil

Les employés permutants du groupe du soutien administratif et technique se répartissent en deux catégories : les employés permutants du soutien administratif (principalement des CR et des SCY) et les employés permutants du soutien technique (principalement des CS, des EL et des FI). Ces catégories sont toutes deux des sous-ensembles d'employés permutants de groupes professionnels que l'on retrouve dans toute la fonction publique et qui comptent de nombreux membres non permutants au sein du MAECI. Ce qui les distingue de leurs collègues est leur engagement à l'égard de la permutation et du service à l'étranger.

Comme leurs homologues non permutants, les employés permutants du soutien administratif ont dû s'adapter à la fois à la nouvelle technologie et à la réduction des effectifs. La nature de leurs fonctions et les compétences qu'elles exigent se sont considérablement transformées. Étant donné la réduction constante des effectifs, nous n'avons pas été en mesure de recruter de nouveaux CR et SCY, et leur population vieillit. C'est pourquoi la prestation future à nos missions de services de soutien administratif canadiens efficaces est pour nous un sujet de préoccupation.

Les employés permutants du soutien administratif se répartissent comme suit entre l'administration centrale et les missions :

Niveau	Administration centrale	Étranger
SCY4	61	85
SCY3	110	48
SCY2	60	9
CR6		7
CR5	88	12
CR4	172	17
CR3	73	2
CR2	5	

La catégorie du soutien technique est très petite. Les problèmes qui la concernent ont généralement trait à la manière dont on peut le mieux gérer ses effectifs tout en préservant leurs liens avec leurs homologues non permutants au ministère.



Les employés permutants du soutien technique se répartissent comme suit entre l'administration centrale et les missions :

Niveau	Administration centrale	Étranger
EL9	1	
EL8	1	
EL7	6	1
EL6	13	9
EL5	40	27
EL4	15	
FI4	4	
FI3	10	8
FI2	15	
FI1	15	
CS5	5	
CS4	12	7
CS3	37	4
CS2	34	19
CS1	12	58

### 5.3.3.2 Les employés permutants du soutien administratif

En mars 1997, on a réuni un groupe de réflexion composé d'employés permutants des groupes SCY et CR et de leurs gestionnaires pour examiner ce que font les employés du soutien administratif, ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils devraient faire pour répondre aux besoins du ministère.

Ayant élaboré et analysé des profils de compétences détaillés, le groupe a constaté que les compétences des SCY et des CR se sont élargies et approfondies considérablement depuis quelques années, que les deux groupes ont beaucoup en commun et que les descriptions d'emploi n'ont pas suivi l'évolution des nouvelles compétences associées au soutien administratif.

Les gestionnaires décrivaient les fonctions des collaborateurs dont ils avaient besoin : " adjoints de programme ", " gestionnaires de bureau " ou " adjoints administratifs ". Ils considéraient que le nouveau rôle de ces employés consistait à faire partie intégrante de l'équipe, du " centre d'information " de la direction, de la direction générale ou de la mission. Selon eux, deux exigences opérationnelles étaient critiques : la gestion des documents et la sécurité, surtout dans les domaines de la documentation et des communications. Ils disaient également avoir besoin d'employés du soutien administratif possédant des compétences de base en gestion du budget et en contrôle comptable, des connaissances en matière de gestion des affaires publiques, de procédures et de politiques, d'excellentes connaissances en informatique et des compétences en matière de recherche, de rédaction et de communication. Ils accordaient une importance égale aux qualités suivantes : souplesse et capacité d'adaptation, esprit d'équipe, esprit d'initiative et



discernement.

En bref, les gestionnaires souhaitent trouver une combinaison des compétences des SCY, des CR et des AS chez leurs employés du soutien administratif. Selon eux, trois éléments étaient nécessaires à la production des administrateurs dont ils ont besoin : un nouveau système de classification, de meilleurs programmes de formation et la reconnaissance personnelle et institutionnelle de l'importance des administrateurs pour l'organisation.

Selon le groupe de réflexion, toute la gamme des compétences disponibles n'est pas utilisée efficacement, pour deux raisons :

1. On demande souvent aux SCY et au CR d'assumer des fonctions dépassant les limites traditionnelles de leurs postes et de développer et utiliser de nouvelles compétences; or, ces fonctions élargies et ces nouvelles compétences attestées n'ont pas encore modifié l'idée qu'on se fait généralement des capacités de ce groupe dans son ensemble : cette transformation est largement ignorée.
2. Tant que les descriptions d'emploi restent éloignées de la réalité, les capacités vraiment élargies des SCY et des CR continueront de ne pas être reconnues, de ne pas être utilisées et de ne pas être récompensées.

Les membres du groupe ont formulé 18 recommandations en vue de la restructuration des rôles des SCY et des CR en fonction des nouveaux besoins du ministère en matière d'administration.

Les résultats de nos consultations internes confirment ce que nous a appris notre participation au groupe de travail interministériel sur les perspectives d'avenir. Nous nous attacherons à élaborer un programme intégré de formation et d'affectations pour les employés permutants du soutien administratif en fonction des compétences acquises et reconnues. La NGC nous permettra de regrouper les employés du soutien administratif en un seul groupe, dont nous pourrons mieux aligner le rôle dans les missions sur nos objectifs opérationnels. Jusque-là (début 1999), nous continuerons de gérer les effectifs SCY et CR ensemble du point de vue de la formation et des affectations.

### **5.3.3.2.1 La situation actuelle**

#### *5.3.3.2.1.1 Résorption de l'excédent de CR*

Comme nous l'avons promis dans la première stratégie de gestion des ressources humaines, nous avons complètement résorbé l'excédent de CR en 1998, grâce à un ensemble de mesures. Nous avons examiné tous les postes d'employés non permutants du groupe CR avec les titulaires engagés pour une période déterminée et, le cas échéant, nous avons fait passer le poste dans la catégorie des postes d'employés permutants et l'avons doté avec un CR excédentaire. Dans certains cas, les employés excédentaires ont opté pour le programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) ou pour les avantages proposés aux termes de la directive sur le réaménagement des effectifs (DRE). Enfin, certains CR des échelons supérieurs ont été promus à des postes d'AS permutants. Une fois que notre stratégie de gestion des ressources humaines sera fermement en place, nous gérerons nos effectifs d'un point de vue proactif, de manière à ce que les problèmes de ce genre ne se reproduisent pas.

#### *5.3.3.2.1.2 Possibilités de carrière*

En 1997, nous avons promu 20 employés du soutien administratif et technique à des postes d'employés permutants de la filière Gestion et Services consulaires par le biais de concours rigoureux. Étant donné le rapport naturel entre le travail accompli dans cette filière et l'expérience et les compétences acquises dans le groupe des employés permutants du soutien administratif, nous conserverons cette possibilité de promotion périodique pour les membres de





cette catégorie.

### **5.3.3.3 Les employés permutants du soutien technique**

#### **5.3.3.3.1 Examen du système de permutation**

Les employés du groupe EL sont pratiquement tous des employés permutants (109) au MAECI. Le nombre des FI permutants est très faible comparativement à la population des FI non permutants (7 contre 44). Le groupe des CS est composé à égalité de permutants (75) et de non-permutants (82). L'examen du système de permutation sera l'occasion d'examiner tous les postes d'employés permutants du soutien technique en fonction de la politique en vigueur pour confirmer leur appartenance au système de permutation, clarifier les objectifs ministériels qu'ils servent à l'étranger et évaluer la validité des mesures de gestion actuelles (équilibre entre les postes d'employés permutants au Canada et à l'étranger, équilibre entre le nombre de postes et le nombre d'employés, etc.). (Comme les CS et les EL sont employés au sein de SXD et qu'ils font l'objet d'une stratégie de gestion des ressources humaines bien développée qu'il leur est possible d'examiner, nous n'envisagerons pas ici de plans détaillés pour ces groupes.)

#### **5.3.3.3.2 La situation actuelle**

##### *5.3.3.3.2.1 Le recrutement d'employés du soutien technique*

Devant le vieillissement de la population des employés permutants du groupe CS et la possibilité que la vague de départs des CS de la fonction publique touche bientôt le MAECI, la Direction générale de l'information et de la technologie doit relever le défi de recruter et de garder de jeunes CS et EL en tenant compte d'un marché du travail extrêmement surchauffé. De plus, les bons candidats aux postes supérieurs du groupe EL sont très peu nombreux sur le marché de l'offre. Nous avons décidé de recruter au niveau EL2 et, grâce à un nouveau programme rigoureux de formation pluriannuel actuellement en cours d'élaboration, de former nous-mêmes nos EL5 pour les affectations à l'étranger.



### 5.3.3.4 Aperçu des initiatives de gestion des ressources humaines en cours

Le tableau ci-dessous illustre la situation actuelle et les échéances de plusieurs initiatives de gestion des ressources humaines importantes pour la collectivité des employés permutoirs du soutien administratif et technique.

PROJETS	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES		
			AF 98-99	AF 99-00	AF 00-01
Gestion du système de permutation		Étude en cours; échéance du rapport : mai 98	■	■	■
Modélisation démographique		Sera terminée au cours de l'AF 98	■	■	■
Projet pilote de gestion des ressources humaines axée sur les compétences		Le projet pilote débuta en juillet 98	■	■	■
Résorption de l'excédent de CR		Fait	■	■	■
NGC		Dotations des postes tremplins en cours	■	■	■
Redéfinition des fonctions		Groupes de réflexion terminés	■	■	■
Possibilités de carrière administrative		Promotions de 97 terminées, processus récurrent	■	■	■
Recrutement d'EL			■	■	■

### 5.3.3.5 Autres détails

On trouvera de plus amples renseignements sur ces questions et sur d'autres sujets d'importance pour la collectivité des employés du soutien administratif et technique dans la stratégie de gestion des ressources humaines propre à cette collectivité, qui sera élaborée d'ici au printemps.



## **5.4 LES GROUPES D'EMPLOYÉS NON PERMUTANTS**

### **5.4.1 PROFIL**

À la poursuite de ses objectifs opérationnels, le MAECI s'est doté d'une capacité organisationnelle centrale axée sur la permutation de ses employés. Depuis longtemps, la politique du ministère enracine son organisation dans le système de permutation et ne justifie les postes d'employés non permutants qu'à titre d'exceptions. Comme le soulignait la première stratégie de gestion des ressources humaines, cependant, les exceptions au système de permutation forment une bonne partie du ministère et sont essentielles à son succès. Les employés non permutants sont des éléments clés de notre capacité organisationnelle, et nous devons nous assurer de pouvoir créer, développer et offrir à ces employés des possibilités de carrière comparables à celles que nous offrons aux employés permutants.

Les employés non permutants remplissent deux rôles au MAECI. Premièrement, ils apportent des compétences spécialisées en matière de programmes que les employés permutants ne peuvent pas offrir. Ces employés occupent des postes des services économiques (ES), commerciaux (CO) et d'information (IS) répartis dans les différentes directions générales de l'administration centrale. Deuxièmement, ils offrent des services ministériels et assument notamment des responsabilités fonctionnelles dans des domaines comme l'administration du personnel (PE) et la gestion financière (FI). Ces deux rôles renvoient à certaines questions communes, mais par ailleurs représentent des défis très différents en termes de gestion des ressources humaines. Nous aborderons donc d'abord les questions communes, pour ensuite examiner séparément chacun des éléments.

### **5.4.2 LA GESTION DE CARRIÈRE DES EMPLOYÉS NON PERMUTANTS**

Jusque récemment, les possibilités de carrière des groupes d'employés non permutants semblaient se trouver à l'extérieur du ministère, dans le reste de la fonction publique, où l'on peut trouver beaucoup plus d'emplois à tous les niveaux. Une récente étude effectuée dans le cadre de l'examen du système de permutation a donné des résultats qui pourraient modifier quelque peu cette impression. Premièrement, pour les groupes comme les CO et les ES, il se peut qu'il y ait, à chaque niveau, suffisamment de postes dans les directions générales de programmes pour constituer les échelons d'une carrière valable par le biais de promotions internes si nous gérons ces groupes au niveau de répertoires généraux. Deuxièmement, il y a dans les groupes d'employés non permutants proportionnellement autant de postes EX que dans les groupes d'employés permutants. En fait, il y a dans certains cas proportionnellement plus de marge pour les employés non permutants. Par conséquent, le cheminement et la gestion de carrière au sein du MAECI sont des possibilités plus réelles que nous ne l'avions imaginé. Il nous faut évaluer ces résultats avec soin, relever les chemins de carrière possibles et en informer efficacement le personnel de l'ensemble du ministère.

Le second rôle des employés non permutants est de fournir des services centraux, qui sont ceux où les employés non permutants ont le plus d'importance et suivent un chemin qu'il est plus facile de définir jusqu'au niveau EX1. Il arrive que la carrière interne ne soit pas possible ou qu'elle exige de sauter deux échelons, ce qui n'est pas nécessairement dans l'intérêt du ministère ni de l'employé lui-même. Ces solutions de continuité sont la rançon inévitable de la taille. Dans ce cas, nous escomptons que nos employés chercheront à faire avancer leur carrière et à se perfectionner par le biais de promotions et d'affectations à l'extérieur du ministère. Quant à nous, nous nous tournerons vers l'effectif général de la fonction publique pour y trouver l'ensemble de



nouvelles compétences et d'expérience acquise au MAECI dont nous avons besoin à l'interne. En bref, les employés non permutants qui font carrière au MAECI devront faire des incursions à l'extérieur du ministère lorsque certains échelons manquent à l'échelle interne.

#### **5.4.3 LA REPRÉSENTATION D'UNE COLLECTIVITÉ COMPLEXE**

Comme nous l'avons vu, le MAECI est surtout composé d'employés permutants en raison de son mandat. L'une des plus importantes raisons pour lesquelles il est difficile d'en gérer efficacement et d'en traiter équitablement les effectifs est qu'ils se répartissent entre maintes spécialités fonctionnelles et que, dans certains cas (CS, CR, etc.), ils font partie d'une plus vaste collectivité dont les autres membres sont permutants. Beaucoup de ces groupes sont fort petits : il y a 35 PE, 41 IS et 51 FI au MAECI. Ainsi, alors que les employés non permutants représentent 50 % du personnel à la centrale, ils sont dispersés et ne parlent pas d'une seule voix. Nous pouvons dresser un plan détaillé de gestion des ressources humaines pour les FS et élaborer un seul document pour plus de 900 employés nommés pour une période indéterminée, mais il faut avouer que, malheureusement, nous ne pouvons pas élaborer le même genre de plan collectif pour chacun des petits groupes qui composent la collectivité des employés non permutants. On trouvera une analyse des problèmes de cheminement de carrière des agents non permutants dans le mémoire au Comité exécutif qui est reproduit à l'appendice C.

#### **5.4.4 EXAMEN DU SYSTÈME DE PERMUTATION**

##### **5.4.4.1 Le programme**

L'examen du système de permutation est l'occasion de réévaluer tous les postes d'employés non permutants en fonction de la politique de permutation. Certains postes des directions générales de programmes et de services centraux seront donc probablement reclassés comme postes d'employés permutants.

##### **5.4.4.2 Les services centraux**

L'examen aura probablement au moins deux conséquences susceptibles de toucher les postes d'employés non permutants dans le secteur des services centraux. Premièrement, le Programme de perfectionnement du service extérieur (ou PPSE, qui remplacera bientôt le niveau FS1) prévoit une affectation dans un organisme central pour donner à nos FS une idée du cadre législatif global et de la machine gouvernementale à l'échelle de la fonction publique. À mesure qu'il se développera, nous tâcherons, chaque année, d'inscrire au PPSE un bon nombre de participants, parmi lesquels quelques-uns seulement seront susceptibles d'obtenir des affectations dans des organismes centraux. Nous circonscrivons dans le secteur des services centraux des postes où le reste des stagiaires pourront acquérir une expérience comparable en matière de planification, de gestion financière, de gestion des biens, de l'information et des ressources humaines et à la Direction générale des communications, où ils pourront acquérir une expérience comparable dans le domaine des communications. La plupart de ces postes sont probablement des postes d'employés non permutants à l'heure actuelle et ils seront intégrés à la filière FS pour cette raison. Nous aurons peut-être parfois besoin de recourir au statut de surnuméraire.

Deuxièmement, comme nous l'avons déjà dit au sujet de la filière Gestion et Services consulaires, nous désignerons à l'administration centrale quelques postes d'employés non permutants où les AS permutants pourront acquérir les connaissances spécialisées dont ils ont désormais besoin dans les diverses disciplines attachées aux services centraux. Nous en trouverons un nombre suffisant pour que les AS permutants puissent profiter d'un meilleur équilibre entre les affectations au Canada et à l'étranger, au même titre que les autres catégories



d'employés permutants.

#### **5.4.4.3 Les titulaires de postes convertis**

On contrôlera la conversion au système de permutation des employés non permutants qui occupent des postes récemment convertis, qui possèdent les compétences exigées des employés permutants et qui désirent passer au système de permutation.

Les employés non permutants qui occupent des postes d'employés permutants et ne désirent pas passer au système de permutation seront considérés comme ayant des droits acquis eu égard à leur nomination au poste en question.

#### **5.4.4.4 Les effets de la conversion sur les étapes de carrière**

Avant de convertir des postes d'employés non permutants en postes de FS et d'AS permutants, nous évaluerons attentivement les effets probables de cette conversion sur les étapes de carrière des employés non permutants au MAECI. Nous prévoirons des voies d'avancement de rechange dans les cas où la conversion réduira le nombre des échelons, éliminera des échelons importants ou compromettra un cheminement de carrière à long terme.

### **5.4.5 LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

C'est en grande partie grâce à la Relève que la planification à long terme des ressources humaines à l'échelle de la fonction publique est maintenant en cours pour quatre groupes d'employés non permutants au sein du secteur des services centraux : le Conseil du renouvellement du personnel est en train de dresser un plan global (à l'échelle de la fonction publique) pour les PE, tandis que le contrôleur général s'occupe des FI (qui participent directement à la modernisation de la fonction de contrôle) et que le Bureau du Conseil privé et l'agent d'information en chef se chargent respectivement des IS et des CS. À chacune de ces collectivités correspondent un sous-ministre qui est le maître d'œuvre et un sous-comité du CHF qui est chargé d'approfondir le développement de la stratégie. Nous dresserons des plans à l'échelle du ministère pour ces groupes fonctionnels, de concert avec les collectivités de la fonction publique, pour obtenir leur participation et celle du MAECI aux projets de la fonction publique.

#### **5.4.5.1 Les employés non permutants des secteurs économique et commercial (ES et CO)**

##### **5.4.5.1.1 Profil**

On dénombre 72 postes de CO et 28 postes d'ES, principalement dans les directions générales de la politique commerciale et de la politique économique. Beaucoup des postes de CO ont été intégrés au MAECI à l'occasion de la fusion de la Direction générale du commerce international et du ministère des Affaires extérieures dans les années 80. Cependant, de nouveaux postes de CO et d'ES ont été créés depuis en raison de la complexité croissante des questions relatives à la politique commerciale et économique dans les années 90.

##### **5.4.5.1.2 Le plan du MAECI**

Nous escomptons que l'examen du système de permutation donnera lieu à la conversion au groupe FS d'un certain nombre de postes CO et ES non permutants. Nous estimons cependant qu'on aura encore besoin d'un nombre important de ces postes de spécialistes. Étant donné leur importance pour le ministère, il est évident que nous devrions gérer les effectifs non permutants



comme les groupes CO et ES avec autant de soin que nous gérons les groupes de permutants pour tirer le meilleur parti de leurs compétences et de leur expérience. Nous devons nous assurer que nous sommes en mesure de créer, de développer et d'offrir à ces groupes d'employés des possibilités de carrière comparables à celles qui sont offertes aux employés permutants.

Il y a peut-être un nombre suffisant et une répartition adéquate des postes dans certains groupes d'employés non permutants comme les CO pour former la masse critique nécessaire pour permettre une gestion du type "répertoire" ou du type nomination à un niveau déterminé, si c'est une solution qui intéresse les employés. Le concept de répertoire donne aux cadres et aux employés une plus grande souplesse sur le plan des affectations. Cela permettrait en fait d'officialiser un important système interne de détachement déjà en vigueur pour faciliter les affectations uniques. De plus, le système des nominations à un niveau déterminé autorise un type de gestion comportant un mécanisme de promotion qui permet de perfectionner activement et de promouvoir régulièrement les employés exceptionnels. On pourrait recourir à des comités de promotion au lieu de concours individuels pour décider des promotions au groupe CO comme c'est le cas actuellement pour le groupe FS. Il faudra, dans le cadre du projet de gestion axée sur les compétences, qui englobe les groupes CO et ES dans l'étude pilote, définir les compétences des groupes et élaborer les instruments propres à ce type de gestion (par répertoire) si nous voulons aller dans cette direction. Les répertoires d'employés permutants fonctionnent dans le cas de sous-groupes de spécialistes (les avocats par exemple), de sorte qu'il est possible de créer un répertoire de CO aux compétences variables et aux cheminements de carrière disparates.

Comme il s'agirait d'une approche très différente des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines, nous proposons d'engager des discussions avec les groupes d'employés comme les CO pour voir si l'introduction d'un système de nomination à un niveau déterminé suscite de l'intérêt et si elle est possible. (Voir à l'appendice C l'analyse des autres solutions possibles pour le perfectionnement professionnel des CO et des ES, comme l'affectation unique, la mutation latérale, les détachements et l'accès au répertoire des EX.)

#### **5.4.5.2 La collectivité des employés du secteur des communications (IS)**

##### **5.4.5.2.1 Profil**

Il y a 41 postes classés dans le groupe IS (Services d'information). Vingt-deux employés du groupe IS travaillent à la Direction générale des communications, où l'on trouve également, a des postes IS, un AS, un SI et un CO. La direction générale compte également trois CO, trois FS, six AS et trois EX (deux permutants et un non-permutant).

Il y a un seul IS dans chacune des directions suivantes : TBR, PGR, LSR, REO et URR. Les 41 postes IS sont tous des postes d'employés non permutants, et 20 employés ont été nommés pour une période déterminée.

##### **5.4.5.2.2 Le plan de la fonction publique**

La Direction générale des communications collabore avec le Bureau du Conseil privé et d'autres ministères pour dresser un plan de gestion à long terme des ressources humaines pour la collectivité des employés du secteur des communications.

Cette collectivité juge que les initiatives suivantes sont essentielles à son renouveau :

- Examen et mise à jour du document de base de la collectivité : la politique fédérale des communications.
- Nouvelle importance accordée à l'élaboration des moyens de communication internes au sein de la collectivité.



- Programme de perfectionnement des cadres du secteur des communications pour améliorer le leadership de la collectivité.
- Programme de formation accélérée en matière de communications pour les nouvelles recrues.
- Programme d'enrichissement de la carrière dans le secteur des communications pour améliorer la mobilité et les possibilités de perfectionnement.
- Définition des compétences fondamentales de la collectivité.

Ces projets sont déjà en cours d'application ou d'élaboration.

#### **5.4.5.2.3 Le plan du MAECI**

La collectivité des IS du ministère a été invitée à participer directement aux projets ci-dessus, d'autant plus que dix agents des communications du MAECI ont contribué à concevoir le programme de renouvellement des communications. Comme plus de la moitié des postes sont aux niveaux IS5 et IS6, il y a une grande marge pour les promotions. Plusieurs employés ont eu la possibilité, à l'occasion d'affectations provisoires, de développer de nouvelles compétences au cours de l'année, et plusieurs autres ont vu leur poste reclassé en fonction de l'élargissement de leurs responsabilités.

Près de la moitié des IS de la direction générale (20 sur 41) ont été embauchés pour une période déterminée. Très peu de postes sont occupés par des employés permutants. Comme les avantages de l'expérience du travail à la Direction générale des communications sont évidents pour les employés permutants, on devrait faire des efforts pour s'assurer que l'on y affectera désormais un plus grand nombre d'employés permutants. Cette politique pourrait avoir des effets sur les possibilités d'avancement au sein de ce secteur pour les membres de la collectivité des IS. L'examen du système de permutation permettra de déterminer l'équilibre qui convient entre les postes d'employés permutants et non permutants.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le directeur général des Communications (BCD) a personnellement rencontré la plupart des candidats du MAECI au programme d'enrichissement de la carrière dans le secteur des communications. Les agents des communications du ministère ont également profité au maximum du cours offert par la Commission de la fonction publique, le Conseil du Trésor et le BCP sur l'usage stratégique d'Internet.

Au sein du MAECI, des projets parallèles permettent actuellement d'offrir des possibilités de formation, d'améliorer les possibilités d'avancement et de perfectionner les compétences. Le dernier concours au niveau IS5 a donné lieu à deux promotions et entraîné beaucoup de mouvement sur plan horizontal, ce qui offrira de nouvelles occasions d'avancement aux IS du ministère.

La Direction générale des communications est en train de créer les conditions d'un enrichissement professionnel pour ses agents en fusionnant certaines fonctions (les responsabilités relatives aux questions commerciales et aux questions politiques, par exemple), en rationalisant le travail et en aidant les IS à perfectionner les compétences dont ils ont besoin pour fournir des conseils plus stratégiques et axés sur les besoins des clients en matière de communications.

#### **5.4.5.3 La collectivité des employés du secteur financier (FI)**

La collectivité des employés du secteur financier se concentre dans divers secteurs du ministère : SBC, SRD, SMD et JWF, pour l'administration centrale, et Londres, Tokyo, Washington, Paris, et Le Caire, pour l'étranger.

##### **5.4.5.3.1 Profil**



Cette collectivité est surtout représentée dans quatre directions générales : il y a trois FI à SRD, huit à SMD, trente à SBD, un à l'ICSE et cinq à l'étranger. Sur ce nombre, 14 occupent des postes de niveau FI01, 14 des postes de niveau FI02, 9 des postes de niveau FI03 et 4 des postes de niveau FI04. Les autres sont classés dans d'autres groupes.

#### 5.4.5.3.2 Le plan de la fonction publique

Les projets de renouvellement suivants toucheront la collectivité des FI :

- Un groupe d'étude indépendant sera chargé de faire des recommandations concernant la modernisation de la fonction de contrôle au gouvernement fédéral, notamment la création d'un Bureau de la modernisation qui sera chargée de faciliter la mise en œuvre de ses recommandations.
- La Stratégie de gestion de l'information financière (SGIF), prévoyant le passage à une comptabilité d'exercice et l'amortissement des immobilisations.
- Le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents des finances, qui permet de recruter des FI possédant les compétences nécessaires.
- Les profils de compétences et les profils démographiques de la collectivité FI, étayant la planification stratégique des ressources humaines.
- Le programme "Point de contact", qui offre des possibilités de détachement dans les services financiers pour les employés qui cherchent à élargir leurs compétences.
- Les cours de formation spécialisés, notamment le nouveau cours d'initiation à la fonction de contrôle.
- Le site Internet sur *l'index de recherche sur la fonction de contrôle*, qui énumère toutes les politiques, les règlements et les lignes directrices des organismes centraux.

#### 5.4.5.3.3 Le plan du MAECI

Au ministère, la collectivité des employés du secteur financier est surtout présente dans quatre directions générales – SRD, SMD, SBD et JWF – et plus particulièrement à SBR. Au cours de l'année qui vient, SBR dressera, de concert avec les autres directions, un plan de gestion des ressources humaines pour cette collectivité.

À l'heure actuelle, au sein de la collectivité des agents des finances, on adhère aux principes de l'équité en matière d'emploi et on s'est engagé à reconnaître les efforts et les réalisations à caractère exceptionnel. Le perfectionnement professionnel est favorisé grâce à des affectations provisoires sous la forme de nominations intérimaires et de détachements au sein et à l'extérieur du ministère. À SBR même, on s'est attaché à améliorer les communications et à instaurer un système de planification de carrière pour toute la collectivité. On procédera à une étude démographique pour faire l'inventaire des employés. On espère que ces renseignements permettront de multiplier le recours aux affectations provisoires et d'élaborer une stratégie à plus long terme en matière de dotation.

On favorise le perfectionnement professionnel et la formation par le biais d'activités parrainées par des organismes comme l'Institut de gestion financière (IGF). Au sein de SBR, c'est SBRP qui a plus précisément la responsabilité de prévoir et d'organiser les activités de formation en matière de gestion financière pour l'ensemble du ministère. Sur le plan de la formation, les FI du MAECI auront intérêt à prendre connaissance du PAS et à en tirer parti puisque 15 ministères utiliseront ce produit.

En juillet 1997, on a créé un Conseil de la fonction de contrôle au MAECI. Présidé par Michael Conway, agent financier principal à plein temps (AFPPT), il est composé de CAR et de membres





d'autres secteurs du ministère touchés par les questions relatives à la fonction de contrôle (ex. : SMD, SRD, SIX, CFMS et JWF). L'un des objectifs du Conseil est de concrétiser les recommandations contenues dans le Rapport sur la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada.

#### 5.4.5.4 La collectivité de l'information

La Direction générale de la gestion et de la technologie de l'information (SXD) a élaboré sa propre stratégie de gestion des ressources humaines, qui sert également à la collectivité de l'information du ministère. Il s'agit de la première stratégie de gestion des ressources humaines élaborée pour une collectivité et une direction générale. Elle est associée à une planification des ressources humaines de la collectivité de l'information à l'échelle de la fonction publique et elle sera alignée sur la présente version de la stratégie globale de gestion des ressources humaines du MAECI dans le courant du printemps.

La stratégie de gestion des ressources humaines de la GI/TI appuie intégralement la stratégie de GI/TI du ministère, laquelle étaye complètement les objectifs opérationnels du ministère. Il s'agit d'un excellent modèle à proposer aux directions générales et aux collectivités.

Avec des stratégies complémentaires de gestion et de technologie de l'information et de gestion des ressources humaines axées sur les objectifs opérationnels du ministère, nous avons deux des trois piliers nécessaires à l'instauration d'une fonction de contrôle moderne au MAECI. Le troisième pilier, une stratégie financière alignée, complétera la plate-forme dont nous avons besoin.

La direction générale est composée des effectifs suivants :

Groupe	Permutants		Non permutants
	Administration centrale	Étranger	
AS		2	32
CM		5	1
CR		11	69
CS	50	38	83
DA-PRO		2	13
EL	50	55	6
EN-ENG			1
GS-STG			4
IS			1
LS			16
OM			3
PG			7
PR-COM			1
SI			48
ST-SCY			8

#### 5.4.5.4.1 Le plan de la fonction publique

Le plan fonctionnel destiné à la collectivité des agents d'information publié par l'agent d'information en chef en mai 1997 circonscrivait quatre secteurs d'intervention : la rémunération,



l'impartition, le recrutement et la formation, et le problème de l'an 2000.

Depuis :

- on a négocié une convention collective avec le groupe CS, qui a permis d'augmenter l'enveloppe salariale de ce groupe de 17,13 %;
- la CFP a créé des bureaux de recrutement spéciaux, pendant qu'on élabore une stratégie triennale de gestion des ressources humaines et qu'on dresse un plan de recrutement, de maintien en poste et de formation, pour recruter des IT au gouvernement, et des programmes pilotes sont en cours pour examiner les solutions de rechange en matière de renouvellement du personnel (l'impartition sélective par exemple);
- on est en train de dresser, de concert avec le Conseil des ressources humaines de logiciel, un profil des compétences pour la collectivité des IT, qui servira au sein et à l'extérieur du gouvernement;
- on est en train d'investir des sommes importantes dans le perfectionnement des employés afin de réalimenter le bassin de ressources qualifiées;
- on a dressé un plan d'action relatif au problème de l'an 2000 pour aider la fonction publique à recruter, à affecter et à garder des spécialistes qualifiés tout au long de la période critique de la conversion.

#### **5.4.5.4.2 Le plan du MAECI**

La stratégie de gestion des ressources humaines de SXD a trait aux aspects suivants du développement des ressources humaines :

1. Stratégie de perfectionnement et d'instruction du personnel.
2. Définition des rôles et des responsabilités.
3. Approfondissement et mise en œuvre d'un programme de gestion du rendement.
4. Définition des cheminements de carrière possibles.
5. Encadrement individuel.
6. Mise en place de mécanismes de planification personnelle.
7. Examen des modes de reconnaissance et de récompense.

Les objectifs sont plus précisément les suivants :

- Créer un mécanisme unifié de formation interne et d'appui à la gestion des ressources humaines.
- Faire intervenir un spécialiste en ressources humaines chevronné pour gérer le volume des opérations de gestion du personnel et faciliter la restructuration organisationnelle.
- Mettre l'accent sur l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines, la planification de carrière et la recherche de nouvelles pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines.

Quatre aspects de la gestion des ressources humaines sont ciblés : les compétences, les procédures de dotation, les options de recours à des sources multiples et la gestion du rendement. Très récemment (en janvier 1998), SIXE a déposé un document sur l'évaluation de l'appui à la gestion et à la technologie de l'information dans les missions. On y signale entre autres la question de la dotation des postes à l'aide de personnel canadien par opposition au personnel recruté sur place, les préoccupations concernant les salaires des administrateurs supérieurs de systèmes, etc.



#### 5.4.5.5 *La collectivité des employés du soutien administratif*

##### 5.4.5.5.1 Profil

Il y a 113 postes de SCY et 264 postes de CR dans l'ensemble du ministère, mais les postes de CR sont surtout concentrés dans le secteur des services aux clients.

##### 5.4.5.5.2 Le plan du MAECI

Les profils de compétences élaborés pour les postes d'employés permutants des groupes SCY et CR à l'administration centrale s'appliquent également aux postes d'employés non permutants. Le groupe de réflexion qui examine cette question a constaté que les compétences des SCY et des CR se sont élargies et approfondies au cours des dernières années, que les deux groupes ont beaucoup en commun et que les descriptions d'emploi n'ont pas suivi l'évolution des compétences du personnel de soutien.

Les cadres décrivaient les fonctions des collaborateurs dont ils avaient besoin : " adjoints de programme ", " gestionnaires de bureau " ou " adjoints administratifs ". Ils considéraient que le nouveau rôle de ces employés consistait à faire partie intégrante de l'équipe, du " centre d'information " de la direction, de la direction générale ou de la mission. Selon eux, deux exigences opérationnelles étaient critiques : la gestion des documents et la sécurité, surtout dans les domaines de la documentation et des communications. Ils disaient également avoir besoin d'employés du soutien administratif possédant des compétences de base en gestion du budget et en contrôle comptable, des connaissances en matière de gestion des affaires publiques, de procédures et de politiques, d'excellentes connaissances en informatique et des compétences en matière de recherche, de rédaction et de communication. Ils accordaient une importance égale aux qualités suivantes : souplesse et capacité d'adaptation, esprit d'équipe, esprit d'initiative et discernement.

En bref, nos cadres souhaitaient trouver une combinaison des compétences des SCY, des CR et des AS chez leurs employés du soutien administratif. Selon eux, trois éléments étaient nécessaires à la production des administrateurs dont ils ont besoin : un nouveau système de classification, de meilleurs programmes de formation et la reconnaissance personnelle et institutionnelle de l'importance des administrateurs pour l'organisation.

Selon le groupe de réflexion, toute la gamme des compétences disponibles n'est pas utilisée efficacement pour deux raisons :

1. On demande souvent aux SCY et au CR d'assumer des fonctions dépassant les limites traditionnelles de leurs postes et de développer et d'utiliser de nouvelles compétences; or, ces fonctions élargies et ces nouvelles compétences attestées n'ont pas encore modifié l'idée qu'on se fait généralement des capacités de ce groupe dans son ensemble : cette transformation est largement ignorée.
2. Tant que les descriptions de fonctions resteront éloignées de la réalité, les capacités élargies réelles des SCY et des CR continueront de ne pas être reconnues, de ne pas être utilisées et de ne pas être récompensées.

Les membres du groupe ont formulé 18 recommandations en vue de la restructuration des rôles des SCY et des CR en fonction des nouveaux besoins du ministère en matière d'administration.

Les résultats de nos consultations internes confirment ce que nous a appris notre participation au groupe de travail interministériel sur les perspectives d'avenir. Nous nous attacherons à élaborer un programme intégré de formation et d'affectations pour les employés permutants du soutien



administratif en fonction des compétences acquises et reconnues. La NGC nous permettra de rassembler les employés du soutien administratif en un seul groupe, dont nous pourrons mieux aligner le rôle dans les missions sur nos objectifs opérationnels. Jusque-là (au début de 1999), nous continuerons de gérer les effectifs SCY et CR ensemble du point de vue de la formation et des affectations.

#### **5.4.5.6 Les PM**

##### **5.4.5.6.1 Profil**

Il y a 29 postes de PM au ministère, et ils sont répartis dans 15 directions générales. Cette répartition fait que les PM n'ont ni objectif commun, ni centre unique au ministère. C'est pourquoi il est difficile de les traiter comme une collectivité distincte.

##### **5.4.5.6.2 Les initiatives**

L'application de la NGC va rétrécir la structure du groupe et pourrait être l'occasion de régler ce problème en intégrant la plupart de ces postes, sinon tous, à des collectivités centrales qui ont leurs propres stratégies de gestion des ressources humaines. De plus, l'examen du système de permutation permettra peut-être de déterminer la répartition du groupe.

#### **5.4.5.7 Les AS**

La majorité des AS travaillent à la Direction générale des biens (SRD) (voir le paragraphe suivant), les autres étant répartis, comme les PM, dans de nombreuses autres directions générales. Les remarques que nous avons faites au sujet du groupe précédent s'appliquent sans doute également à ces employés éparpillés du groupe AS.

#### **5.4.5.8 La collectivité des employés du secteur de la gestion de l'immobilier (AS et EG)**

##### **5.4.5.8.1. Profil**

La Direction générale des biens est composée d'un certain nombre de spécialistes qui se consacrent à la gestion des biens immobiliers à l'étranger (gestionnaires de portefeuille, gestionnaires de l'immobilier, conseillers en politique, chefs de projet, architectes d'intérieur, agents de l'entretien permutants et techniciens en génie). De plus, dans les missions à l'étranger, l'agent d'administration ou l'agent des biens, qu'il soit un employé canadien ou un employé recruté sur place, est responsable de la supervision de la gestion quotidienne des biens.

##### **5.4.5.8.2. Le plan de la fonction publique**

Le Comité des conférences et du développement communautaire de l'immobilier, sous-comité du Conseil du Trésor, fait fonction d'unité centrale de coordination de la formation et des communications pour la collectivité des employés fédéraux de l'immobilier et poursuit les objectifs suivants :

- Organiser une conférence annuelle sur l'immobilier.
- Diffuser l'information sur la formation et l'instruction.
- Produire un bulletin trimestriel.
- Gérer un programme de reconnaissance et de récompense.

Le Comité est composé de 15 à 20 membres appartenant à un groupe représentatif de ministères ayant la garde de biens immobiliers, de sociétés d'État et d'organismes fédéraux. Le MAECI en est un des membres permanents.

##### **5.4.5.8.3 Le plan du MAECI**



Concernant les centres de développement des ressources humaines, le MAECI met l'accent sur les aspects suivants :

- Direction générale des biens : cours offerts par le *Project Management Institute* et reconnaissance professionnelle et formation relatives à la construction, à la négociation, à l'éthique, au droit de l'immobilier, à la comptabilité d'exercice et au PAS/SGI.
- Agents d'administration de mission : les nouveaux AAM pourront recevoir une formation exhaustive en matière d'entretien des biens et de saines pratiques de gestion.
- Employés recrutés sur place : un projet pilote organisé par l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) a permis d'amener des gestionnaires de l'immobilier recrutés sur place à Ottawa pour leur donner une formation en matière de gestion des biens et du matériel. Nous envisageons d'élargir cette activité.

#### **5.4.5.9 La collectivité des employés du secteur des achats et de l'approvisionnement (PG)**

##### **5.4.5.9.1 Profil**

Il y a 28 postes de PG au ministère : 19 à SRD, 5 à SXM, 3 à SBA et un à ISD. Sur ce nombre, 19 sont classés au niveau PG1, 6 au niveau PG2 et 5 au niveau PG3.

##### **5.4.5.9.2 Le plan de la fonction publique**

Le MAECI fait partie d'un groupe de travail interministériel créé à l'initiative de l'Institut de la gestion du matériel et chargé d'élaborer un programme de perfectionnement professionnel pour les cadres de gestion du matériel et de l'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Ce comité a pour objectif de veiller à l'application du programme exhaustif et normalisé de formation et d'accréditation des cadres de gestion du matériel et de l'approvisionnement, qui offre la possibilité d'acquérir et de perfectionner des compétences.

##### **5.4.5.9.3 Le plan du MAECI**

Le Comité de gestion du matériel du ministère, présidé par le directeur général des Biens et composé de représentants de toutes les unités fonctionnelles comportant un élément important de gestion du matériel, a élaboré des profils de compétences pour la grande collectivité des employés du groupe PG et adapte ces compétences aux groupes similaires plus petits. Les profils de compétences serviront à établir les exigences en matière de formation pour ce groupe et faciliteront les mutations entre organisations.

#### **5.4.5.10 La collectivité de la formation**

##### **5.4.5.10.1 Profil**

La collectivité de la formation est composée des ED-EDS (18) et du personnel de plusieurs autres catégories (FS, AS, SCY, CR, CS, PM, PE, FI) qui participent à la formation à titre de spécialistes de l'enseignement, gestionnaires et conseillers en formation, adjoints à la formation et moniteurs. Les employés du secteur de la formation travaillent pour la plupart à l'ICSE, mais plusieurs d'entre eux travaillent dans d'autres services du ministère.

##### **5.4.5.10.2 Le plan du MAECI**

La collectivité de la formation, qui est un secteur de compétences relativement nouveau pour le MAECI, a pris forme en raison du fait que le nombre d'employés du ministère qui se consacrent en partie ou en totalité à la formation a augmenté, surtout depuis la création de l'ICSE. Un programme structuré de perfectionnement professionnel et l'instauration d'une plus grande



cohérence dans les descriptions et les désignations d'emplois, conjuguée à la mise en application de la NGC, sont les premières mesures prises par le ministère dans la perspective de l'élaboration, d'ici quelques années, d'une stratégie de gestion des ressources humaines propre à cette collectivité.

#### **5.4.5.11 La collectivité de la gestion des ressources humaines**

##### **5.4.5.11.1 Profil**

La collectivité de la gestion des ressources humaines est composée de 131 employés, dont 104 sont non permutants, classés dans les groupes PE (administration du personnel) (35), AS (24), CR (50), SCY (7), FS (10) et EX (3). Ils travaillent en général à SPD et SBD.

##### **5.4.5.11.2 Le plan de la fonction publique**

En mai 1997, le sous-comité responsable de la collectivité de la gestion des ressources humaines a présenté au CHF un rapport établi par le Conseil du renouvellement du personnel, qui soulignait les quatre principaux défis à relever eu égard à cette collectivité : état de préparation, opérationnalisation d'un nouveau rôle, gestion opérationnelle et santé communautaire. La stratégie de renouvellement appuie les projets actuels pour susciter l'engagement de la collectivité, l'alignement des énergies et le goût de passer à l'action.

Il s'agit d'abord d'aider cette collectivité à devenir un partenaire opérationnel plus stratégique. Le sous-comité aidera la collectivité à développer son aptitude à participer pleinement, à comprendre la dynamique collective d'une organisation et les répercussions des décisions en matière de gestion et à prendre la mesure des secteurs d'activité du ministère et à y contribuer.

En vue de cet objectif, on a entrepris les initiatives suivantes :

- On a formé un Comité consultatif de l'apprentissage, qui a été chargé d'élaborer une stratégie globale d'apprentissage pour la collectivité.
- On a créé un programme de sensibilisation des SM pour leur expliquer comment la collectivité de la gestion des ressources humaines peut appuyer les objectifs opérationnels du ministère.
- On a créé cinq groupes de travail chargés d'élaborer le profil de la collectivité, de recenser les compétences de base, de réviser les critères de sélection, d'élaborer des mesures du rendement pour la fonction gestion des ressources humaines et d'établir un ensemble de principes directeurs et un code de déontologie.
- On est en train d'élaborer un programme de communications qui comporte la création de tribunes de dialogue entre tous les niveaux de la collectivité et ses clients et l'élaboration de sites web pour partager régulièrement l'information.
- Le Conseil du renouvellement du personnel a mis en place un programme de reconnaissance.

##### **5.4.5.11.3 Le plan du MAECI**

Au MAECI, la collectivité de la gestion des ressources humaines est diverse et composée d'employés des groupes PE, AS et CR. En règle générale, ils travaillent à SPD et à SBD. Comme plus des trois quarts des employés du ministère sont des employés permutants ou des employés recrutés sur place, les responsabilités du MAECI en termes de gestion des ressources humaines sont uniques dans la fonction publique et elles présentent des difficultés particulières pour la collectivité de la gestion des ressources humaines.

L'interface avec la collectivité des employés permutants et les possibilités d'avancement grâce aux affectations uniques sont des éléments d'intérêt pour cette collectivité. Il serait possible de



faire passer plus d'employés permutants par SPD et d'équilibrer ces nominations par l'affectation à l'étranger d'un plus grand nombre d'employés de la gestion des ressources humaines dans le cadre d'affectations uniques. Cela élargirait la base de connaissances sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines parmi les cadres permutants et permettrait aux employés non permutants du secteur de la gestion des ressources humaines de mieux comprendre le système de permutation et les questions propres à la gestion du personnel à l'étranger.

Comme cette collectivité est peu nombreuse au MAECI, on encourage également les employés à chercher de l'avancement dans le reste de la fonction publique, notamment par le biais de détachements. De plus, comme la fonction gestion des ressources humaines devient moins transactionnelle et plus stratégique, le personnel de gestion des ressources humaines devra acquérir plus de formation et d'expérience dans toutes sortes d'activités ayant trait à la gestion des ressources humaines pour être en mesure de jouer un rôle consultatif efficace auprès des cadres hiérarchiques. Il y faudra une perspective plus "rotative" des affectations au sein des spécialités du domaine de la gestion des ressources humaines, notamment en matière de dotation, de classification et de relations de travail.

Ces questions et d'autres feront l'objet de discussions avec les membres de cette collectivité au cours des prochains mois. Ces discussions donneront lieu à l'élaboration d'un plan ministériel qui permettra à notre collectivité du secteur de la gestion des ressources humaines de s'appuyer sur les projets de la fonction publique et de fournir des conseils stratégiques aux cadres du ministère concernant les défis et les possibilités associés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines.

#### 5.4.6 APERÇU DES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN COURS

Le tableau suivant illustre la situation actuelle et les prochaines échéances des initiatives de gestion des ressources humaines importantes pour les collectivités d'employés non permutants.

PROJETS	SITUATION	REMARQUES	ÉCHÉANCES		
			AF 98-99	AF 99-00	AF 00-01
Gestion du système de permutation		Étude en cours; échéance du rapport : mai 98			
Modélisation démographique		À terminer durant l'AF 98			
Projet pilote de gestion des ressources humaines axée sur les compétences		Le projet pilote a débuté en juillet 97			
NGC		Dotation des postes tremplins en cours			

Con-ception    Application    Entretien



#### **5.4.7 AUTRES DÉTAILS**

On trouvera de plus amples renseignements sur ces questions et sur d'autres sujets d'importance pour la collectivité des employés non permutants dans les stratégies de gestion des ressources humaines propres à chaque groupe, qui seront élaborées par les directions générales (la stratégie de la collectivité de l'information est déjà prête).

#### **5.5 LES EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE**

Le ministère compte actuellement près de 300 employés nommés pour une période déterminée dans 19 groupes différents. Plus de 80 % de ces employés sont classés dans les groupes CR, STCY, CS, PM, AS et IS. Bien que l'emploi pour une période déterminée ne doit pas être considéré comme la règle, on y a énormément recours pour toutes sortes de raisons, depuis le manque de recrutement dans certains groupes d'employés permutants jusqu'à la nature transitoire de certains programmes. C'est cependant un élément important de la dotation des postes d'employés recrutés sur place et des postes d'employés non permutants. La réglementation de la Commission de la fonction publique exige que le ministère d'embauche accorde le statut d'employé permanent aux employés de cette catégorie qui ont accumulé cinq ans de services continus. Le 1<sup>er</sup> juin 1995, le Conseil du Trésor a suspendu cette politique compte tenu des circonstances extraordinaires entourant la réduction des effectifs associée à l'Examen des programmes. Cette politique a été réinstaurée au cours de l'été 1998, ce qui a permis aux employés nommés pour une période déterminée de recommencer à accumuler de l'ancienneté.

Environ un tiers des postes de durée déterminée ont été créés en parallèle à des postes temporairement gelés d'employés permutants. Nous espérons que l'examen du système de permutation et les efforts pour aligner le recrutement sur les vacances prévues permettront de régulariser en grande partie le système de dotation. On aura cependant toujours besoin de trouver des compétences à court terme non disponibles au répertoire des employés permutants. La gestion des visites exceptionnelles ou des sommets exigera toujours l'embauche de personnel détaché ou nommé pour une période déterminée. Il faudra peut-être faire preuve d'imagination pour faire place aux CR nommés pour une période déterminée (25 % de tous les employés du ministère nommés pour une période déterminée) qui seront admissibles au statut d'employés permanents dans le contexte du surplus actuel des CR à l'échelle de la fonction publique. Le problème de l'excédent de CR pourrait cependant bien se dissiper d'ici quelques années.





## **6 LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAECI**

---

### **6.1 LE NOUVEAU RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les activités actuelles de la Direction générale du développement des ressources humaines (SPD) sont surtout d'ordre transactionnel. Dans un ministère où il y a trois systèmes distincts de gestion du personnel et où l'on compte un grand nombre d'affectations annuelles à l'administration centrale et dans le monde entier, le travail de SPD aura toujours un important aspect opérationnel. Les systèmes de gestion des ressources humaines uniques du MAECI, qui offrent une souplesse organisationnelle importante sur le plan stratégique, exigent beaucoup d'entretien. Comme la fonction gestion des ressources humaines au ministère est dotée en fonction des mêmes critères que les autres organisations de la fonction publique, qui n'ont pas à gérer de systèmes aussi complexes, les ressources dont on a besoin pour gérer les affectations, les promotions à un niveau déterminé, le recrutement, etc. sont embauchées au détriment des sections qui s'occupent des activités traditionnelles de dotation et de classification.

Il reste que l'élaboration, la mise en œuvre et le soutien d'une stratégie efficace de gestion des ressources humaines pour le MAECI exigent un SPD fort et capable de fournir les conseils spécialisés dont les cadres ont besoin en matière de gestion des ressources humaines pour atteindre les objectifs opérationnels. Ce nouveau rôle doit compléter et appuyer les activités à caractère transactionnel de SPD.

#### **6.1.1 LA RATIONALISATION DES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES**

Nos clients continueront d'attendre de nous un service de premier ordre en matière d'opérations à caractère transactionnel. Il est indispensable que le fardeau opérationnel soit réduit au minimum pour nos clients et pour nous-mêmes, afin que SPD puisse bien servir le MAECI au plan de la politique. Nous confions actuellement une partie du travail transactionnel au secteur privé, par exemple la rédaction des descriptions d'emploi, et nous chercherons à impartir d'autres services courants lorsque cela en vaudra la peine. Nous nous efforcerons de concrétiser plus complètement la délégation des pouvoirs accordés aux missions et de leur déléguer encore d'autres pouvoirs si cela se révèle utile. Nous examinerons également le projet de modernisation de la fonction de contrôle pour circonscrire les décisions que les cadres devraient pouvoir prendre en matière de gestion des ressources humaines.

Sept initiatives sont en cours eu égard à l'allègement du fardeau administratif actuel. Les cinq premières sont des initiatives internes, et les deux dernières sont des initiatives de la fonction publique dont nous profiterons.

#### ***Les initiatives internes***

1. Nous sommes en train de réévaluer les postes du MAECI en fonction de notre politique de longue date sur la permutation des postes (voir le paragraphe 4.2.1.2 ci-haut). Certains postes d'employés permutants deviendront probablement des postes d'employés non permutants, mais nous pensons qu'un plus grand nombre de postes d'employés non permutants vont être réintégrés au répertoire des postes d'employés permutants. Nous allons ensuite accroître les volumes de recrutement proportionnellement pour nous assurer que nous aurons suffisamment de personnel permutant pour doter tous les postes d'employés permutants. Cette initiative permettra de réduire considérablement le fardeau des activités transactionnelles occasionnées actuellement par les pénuries d'employés permutants et les mesures subséquentes de reclassification et de dotation temporaire que les cadres sont contraints de prendre pour trouver du personnel non permutant.



2. Nous sommes en train d'intégrer la planification opérationnelle et la planification des ressources humaines pour être en mesure de prévoir avec précision nos besoins de personnel et y répondre à l'avance de façon mesurée et opportune. SPD, de concert avec la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources (SMD), rencontrera tous les ans chaque direction générale pour d'abord dresser, puis actualiser par la suite, un plan triennal de gestion des ressources financières et humaines aligné sur la stratégie opérationnelle de la direction générale en question.
3. Une vérification des fonctions de SPD en matière de services du personnel vient d'être complétée. L'étude avait entre autres pour mandat de circonscrire les moyens d'améliorer les services fournis par SPD aux directions générales.
4. Nous sommes en train d'examiner nos pratiques de dotation internes pour déterminer dans quelle mesure nous tirons actuellement parti de la souplesse des procédures de la CFP et comment nous pourrions commencer à utiliser celles que nous n'avons pas exploitées jusqu'ici.
5. Nous établirons des normes de services pour nos clients et nous déterminerons les conditions dans lesquelles ces normes seront applicables.

#### *Les initiatives de la fonction publique*

1. La Norme générale de classification (NGC) est un projet qui produira plus d'emplois génériques, donnera lieu à une plus grande mobilité et a une plus grande souplesse de dotation et permettra donc de réduire les activités de classification.
2. La Commission de la fonction publique a entamé une réforme en profondeur de la fonction de dotation, qui devrait donner lieu à un système de dotation moins encombrant, mieux adapté et plus souple.

#### **6.1.2 UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE**

Un élément central de la stratégie de gestion des ressources humaines est la responsabilité des cadres en ce qui concerne sa planification et sa mise en œuvre. SPD sera un partenaire stratégique à cet égard et pourra jouer un rôle important en fournissant les procédures, les instruments et les conseils qui appuieront la réalisation de la stratégie. On a vraiment fait des progrès dans la consolidation des moyens stratégiques de SPD (voir plus loin), mais une grande partie de l'infrastructure et l'essentiel de la transformation culturelle nécessaires à l'appropriation de la gestion des ressources humaines par les cadres et leur responsabilisation à cet égard appartiennent encore à l'avenir.

Le rôle de partenaire stratégique introduira un nouvel élément dans les méthodes habituelles de gestion des ressources humaines. Par exemple, au cours d'un cycle quelconque d'affectations, le gestionnaire du répertoire global pourra être amené à écarter les préférences des cadres ou des employés pour insister sur l'affectation d'un employé à un poste déterminé parce que c'est dans l'intérêt à long terme du répertoire dans son ensemble. Ce passage d'une gestion en fonction de transactions individuelles à une gestion globale exigera beaucoup de tact, de discernement et de compréhension de part et d'autre.

#### **6.1.3 LA SITUATION ACTUELLE**

##### ***6.1.3.1 Le Secrétariat de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines***

L'approfondissement et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI sont une énorme entreprise qui couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines. À mesure que nous avancerons, nous inviterons des milliers de gens, employés et partenaires, à participer à une suite de projets de transformation extrêmement complexes et



exhaustifs. En octobre 1997, on a créé un Secrétariat de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines pour appuyer ces activités. On a regroupé au Secrétariat les ressources existantes et des éléments clés, comme ceux qui appuient la NGC (trois) et les projets de gestion axée sur les compétences (un). Le Secrétariat est dirigé par Robert Desjardins, directeur adjoint de la Stratégie de gestion des ressources humaines et de la mise en œuvre, et rend compte, par l'intermédiaire de Jim Crandlemire, à Rod Irwin, directeur général du Développement des ressources humaines.

Le Secrétariat est chargé d'appuyer le travail des maîtres d'œuvre des projets et études de transformation de la gestion des ressources humaines, d'élaborer les nouveaux éléments de la politique, de dresser les plans de projets, de coordonner les activités de concertation avec les employés, d'enregistrer le travail effectué sur tous les éléments fondamentaux du plan directeur et d'engager des experts-conseils lorsqu'on a besoin d'aide spécialisée extérieure. Il a aussi pour fonction de préparer régulièrement des séances d'information à l'intention du Comité directeur des ressources humaines (voir plus loin).

Le Secrétariat doit veiller à ce que tous les membres du ministère soient tenus au courant des nombreuses initiatives entreprises au cours du processus de mise en œuvre. Des messages SIGNET et des articles dans Panorama permettront de faire des mises à jour, tandis que le site de SPSH sur le réseau Intranet du MAECI donnera accès à tous les documents utiles du ministère ainsi qu'aux liens avec les documents utiles d'autres ministères. De plus, le Secrétariat vous invite à le contacter directement si vous désirez faire des remarques ou poser des questions concernant la mise en œuvre de la stratégie.

#### **6.1.3.2 *Le Comité directeur des ressources humaines***

En novembre 1997, le Comité exécutif a créé le Comité directeur, qui est composé de 13 directeurs généraux chargés de superviser nos efforts et d'assumer le rôle de leadership hiérarchique et central dont nous avons besoin. Représentant les diverses collectivités du ministère, le Comité est présidé par Rod Irwin (SPD) et compte les membres suivants : Laurette Burch (DCD), Ian Dawson (SRD), Adriaan de Hoog (ICSE), Wally Dowswell (EPD), Margaret Huber (PND), Marc Perron (SIX), Patricia Lortie (IMD), David Ryan (SXD), Robert Rochon (JCD), Doreen Steidle (SMD), Peter Sutherland (TBD), Jim Wright (RBD) et Jim Versteegh (Citoyenneté et Immigration).

Le Comité directeur fait des recommandations sur l'orientation de la stratégie de gestion des ressources humaines et s'adresse au Comité exécutif pour obtenir les ressources nécessaires à leur application. Le Comité est consulté au sujet de tous les grands projets et approuve les plans de travail et les jalons de tous les projets. Chacun des membres du Comité veille à ce que l'information concernant le processus de mise en œuvre soit bien comprise par les collectivités du MAECI et à ce que l'on tienne absolument compte des intérêts de chacune d'elles.



Des séances d'information et de consultation concernant la mise en œuvre de la stratégie auront lieu dans le monde entier à partir du mois d'octobre. La Direction générale du développement des ressources humaines organisera des réunions avec les intéressés, au ministère et à l'extérieur. Les chefs des collectivités et des directions générales se concerteront avec leurs employés et leurs partenaires sur le sens que la stratégie a pour eux. Les responsables des projets décrits ici organiseront des séances de consultation sur les aspects propres à leurs projets. Le Comité directeur des ressources humaines supervisera cette activité pour s'assurer que vous aurez tous la possibilité de jouer un rôle et de faire votre part.

Ces occasions d'expliquer et d'analyser la mise en œuvre de la stratégie feront suite aux nombreuses séances de consultation qui ont déjà eu lieu au cours de l'année dernière. Nous avons profité de toutes les occasions possibles pour informer les chefs de mission à leurs réunions, les AAM à leurs conférences, les employés durant les séances de préparation à leurs affectations à l'étranger, les directions générales, à leur demande, sur certaines questions, les missions quand l'occasion s'en présentait et les syndicats, séparément et à une séance commune.

Les trois principaux projets de la stratégie sont en cours, et nous appliquerons le plan d'action présenté à l'appendice B. L'examen du système de permutation a été approuvé. Les comités d'évaluation de la NGC examinent les descriptions d'emploi et la classification des employés permutants. Un projet pilote de gestion axé sur les compétences a débuté en juillet. Un vaste processus de concertation avec les employés sera entamé en octobre concernant la définition des compétences. On est en train de mettre la dernière main au programme de formation du Programme de perfectionnement du service extérieur, qui prévoit des séances au CCG et à l'ICSE, et nos nouvelles recrues de cette année commenceront par suivre cette formation.

Comme nous n'avons pas les ressources qu'il faudrait pour entreprendre tous les projets dès maintenant, nous en avons échelonné la mise en œuvre. C'est pourquoi certains projets, comme l'élargissement de la formation des employés recrutés sur place, seront mis en route au prochain exercice financier.

Au cours de l'automne, SPD et SMD élaboreront les instruments de planification et l'infrastructure qui appuieront la planification intégrée. S'inspirant des thèmes et de la structure de la stratégie globale de gestion des ressources humaines, les collectivités collaboreront avec leurs membres, les directions générales et nos partenaires pour élaborer une première version de leurs propres stratégies détaillées de gestion des ressources humaines pour être prêtes à participer à l'exercice de planification intégrée. Le Conseil du Trésor a demandé à voir nos plans intégrés tous les ans en juin. Ce sera pour nous le meilleur moment de vous informer des progrès de la mise en œuvre. Vous pouvez donc compter sur un premier rapport en juin 1999.

Entre-temps, le travail se poursuit à l'égard de tous les engagements que nous avons pris ici et qui sont exposés dans le plan d'action.



## APPENDICE A OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET ORGANISATION DU MAECI

---

### LES ACTIVITÉS DU MAECI

Le MAECI a pour mission, pour le compte du Canada et de tous les Canadiens, d'accroître la prospérité, l'emploi et la sécurité et de promouvoir la paix dans le monde en diffusant la culture et les valeurs canadiennes.

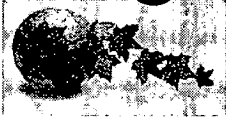
Les trois objectifs stratégiques du ministère sont les suivants :

1. Promouvoir la prospérité et l'emploi en défendant les intérêts économiques et commerciaux du Canada à l'étranger, en maintenant l'accès aux marchés étrangers des biens et des services canadiens et en attirant les investissements étrangers et les touristes au Canada.
2. Garantir notre sécurité dans un cadre global stable en ayant recours à la diplomatie pour nous protéger contre toute menace militaire, contre l'instabilité internationale, contre la détérioration de l'environnement, contre l'épuisement des ressources naturelles, contre la criminalité internationale, contre la migration incontrôlée et contre la propagation de maladies pandémiques.
3. Diffuser les valeurs et la culture canadiennes en se faisant le champion du respect universel des droits de la personne, de la création de gouvernements participatifs et d'institutions stables, de la primauté du droit, du développement durable et de la célébration de la culture canadienne, et en faisant la promotion des industries culturelles et éducatives du Canada à l'étranger.

De plus, il y a des priorités qui traduisent l'engagement du gouvernement à l'égard de certaines relations régionales et institutionnelles fondamentales.

Le MAECI a quatre rôles à remplir par rapport à ses objectifs stratégiques :

1. Élaborer et coordonner la politique internationale du gouvernement.
2. Fournir des services aux Canadiens (promouvoir le commerce et les investissements, obtenir et améliorer l'accès aux marchés, fournir une assistance consulaire et des services de passeport).
3. Défendre les intérêts et les valeurs du Canada à l'étranger.
4. Appuyer les autres ministères et organismes à l'étranger (y compris les gouvernements provinciaux).
5. Pour concrétiser ces objectifs, le ministère a défini ses secteurs d'activité et leurs objectifs propres comme suit :
  - **Le développement du commerce international** : Créer des emplois et apporter la prospérité au Canada en incitant les entreprises canadiennes à tirer le meilleur parti des débouchés commerciaux à l'échelle internationale et en facilitant les apports d'investissements et de technologie.
  - **La politique commerciale et économique** : Créer des emplois et apporter la prospérité au Canada en gérant efficacement les relations entre le Canada et les États-Unis et en libéralisant les échanges commerciaux et les investissements dans le monde entier en fonction de règles claires et équitables.
  - **La sécurité et la coopération internationales** : Contribuer à créer et à maintenir un système international de paix fondé sur le



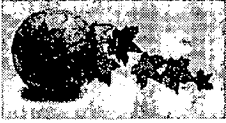
## APPENDICE A : OBJECTIFS ET ORGANISATION DU MAECI

droit et traduisant les valeurs canadiennes, dans le cadre duquel le Canada soit à l'abri des menaces de l'extérieur.

- **L'aide aux Canadiens à l'étranger** : Assister les Canadiens en voyage ou résidant à l'étranger qui ont besoin d'une aide officielle.
- **La diplomatie publique** : Susciter l'intérêt et la confiance envers le Canada à l'étranger et créer un environnement public international favorable aux intérêts politiques et économiques du Canada et aux valeurs canadiennes. Au Canada, contribuer à susciter un débat interne informé sur les questions internationales.
- **Les services centraux** : Permettre au ministère d'accomplir sa mission et de réaliser ses objectifs par la prestation de services de soutien rentables.
- **Les services aux autres ministères** : Permettre aux autres ministères de réaliser leurs programmes à l'étranger par la prestation de services de soutien rentables.
- **Les services de passeports** : Fournir des titres de voyage respectés à l'échelle internationale aux citoyens canadiens et aux autres résidents du Canada admissibles.

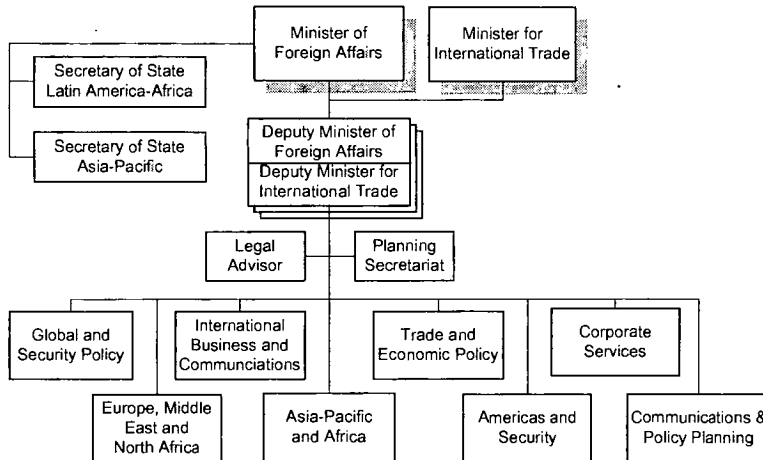
### STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU MAECI

À l'administration centrale, l'organisation du MAECI traduit les dimensions géographiques et fonctionnelles des relations internationales du Canada. Des sous-ministres adjoints fonctionnels sont chargés d'élaborer à l'échelle globale des politiques et initiatives cohérentes et efficaces pour réaliser, dans le monde entier, les objectifs de chaque secteur d'activité. Les sous-ministres adjoints géographiques sont chargés de s'assurer que les politiques et les initiatives globales applicables aux secteurs d'activité sont compatibles et conformes aux conditions d'élaboration et de maintien de relations efficaces et cohérentes entre le Canada et chaque pays.



## APPENDICE A : OBJECTIFS ET ORGANISATION DU MAECI

Graphique 1: Organigramme du MAECI - (Niveaux de SMA et plus)



Sur le plan opérationnel, au-dessous de la structure des SMA (voir le graphique 1), des directions générales sont chargées de la gestion des relations du Canada avec diverses régions du monde, tandis que les autres s'occupent de questions comme les droits de la personne ou la sécurité à l'échelle mondiale. Les dimensions géographiques ou fonctionnelles (secteurs d'activité) de la politique étrangère et de la politique commerciale du Canada sont en fin de compte intégrées à l'administration centrale par le Comité exécutif présidé par les sous-ministres. À l'étranger, une intégration du même genre a lieu sous la direction des chefs de mission, qui représentent les intérêts du Canada et sont chargés d'appliquer les programmes du MAECI et d'autres ministères dans le pays où ils sont agréés.

### TROIS SYSTÈMES DE GESTION DU PERSONNEL AU MAECI

Pour les besoins opérationnels de ses secteurs d'activité, de son administration centrale et de ses missions, le ministère exploite trois systèmes de gestion du personnel qui se distinguent par les conditions d'emploi différentes des employés, lesquelles traduisent les caractéristiques des fonctions que ceux-ci exercent.

Numériquement parlant, le plus vaste système est celui qui s'applique aux employés recrutés sur place, qui ne travaillent que dans les missions. Ils sont environ 4 300, qui s'occupent à la fois de la prestation des programmes (ex. : développement du commerce international, affaires publiques et affaires culturelles) et de l'administration des missions. Tous les employés recrutés sur place sont des employés du MAECI, quoique beaucoup d'entre eux s'occupent des programmes de partenaires de notre portefeuille, notamment du programme d'immigration.

Le deuxième système s'applique aux employés permutants (environ 2 000 personnes), qui travaillent au Canada et à l'étranger, aux conditions



## APPENDICEA : OBJECTIFS ET ORGANISATION DU MAECI

d'emploi associées à la permutation et dans le cadre d'un système de nominations à un niveau déterminé. Sur le plan administratif, ce groupe est divisé en cinq éléments : le répertoire des cadres supérieurs, les agents du service extérieur (délégués commerciaux et spécialistes politiques/économiques), les agents de la gestion et des services consulaires, les spécialistes de la technologie d'information et le personnel du soutien administratif. Ensemble, ces cinq éléments forment ce qu'on appelle le " service extérieur ".

Le troisième système s'applique aux employés " non permutants ", qui sont au nombre d'environ 1 100 et qui travaillent presque exclusivement à l'administration centrale et ont des conditions d'emploi identiques à celles de leurs homologues du reste de la fonction publique.

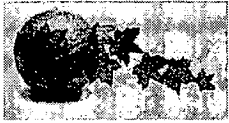
Les trois systèmes de gestion du personnel peuvent être associés aux secteurs d'activité qu'ils appuient. Le programme de développement du commerce international incombe à la fois aux délégués commerciaux, aux employés recrutés sur place et, dans certains cas, à d'autres ministères (ex. : Industrie et Agriculture et Agroalimentaire). Le programme de sécurité et de coopération internationales incombe presque exclusivement aux spécialistes politiques/économiques et aux employés non permutants. La politique commerciale et la politique économique incombe à la fois aux délégués commerciaux, aux spécialistes politiques/économiques et aux spécialistes de la politique commerciale et économistes non permutants. À l'étranger, le programme d'assistance aux Canadiens, les services centraux et les services aux autres ministères incombent presque exclusivement aux agents de la gestion et des services consulaires et aux employés recrutés sur place. (Le Bureau des passeports a son propre système de gestion du personnel indépendant, qui n'est pas intégré à ce projet.)

Les employés non permutants travaillent surtout dans les services centraux et les services aux autres ministères, quoiqu'on en trouve également dans d'autres domaines, notamment celui de la politique commerciale, comme on l'a vu plus haut. En règle générale, les employés non permutants possèdent des compétences spécialisées qui sont longues à acquérir ou assument des fonctions qui n'ont pas de contrepartie directe à l'étranger. Les employés recrutés sur place se retrouvent surtout dans les services centraux et dans les services aux autres ministères, mais on les retrouve également dans tous les autres secteurs d'activité qui ont leur pendant à l'étranger. Ils apportent leur connaissance du pays et de la langue locale et assurent une continuité.

Le répertoire des cadres supérieurs alimente les postes de chefs de mission, à l'étranger, et de directeurs généraux et des postes supérieurs, à l'administration centrale.

Les missions sont un élément fondamental de la structure du MAECI et le principal mécanisme de prestation des services du MAECI et des autres ministères à l'étranger.





**APPENDICE B: PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE**

**APPENDICE B : PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE**

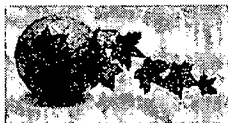
Le tableau suivant indique les principaux blocs d'activités prévues pour l'année financière 1998-1999 pour les principales initiatives ministérielles de gestion des ressources humaines. La section 5, sur les collectivités, fournit certains renseignements sur les activités prévues dans le cadre des initiatives propres aux collectivités. Des plans d'action plus détaillés sont en place ou en cours d'élaboration à la fois pour les initiatives ministérielles et pour les initiatives propres aux collectivités.

AF 1998-1999					
Projet	Q1	Q2	Q3	Q4	Qui
Examen du système de permutation	Approbation du CE.				CE
	Liste de contrôle pour la NGC.	Définition des faits pendant la rédaction des descriptions d'emploi dans le cadre de l'application de la NGC.	Les comités examinent et confirment les désignations.	Examiner les résultats pour équilibrer le système et corriger au besoin.	SPD, équipe de la NGC, cadres et employés
				Dresser le plan pluriannuel de mise en œuvre.	SPD
NGC	Former les instructeurs, rédiger le guide de rédaction des descriptions	La rédaction des descriptions d'emploi se poursuit, le comité	Les comités d'évaluation terminent l'examen et règlent les cas	Traiter les griefs en matière de classification.	Équipe de la NGC



**APPENDICE B: PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES  
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE**

AF 1998-1999					
Projet	Q1	Q2	Q3	Q4	Qui
	d'emploi, commencer la rédaction des descriptions d'emploi.	d'évaluation commence son travail.	particuliers.		
	Discuter de la structure des groupes avec le SCT.		Le SCT définit la structure des groupes.		SPS, SPV et le SCT
		Concevoir les systèmes de conversion applicables aux employés permutants.	Continuer la conception des systèmes de conversion.	Conversion à l'aide des nouveaux systèmes.	SPS, SPF et SPV
Compétences	Concours par DP.	Engager des experts-conseils, commencer le projet pilote.	Le projet pilote se poursuit.		SPS
Intégration de la planification opérationnelle et de la planification de la gestion de l'information et de la gestion des ressources humaines			Publier la stratégie de gestion des ressources humaines, dresser des plans pour le SCT, les présenter	Les directions générales et les collectivités élaborent des plans intégrés. Les collectivités élaborent leurs	SMD, CPP, SPD, SXD et toutes les directions générales



**APPENDICE B: PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES  
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE**

AF 1998-1999					
Projet	Q1	Q2	Q3	Q4	Qui
			et les corriger.	propres stratégies de gestion des ressources humaines. Modélisation	
Modernisation de la fonction de contrôle et mesure du rendement	Prendre la mesure des défis avec le SCT.	Concevoir le cadre conceptuel.	Définir les principaux critères de rendement sous la forme d'un tableau de pointage équilibré et l'intégrer aux plans du ministère.		SMD, SPD et le SCT
			Élaboration de systèmes de mesure au besoin (enquêtes auprès des employés, enquêtes auprès des clients, etc.), établir les données de référence.		SMD, SPD
Éthique et valeurs			Créer un comité présidé par USS.		Comité des valeurs



**APPENDICE B: PLAN D'ACTION FONCTIONNEL PRÉLIMINAIRE POUR LES INITIATIVES  
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MINISTÈRE**

AF 1998-1999					
Projet	Q1	Q2	Q3	Q4	Qui
Communications	Publier la stratégie de gestion des ressources humaines et la documentation connexe sur Internet.	Consultation des employés concernant la stratégie de gestion des ressources humaines.			Comité directeur des ressources humaines et autres
Stratégie d'apprentissage	Créer un comité présidé par un SMA.	Le Comité gère les investissements en matière d'apprentissage.			Comité de l'apprentissage, ICSE
Langues officielles	Continuer de mettre l'accent sur la formation des EX.				SPS
		Examiner la politique actuelle des langues officielles.	Réviser la politique au besoin.	SPS	
Équité en matière d'emploi	Créer un comité consultatif présidé par un SMA.	Élaborer un système de responsabilisation des cadres, une politique ministérielle, un programme de formation et des mesures spéciales.			SPS
Programmes pour les jeunes	Mettre en œuvre le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public.				SPS
DSE	Simplifier les DSE dans le cadre de l'examen triennal.				SBD
Emploi et formation des conjoints	Le maître d'œuvre circonscrit les problèmes signalés dans le plan opérationnel.	Examen des politiques, concertation avec l'ACSE, les syndicats et les autres ministères.	Examen des politiques relatives à l'emploi et à la formation des conjoints au besoin.	SPS	



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

## **APPENDICE C : DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME DE PERMUTATION**

---

### **Mémoire au COMITÉ EXÉCUTIF**

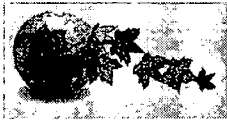
**QUESTION** : Les possibilités d'avancement des employés non permutants du MAECI.

### **RECOMMANDATIONS**

Que la perspective à plusieurs volets suivante, relativement au système de permutation et aux possibilités d'avancement, soit intégrée au nouveau document de consultation sur la stratégie de gestion des ressources humaines qui sera publié au printemps :

1. Examiner la classification de tous les postes du point de vue du système de permutation pendant l'application de la NGC.
2. Créer un mécanisme de recrutement latéral régulier et transparent.
3. Rassembler le groupe EX au-dessus du niveau EX1.
4. Créer des possibilités régulières et gérées d'affectations uniques pour les employés non permutants.
5. Suivre l'accès proportionnel aux postes de niveau EX1.
6. Faciliter les mutations de perfectionnement dans le reste de la fonction publique.
7. Examiner la possibilité d'introduire un système de gestion par répertoire pour certains groupes d'employés non permutants.

Rod Irwin  
Directeur général  
Direction générale du  
développement des  
ressources humaines



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

#### LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS NON PERMUTANTS

##### Considérations

8. Il y a, au ministère, un nombre important d'employés non permutants (1 100, dont 722 sont des agents), aussi bien dans les secteurs de programme que dans les services centraux, et ils occupent aujourd'hui plus de la moitié des postes d'employés canadiens. Ces employés sont indispensables au fonctionnement du ministère, mais, depuis des années, notre gestion des ressources humaines s'est surtout intéressée aux employés permutants et n'a guère prévu de possibilités d'avancement pour les groupes d'employés non permutants.

9. Étant donné leur importance pour le ministère, il est évident que nous devrions gérer nos effectifs non permutants avec autant de soin que les groupes d'employés permutants pour tirer le meilleur parti de leurs compétences et de leur expérience. Nous devons être capables de créer, de développer et d'offrir à ces employés des possibilités d'avancement comparables à celles qui sont offertes aux employés permutants.

##### *Le rôle des spécialistes*

10. On embauche du personnel non permutant lorsqu'on a besoin de compétences spécialisées ou d'assurer une continuité ou encore lorsque les fonctions d'un poste sont très différentes de celles qu'exercent les employés permutants. Les activités et le fonctionnement du ministère se sont complexifiés dans les dernières années. C'est pourquoi on a un plus grand besoin de compétences spécialisées dans certains secteurs de programmes dont les postes sont traditionnellement occupés par des généralistes du groupe FS (politique commerciale, communications) et dans les secteurs de haute technologie. Au cours de l'application de la NGC, nous examinerons la classification de tous les postes de l'administration centrale du point de vue du système de permutation, et, selon nous, cet examen confirmera que le ministère a un besoin permanent de spécialistes à l'administration centrale.

##### *Données démographiques*

11. Les groupes d'employés non permutants varient beaucoup quant à l'importance numérique, et ils exercent toutes sortes de fonctions dans les secteurs de programmes et dans les directions générales du ministère, mais ils dominent dans les services ministériels.

##### RÉPARTITION DES AGENTS À L'ADMINISTRATION CENTRALE

	MINISTÈRE	PROGRAMME	TOTAL
PERMUTANTS (FS,AS)	56 (11 %)	521 (62 %)	577 (43 %)
NON PERMUTANTS	454 (89 %)	318 (38 %)	772 (57 %)
	510 (100 %)	839 (100 %)	1349 (100 %)

12. Nous avons actuellement un fonds de 318 postes d'employés non permutants nommés pour une période indéterminée (CO, ES, IS, PM, HR, AS) dans les secteurs de programmes, et ils représentent 38 % des effectifs d'agents dans ces secteurs.

13. Les agents non permutants sont encore plus nombreux dans le secteur des services centraux : ils sont 454 et appartiennent à toutes sortes de groupes (PE, FI, PG, EG, OM, AS, AR, ED-EDS, SI, CS, EL, etc.). Ils représentent 89 % des effectifs d'agents dans le secteur des services ministériels.

##### *La situation actuelle*

14. Les lignes directrices applicables à la gestion des employés non permutants sont les mêmes que pour les employés du reste de la fonction publique et sont différentes, du point de vue des affectations et des promotions, de celles qui s'appliquent aux employés permutants, dont les



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

effectifs sont gérés sous forme de répertoires. Les employés non permutants “ possèdent ” les postes qu’ils occupent et doivent poser leur candidature à des concours pour des postes supérieurs s’ils désirent être promus. C’est pourquoi jusqu’ici, étant donné également que la Direction générale des ressources humaines s’est surtout attachée à gérer la filière des employés permutants, l’avancement des employés non permutants a été largement le fait des employés eux-mêmes et n’a été que fort peu encouragé par une planification stratégique ou globale. Cette perspective étroite ne sert pas les intérêts du ministère ni ceux des employés non permutants chevronnés et compétents qui le composent.

#### *Options*

15. Étant donné la diversité, en termes numériques et en termes de fonctions, des groupes d’employés non permutants, nous avons besoin d’une perspective à plusieurs volets qui ouvrira à tous les employés des solutions de rechange.

#### **A) L’accès au répertoire des EX**

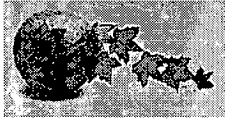
16. Nous avons à peu près la même proportion d’employés non permutants au niveau EX-moins-un par rapport aux postes d’employés EX que de FS2 par rapport aux postes EXFS-1 (voir le tableau 1). En fait, la proportion d’agents non permutants par rapport aux postes d’employés non permutants du groupe EX est un peu plus importante que pour les trois filières d’agents permutants. Il ne semble pas y avoir là de problème, mais il convient de suivre l’évolution de ces proportions pour éviter que des variations importantes se développent.

#### **B) La gestion du répertoire des EX**

17. Il y a lieu de continuer à gérer les effectifs des agents du niveau EX-1 à titre de filière, qu’ils soient permutants ou non. Nous proposons cependant que l’accès au niveau EX-2 relève d’un comité de promotion commun. Les effectifs des cadres des niveaux EX-2 ou au-dessus peuvent être gérés au moyen d’un répertoire unique si, techniquement, nous classons tous les postes comme postes d’employés permutants. Les restrictions réglementaires qui s’appliquent à l’accès des employés non permutants au répertoire des employés permutants ne s’appliqueraient pas aux promotions et aux affectations au sein d’un groupe EX unifié (le décret d’exclusion serait toujours valable, toutes les évaluations des EX sont les mêmes, et les promotions ne peuvent pas être contestées par grief au niveau EX). Les EX-1 non permutants qui souhaiteraient obtenir une promotion auraient alors le droit de poser leur candidature auprès des comités de promotion pour le niveau EXFS-2.

18. Sur le plan de la gestion, un répertoire unifié d’employés EX offre plus de souplesse pour les affectations (CIC a adopté un système de répertoire pour les affectations de ses employés EX permutants et non permutants, mais ce n’est pas le cas pour les promotions).

19. Pour les employés, le regroupement des postes EX en un répertoire ferait sauter la barrière entre les deux groupes et signifierait que les employés sont considérés sur un pied d’égalité. Les employés non permutants, surtout dans les services centraux, ne se considèrent peut-être jamais comme des employés permutants au point de rechercher une affectation à l’étranger. Il se peut aussi qu’ils continuent à chercher dans d’autres ministères leurs occasions d’avancement professionnel. Ils ne seraient cependant pas étiquetés différemment et ils auraient les mêmes chances de poser leur candidature pour des postes supérieurs au ministère. Les comités de promotion de EX-1 à EX-2 et de EX-2 à EX-3 seraient exclus des filières et accessibles également aux agents permutants et aux agents non permutants. Ce système ouvert, détaché des filières, serait plus conforme à la nouvelle gestion globale, à l’échelle de la fonction publique, des cadres de niveaux EX-4 et EX-5.



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

20. Après l'application de la NGC et l'introduction, à l'échelle du ministère, d'un système axé sur les compétences qui nous permettra d'établir des exigences comparables en termes de compétences pour tous les groupes d'employés de mêmes niveaux, nous pourrions envisager de créer également un répertoire de tous les postes de EX-1.

#### **C) Le recrutement latéral**

21. Dans un autre document, nous avons proposé l'introduction d'un mécanisme régulier de recrutement latéral qui permettrait de répondre à deux types de besoins à cet égard : a) ceux des employés qui désirent devenir permutants, qui remplissent des fonctions analogues à celles des groupes d'employés permutants et dont les postes pourraient être convertis et intégrés dans un répertoire de postes d'employés permutants (les postes éventuellement convertibles seront recensés dans le cadre de l'application de la NGC); b) ceux des cadres, lorsque le manque d'effectifs ou d'autres pénuries opérationnelles (compétences) exigent qu'on dote les postes d'employés permutants à un niveau supérieur au niveau de recrutement habituel.

#### **D) Les affectations uniques**

22. Pour les employés non permutants qui ne souhaitent pas une mutation latérale, les affectations uniques, à l'administration centrale ou à l'étranger, présentent encore un intérêt considérable aux points de vue du perfectionnement professionnel et de l'élargissement de l'expérience. Cela peut intéresser plus particulièrement les agents qui désirent être promus à des postes supérieurs. Des affectations uniques ont lieu actuellement, mais elles sont gérées au cas par cas. Il ne serait pas difficile de créer une procédure permettant d'inclure les affectations uniques dans le processus actuel des affectations au sein du système de permutation. Lorsque les divisions d'affectation demandent de formuler les préférences, les employés non permutants pourraient être invités à présenter leur demande eux aussi. On appliquerait les critères actuels de sélection des candidats aux affectations uniques. De plus, au cours des consultations sur la dotation, les cadres pourraient être invités à exprimer leur opinion concernant les employés non permutants qui tireraient le plus de profit d'affectations uniques, dans un autre service de l'administration centrale ou à l'étranger. L'agent chargé des affectations des employés non permutants à la Direction de la politique des ressources humaines sera désigné comme le coordonnateur du personnel non permutant qui s'intéresse aux affectations uniques. Cet agent d'affectation pourrait également aider les employés non permutants à intégrer les affectations uniques à un plan de gestion de carrière à plus long terme.

#### **E) Les liens avec la Relève et la fonction publique**

23. Depuis toujours, beaucoup d'agents non permutants du MAECI, surtout dans les services ministériels, cherchent dans les autres ministères fédéraux les occasions d'avancement. Désormais, grâce au PPACS et au PPQ, les cadres de l'ensemble du gouvernement sont encouragés à chercher des occasions d'avancement dans l'ensemble de la fonction publique. Les agents du groupe EX au MAECI, aussi bien dans les secteurs de programmes que dans les services ministériels, devraient être encouragés à profiter au maximum de ces occasions par le biais de la Relève. On est également en train de définir les compétences des groupes ministériels inférieurs au niveau EX. Les agents de tous les groupes représentés au ministère devraient être encouragés à chercher des occasions d'avancement dans l'ensemble de la fonction publique, notamment par le biais de détachements, pour acquérir des compétences dont le ministère profitera.

#### **F) L'intégration des groupes d'employés non permutants dans un répertoire unifié**

24. Il y a peut-être un nombre suffisant et une répartition adéquate des postes dans certains





## **APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME**

### **DE PERMUTATION**

groupes d'employés non permutants comme les CO pour constituer la masse critique nécessaire à une gestion par répertoire ou par nomination à un niveau déterminé, si c'est une solution qui intéresse les employés. Le concept de répertoire permet aux cadres et aux employés de profiter d'une plus grande souplesse sur le plan des affectations. Cela permettrait en fait d'officialiser un important système interne de détachement déjà en vigueur pour faciliter les affectations uniques. De plus, le système des nominations à un niveau déterminé autorise un type de gestion comportant un mécanisme de promotion qui permet de perfectionner activement et de promouvoir régulièrement les employés exceptionnels. On pourrait recourir à des comités de promotion au lieu de concours individuels pour décider des promotions au groupe CO comme c'est le cas actuellement pour le groupe FS. Il faudra, dans le cadre du projet de gestion axée sur les compétences, qui englobe les groupes CO et ES dans l'étude pilote, définir les compétences des groupes et élaborer les instruments propres à ce type de gestion (par répertoire) si nous voulons aller dans cette direction. Les répertoires d'employés permutants fonctionnent dans le cas de sous-groupes de spécialistes (les avocats par exemple), de sorte qu'il est possible de créer un répertoire de CO aux compétences variables et aux cheminements de carrière disparates.

25. Comme il s'agirait d'une approche très différente des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines, nous proposons d'engager des discussions avec les groupes d'employés comme le groupe CO pour voir si l'introduction d'un système de nominations à un niveau déterminé suscite de l'intérêt et si elle est possible.

#### **RÉPERCUSSIONS SUR LES RESSOURCES**

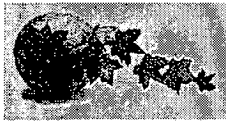
26. Aucune. Les changements proposés peuvent être concrétisés avec les ressources actuelles.

#### **RÉPERCUSSIONS SUR LES COMMUNICATIONS**

27. Le message clé qui sous-tend les recommandations est que nous voulons disposer d'un système de gestion des ressources humaines souple et transparent qui offre des chances équitables à tous les employés.

28. Certains des concepts qu'il y aura lieu d'introduire, comme le recrutement latéral ou la gestion de répertoires d'employés non permutants, sont controversés, et nous avons besoin que les employés les adoptent pour que leur introduction soit fructueuse. Concernant certaines questions, comme la gestion par répertoire par exemple, nous consulterons les employés pour savoir s'ils souhaitent l'instauration d'un tel système. Rappelons que la stratégie est un document dynamique et que nous espérons qu'il suscitera la discussion.

29. Nous établirons et publierons, avant la mise en œuvre des processus, des critères et des règles de base détaillés pour la transposition des postes, les affectations uniques, les mutations latérales et l'intégration dans un répertoire unifié du groupe EX et éventuellement de quelques groupes d'employés non permutants.



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

Proportion de postes EX-moins-un et EX1 par filière et								
	Pol./Econ.		Commerce			GC		Sces min. **
	P	NON-P	p	NON-P		P	NON-P	
EX1	75	4	73	7	EX1	8	5	
AS8		2		1	AS8	1	2	
ES7				3	CS5		5	3
					EL9			1
					FI4		4	
					PE6		2	
					AR6		2	
					ED5		3	
<b>TOTAL (EX1 + EX- Proport.</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>73</b>	<b>11</b>		<b>9</b>	<b>23</b>	<b>4</b>
<b>Total admissible</b>	<b>236</b>	<b>8</b>	<b>207</b>	<b>28</b>		<b>28</b>	<b>43</b>	<b>7</b>
*FS2	236		207		*AS7	3	10	
FS2	43		61		*AS6	23	(33)	
FS1	193		124		AS5	25	18	
*CO3				22	AS4	52	10	
CO2				39	AS3	60	30	
CO1				11	AS2	8	24	
*ES6				6	AS1	0	13	
ES5				12	*FS2	2		
ES4				3	FS1	2		
ES3				1	*FI4		4	
ES2				0	FI3		10	
ES1				1	FI2		15	
ES non class.				2	FI1		15	
*IS6		7			*PE5		4	
IS5		19			PE4		8	
IS4		8			PE3		21	
IS3		4			PE2		3	
IS2		3			*CS4		12	7
PM5		8		0	CS3		37	4
PM4		7		0	CS2		34	19
PM3		2		1	CS1		12	58
PM2		2		2	CS non		6	
PM1		9		9	EL8			1
*AS7		1		1	EL7			7
AS6		16		0	EL6			22
AS5		8		1	EL5			67
AS4		12		1	EL4			15
AS3		25		6	*PG3		6	
AS2		18		3	PG2		6	
AS1		7		4	PG1		19	
					PG00		1	
					*AR5		4	
					*DD5		3	
					SI3		5	
					SI2		17	
					SI1		36	

\*\* À l'exclusion des postes FS et EXFS

\*EX-moins = FS admissibles à une promotion et non-permutants admissibles à un concours pour des postes EX.



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

16 avril 1998

SPSH-0006

#### **Mémoire au COMITÉ EXÉCUTIF**

**Question :** Établissement d'un mécanisme régulier et transparent permettant aux employés nommés pour une durée indéterminée d'avoir accès latéralement au groupe FS et à d'autres (AS, CR, SCY).

#### **Recommandations**

1. Que le mécanisme de recrutement latéral décrit dans ce document et les critères qui y sont associés soient approuvés.
2. Que la classification de tous les postes soit examinée et confirmée du point de vue du système de permutation au cours de l'exercice d'application de la NGC qui s'achèvera en décembre 1998.
3. Que SPD consulte l'APASE et les autres agents de négociation sur le projet de mécanisme de recrutement latéral.
4. Qu'une analyse du recrutement latéral et de l'examen du système de permutation soit intégrée au document de consultation sur la stratégie de gestion des ressources humaines à titre d'appendice sous la forme de la présente note.
5. Que l'introduction d'un mécanisme de recrutement latéral coïncide avec l'annonce des détails de la restructuration du groupe FS, que nous prévoyons pour la fin de l'automne 1998. Nous ne donnerons pas suite au projet de recrutement latéral tant que nous n'aurons pas entamé la restructuration du groupe FS.
6. Que, lorsqu'on annoncera l'introduction du mécanisme de recrutement latéral, nous publiions des renseignements détaillés sur les critères et sur le processus en question et, plus particulièrement, sur l'établissement d'un comité d'examen et d'un échéancier des propositions pour 1999.

Rod Irwin  
Directeur général  
Direction générale du  
développement  
des ressources humaines

#### **Considérations et consultations**

4. À quelques années d'intervalle, le ministère a recours au recrutement latéral pour faire passer certains agents non permutants dans le groupe FS. Ce moyen exceptionnel a des effets sur le moral des effectifs car il est perçu comme injuste. Il subsiste cependant des raisons opérationnelles valables de recourir au recrutement latéral jusqu'au niveau FS-2 supérieur. Nous avons donc besoin de créer un processus simple, transparent et régulier pour régler cette situation.
5. Il y a également eu à l'occasion des conversions de postes AS et d'autres postes administratifs



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

dont les titulaires sont passés du statut de non-permutants au statut de permutants. Étant donné les analogies observées dans la nature du travail de ces groupes, il est relativement facile de procéder à ces conversions. Un processus régulier rendrait la pratique transparente et justifiable.

#### *Les critères de recrutement latéral*

6. Ce genre de mécanisme, si l'on prend le groupe FS comme exemple, pourrait s'appuyer sur les critères suivants compte tenu de deux scénarios, selon que les employés apportent leur poste ou non.

A) Critères de recrutement latéral lorsque les employés apportent un poste (les postes seront recensés dans le cadre de l'application de la NGC)

i) L'agent est un employé nommé pour une période indéterminée, désire être intégré au groupe FS et accepte les affectations à l'étranger.

ii) Les tâches de son poste actuel doivent être comparables à celles du groupe FS (ex. : politiques ou programmes; la plupart des spécialistes non permutants des services centraux, mais certains aussi dans des directions générales fonctionnelles, ont peu de chances de remplir cette condition ou de désirer la conversion). Il existe actuellement, pour déterminer le statut des postes au point de vue de la permutation, des critères qui serviront à évaluer les postes en vue de leur conversion.

iii) L'agent doit avoir des antécédents de rendement attestés par des évaluations ou par une vérification des références.

iv) Son supérieur hiérarchique doit être d'accord pour faire passer le poste du statut de poste d'employé non permutant au statut de poste d'employé permutant. Les agents non permutants apporteraient ainsi leur poste avec eux dans le répertoire des FS et ne réduiraient donc pas les possibilités de promotion des FS aux échelons inférieurs. Avec l'introduction du Programme de perfectionnement du service extérieur et le système de promotion/ sortie au niveau FS2, ce ne sera plus une question aussi cruciale au niveau FS1, mais cela restera un sujet de préoccupation lorsqu'on procédera à la restructuration des échelons supérieurs du groupe FS.

v) Les employés non permutants désignés comme permutants dans le cadre de l'application de la NGC bénéficieront de droits acquis s'ils ne désirent pas être convertis.

B) Critères de recrutement latéral lorsque l'employé n'apporte pas son poste

i) Il arrivera que des cadres souhaitent offrir le recrutement latéral à un employé ou à des groupes d'employés, mais que leurs postes doivent, pour des raisons opérationnelles, rester des postes d'employés non permutants.

ii) Les projections démographiques indiquent que nous allons commencer à perdre des employés en plus grand nombre en 2002. Bien que nous soyons en train d'accélérer le recrutement et le perfectionnement pour prendre de l'avance (projet de gestion axée sur les compétences), il se peut que nous ayons quand même besoin de moyens rapides et souples de doter des postes vacants de niveau intermédiaire ou supérieur dans les groupes d'employés permutants. Il est logique, sur le plan opérationnel, de puiser dans notre effectif d'employés chevronnés non permutants qui ont les antécédents qui conviennent pour combler les vacances par recrutement latéral. De plus, un programme amélioré d'affectations uniques permettra aux agents non permutants d'acquérir les compétences (et l'expérience de l'étranger) dont les agents permutants ont besoin.



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

iii) Nous continuerons d'utiliser les mécanismes habituels de dotation de la CFP pour combler les postes d'employés non permutants de tous les niveaux avec des candidats d'expérience.

#### *Processus de recrutement latéral*

7.
  - i) L'examen de la classification de tous les postes en termes de permutation au cours de l'exercice d'application de la NGC va nous donner une idée du nombre éventuel de postes en cause, mais les conversions annuelles doivent elles aussi être contrôlées compte tenu des facteurs de l'offre.
  - ii) L'évaluation annuelle de l'offre, c'est-à-dire de l'aptitude du ministère à absorber plus de postes d'employés permutants nommés à l'administration centrale, s'appuiera sur la nécessité d'équilibrer (en gros, moitié-moitié) les postes à l'administration centrale et à l'étranger de tous les groupes d'employés permutants. Voir au tableau I la répartition actuelle des postes d'employés permutants entre l'administration centrale et les missions.
  - iii) Les demandes de conversion de ce genre seront variables, mais elles seront probablement le plus nombreuses après l'examen du système de permutation dans le cadre de l'application de la NGC, lorsque la question sera portée à l'attention générale. SPF considère qu'à l'heure actuelle il n'y a guère plus de 20 agents non permutants qui désireraient entrer dans les filières commerciale ou politique par voie de recrutement latéral.
  - iv) Une fois qu'on aura dénombré les possibilités de recrutement latéral pour chaque groupe d'employés permutants, on adressera une lettre d'invitation aux candidats. Le processus peut être entamé en janvier ou février, afin que la conversion se fasse en juillet et août de manière à coïncider avec le cycle des affectations.
  - iv) Un comité du genre du comité CSS sera chargé d'évaluer les candidats en fonction des critères ci-dessus.

#### *La politique de permutation*

8. Nous affectons souvent des agents non permutants à des postes du service extérieur en raison de la pénurie d'employés FS aux échelons supérieurs du niveau FS1 et intermédiaires du niveau FS2. Cette pénurie est attribuable à des années de sous-recrutement et à la récente hausse du taux d'érosion des effectifs parmi les agents des premiers échelons. Les postes devraient être automatiquement classés postes d'employés permutants dans les secteurs de programmes, à moins que le gestionnaire puisse démontrer clairement qu'un poste donné exige une spécialisation ou une continuité. Un mécanisme de recrutement latéral nous permettrait donc d'équilibrer les groupes d'employés permutants et de récupérer un certain nombre de postes qui ont été déclarés postes d'employés non permutants pour la seule raison qu'on voulait les doter rapidement. Nous proposons de revoir, au cours de l'exercice d'application de la NGC, la classification de tous les postes du point de vue de la permutation. Les employés non permutants qui occupent des postes convertis à la



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

permutation pourront demander à être recrutés latéralement en fonction des critères d'admissibilité ci-dessus. Le nombre de candidats acceptés tous les ans dépendra de l'aptitude de chaque groupe d'employés permutants à absorber un plus grand nombre de postes de l'administration centrale. Il convient de contrôler les exercices de conversion pour équilibrer (en gros, moitié-moitié) les postes à l'administration centrale et les postes à l'étranger pour tous les groupes.

9. Le Comité directeur des ressources humaines a été consulté et a accepté les recommandations énoncées dans le présent mémoire.

#### Répercussions sur les ressources

10. La conversion des postes de la non-permutation à la permutation n'a aucune incidence sur les ressources.

#### Répercussions sur les communications

##### *Équité*

11. L'échec de la dernière restructuration des FS, les rares occasions de promotion et le faible niveau des salaires sont autant de facteurs qui contribuent à la morosité ambiante et à l'aggravation de l'érosion des effectifs dans le groupe FS. D'éventuelles mesures de recrutement latéral pourraient être interprétées par les membres du groupe FS comme une dégradation supplémentaire de leurs perspectives d'avenir ou comme un système de resquille au profit d'employés non permutants mieux payés. Il y a un certain nombre d'années, la haute direction avait promis à l'APASE que le recrutement latéral ne compromettrait pas les promotions du niveau FS-1 au niveau FS-2. Nous devons élaborer une stratégie de communication pour bien expliquer que ces mesures de recrutement latéral ne compromettront pas les occasions de promotion des membres du groupe FS. Il faudra également bien faire comprendre que la direction doit se réserver de recourir au recrutement latéral pour pallier des pénuries opérationnelles ou démographiques dans les groupes d'employés permutants.

12. Il est logique, du point de vue de l'équité et de la justice, d'associer l'introduction d'un mécanisme de recrutement latéral à l'instauration des nouvelles mesures de restructuration du groupe FS de sorte que les deux groupes puissent profiter de meilleures chances d'avancement. Nous pensons être en mesure d'annoncer les détails de cette restructuration à la fin de l'automne 1998.

13. Cela dit, si nous ne proposons pas d'introduire officiellement un mécanisme de recrutement latéral avant un certain temps, nous proposons de prévoir une analyse de la question dans la nouvelle version du document de consultation sur la stratégie de gestion des ressources humaines qui sera diffusée ce printemps.

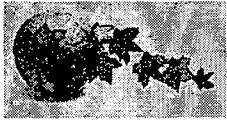
14. L'introduction d'une analyse du mécanisme de recrutement latéral dans le document de consultation sur la stratégie nous permettra de consulter les groupes d'employés et de tenir compte de leurs préoccupations dans la conception définitive des mesures que nous prendrons.



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

PERMUTANTS						
		ADM. CENTRALE		MISSIONS		TOTAL
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre
CADRES SUPÉRIEURS	EX5	6	55	5	45	11
	EX4	1	5	20	95	21
	EX3	26	26	75	74	101
SPÉCIALISTES POLITIQUES/ÉCONOMIQUES	*EX2	4	10	34	90	38
	*EX1	24	44	30	56	54
Total		<b>28</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
	FS2	175	61	113	39	288
	FS1	98	77	30	23	128
	FS non class.	48	62	30	38	78
Total		<b>321</b>	<b>65</b>	<b>173</b>	<b>35</b>	<b>494</b>
COMMERCE	*EX2	4	13	28	87	32
	*EX1	18	44	23	56	41
Total		<b>22</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>70</b>	<b>73</b>
	FS2	165	60	110	40	275
	FS1	51	60	33	40	84
	FS non class.	37	44	48	56	85
Total		<b>253</b>	<b>57</b>	<b>191</b>	<b>43</b>	<b>444</b>
GESTION/SERVICES CONSULAIRES	EX1	4	40	6	60	10
	EX2	0	0	1	100	1
Total		<b>4</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>64</b>	<b>11</b>
	FS1	6	50	6	50	12
	FS2	12	70	5	30	17
	AS7	1	25	3	75	4
	AS6	10	43	13	57	23
	AS5	5	20	20	80	25
	AS4	3	6	49	94	52
	AS3	26	42	36	58	62
	AS2	15	94	1	6	10
Total		<b>78</b>	<b>38</b>	<b>133</b>	<b>62</b>	<b>205</b>
ADMINISTRATEURS DE SYSTÈMES	CS3	4	50	4	50	8
	CS2	10	48	11	52	21
	CS1	35	59	25	41	59
Total		<b>49</b>	<b>55</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>89</b>
TECNIENS	EL8	1	100	0	0	1
	EL7	6	86	1	14	7
	EL6	13	59	9	41	22



## APPENDICE C DOCUMENTS SUR LE SYSTÈME

### DE PERMUTATION

	EL5	40	59	27	41	67
	EL4	15	100	0	0	15
	EL non1 class.		25	3	75	4
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>65</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>116</b>
<b>COMMIS</b>	CR6	0	0	7	100	7
	CR5	15	55	12	45	27
	CR4	47	74	16	26	63
	CR3	12	92	1	8	13
<b>Total</b>		<b>74</b>	<b>67</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>110</b>
<b>SECRETAIRES</b>	SCY4	40	32	85	68	125
	SCY3	51	52	48	48	99
	SCY2	30	77	9	23	39
<b>Total</b>		<b>121</b>	<b>46</b>	<b>142</b>	<b>54</b>	<b>263</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1026</b>	<b>53</b>	<b>900</b>	<b>47</b>	<b>1938</b>

\*A l'exclusion d'environ 21 postes EX non classés dans la filière politique/économique et 32 postes non classés dans la filière commerciale.





## APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986

### APPENDICE D : L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986

Depuis 1990, les taux annuels d'érosion des effectifs, dans l'ensemble du groupe FS au MAECI, ont varié de 1,6 % à 5,3 %, et ces chiffres sont considérés comme faibles comparativement aux autres groupes professionnels de la fonction publique. Il est clair que l'érosion des effectifs est un phénomène normal dans toutes les organisations et qu'il faut en tenir compte dans la planification de la gestion des ressources humaines. C'est la démographie de cette érosion qui fait problème au MAECI, et c'est plus particulièrement le taux d'érosion des effectifs des agents qui ont entre 5 et 10 ans d'expérience professionnelle qui nous préoccupe. Le nombre des agents qui partent après leur première affectation augmente régulièrement depuis 1986 : ils sont environ 25 % à démissionner dans les 7 ou 8 ans suivant leur entrée au ministère. Si la tendance à la hausse observée dans les chiffres suivants se poursuit ou même si les chiffres se maintiennent au niveau de 20 à 30 %, le MAECI va se trouver devant un grave problème de dotation. Lorsqu'un agent a accumulé cinq années ou plus de services, il représente un investissement considérable pour le ministère, surtout s'il a reçu une formation linguistique intensive. Fait tout aussi important, voire plus important encore, ce sont là les agents qui devraient être au cœur de la planification du ministère pour la relève.

Nous venons de commencer à suivre l'évolution de cette érosion par année de recrutement. Mesurée ainsi, la tendance est manifestement à la hausse parmi ceux qui sont entrés au service du ministère entre 1986 et 1990. À la fin de 1997, nous avons subi les pertes suivantes.

<b>Année de recrutement</b>	<b>Pertes en pourcentage en 1997</b>
1986	12 %
1987	19 %
1988	47 %
1989	24,5 %
1990	33 %
1991	33 %

Il est difficile de tirer des conclusions concernant les années postérieures à 1991, car la plupart des agents ne démissionnent pas pendant leur formation ou pendant la durée de leur première affectation, mais, déjà, plus de 20 % des agents recrutés en 1992 sont partis. On observe cependant une nette tendance à la hausse entre 1986 et 1991.

#### *Facteurs d'érosion*

Les raisons varient d'une personne à l'autre, mais on constate certains thèmes communs parmi les agents qui nous quittent :

1. salaires trop bas, non concurrentiels;
2. peu de perspectives d'avancement;
3. problèmes associés à l'emploi des conjoints (un seul revenu, une seule pension);



## APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986

4. problèmes familiaux (parents vieillissants, éducation des enfants);
5. dévaluation des avantages sociaux (ex. : DSE);
6. morosité (sentiment que les cadres supérieurs du ministère ne se soucient pas de la situation des agents surchargés de travail et sous-payés);
7. diminution de la satisfaction au travail.

Au cours des dernières années, les critères de recrutement du ministère ont été tels que la majorité de nos nouvelles recrues du groupe FS sont aujourd'hui plus âgées et possèdent plus d'expérience. Cette combinaison d'éléments, si elle offre certains avantages au ministère, peut également contribuer à nous rendre incapables de garder ces employés : les gens sont moins souples et visent des échéances plus proches eu égard aux gratifications professionnelles qu'ils escomptent (promotions, échelle de salaire). Dans le même temps, la combinaison de leur niveau d'instruction, de leur maturité et de leurs compétences les rend intéressants pour le secteur privé, qui leur offre des conditions de rémunération que nous ne pouvons pas concurrencer.

### **Conclusions/Recommandations**

En fin de compte, ce sont les salaires, les perspectives d'avancement, la difficulté de répondre aux besoins des familles à deux carrières et l'existence de possibilités intéressantes à l'extérieur du ministère et du gouvernement qui sont les facteurs déterminants de l'érosion des effectifs parmi les agents des premiers échelons. L'introduction du Programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE) devrait régler en partie le problème relatif à la rémunération des membres du groupe FS1, qui considèrent que leur salaire et leurs possibilités d'avancement ne supportent pas la comparaison avec ceux d'autres groupes de la fonction publique. Mais le PPSE ne suffira pas à dissiper le sentiment des membres du groupe FS que leurs possibilités d'avancement sont très limitées, puisque moins de 3 % des agents FS2 admissibles sont promus chaque année, ce qui signifie que moins de 25 % des FS peuvent aspirer à une promotion. L'introduction de la Norme générale de classification devrait régler ce problème si deux niveaux FS ou plus au-dessus du PPSE devraient être ajoutés.



## APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986

### APPENDICE E: LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DU SERVICE EXTÉRIEUR (PPSE)

---

Après la ratification de la nouvelle convention collective conclue entre le Conseil du Trésor et l'APASE, nous donnerons le coup d'envoi au Programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE). Désormais approuvées par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et par Citoyenneté et Immigration Canada, ses directives générales s'appliqueront à toutes les nouvelles recrues du groupe FS. Il y aura cependant de légères différences dans la manière dont le programme sera appliqué à CIC, surtout en ce qui concerne la formation et le plan d'affectation. CIC diffusera donc un message différent concernant le programme.

2. Le PPSE est un élément important de la stratégie de gestion des ressources humaines du ministère, qui vise elle-même à nous permettre de réaliser nos objectifs opérationnels bien avant dans le prochain siècle. Inspiré du Programme de stagiaires en gestion (PSG), qui est administré par la CFP, le PPSE est censé intégrer le meilleur du PSG tout en répondant aux besoins uniques du ministère en matière de formation et d'affectations.

3. Grâce à ce programme, nous espérons réaliser plusieurs objectifs importants en termes de ressources humaines, notamment offrir un meilleur salaire au niveau équivalent à FS-1, garantir un mouvement plus rapide des agents dans l'échelle des salaires des niveaux équivalents à FS-1, élargir la formation professionnelle, établir de meilleurs liens professionnels avec les autres ministères fédéraux et évaluer plus souvent le rendement au cours d'une période de probation plus longue.

Principaux éléments du programme :

4. Recrutement : la procédure d'entrée au Service extérieur reste la même.

5. Formation linguistique (langues officielles) : l'exigence applicable aux stagiaires du PPSE en matière de langues officielles est la cote "CCC". Les candidats retenus qui ne possèdent pas la cote "CCC" recevront une formation linguistique initiale ne dépassant pas 12 mois. Pour la période de formation, les stagiaires ne sont pas considérés comme des employés de l'administration fédérale et touchent des appointements représentant 80 % de leur salaire de départ. On ne peut pas les affecter tant qu'ils n'ont pas obtenu la cote "CCC". S'ils n'y arrivent pas dans le délai de 12 mois prévu, ils ne peuvent pas continuer le programme.

6. Période de probation : les stagiaires du PPSE sont en probation pendant les cinq années que dure le programme et font l'objet de mesures du rendement déterminant leur ascension ou leur sortie au bout de 18, 36 et 60 mois. On est en train d'élaborer des profils de compétences pour chaque étape d'évaluation. Les stagiaires qui obtiennent un bon rendement passent à l'étape suivante et, au terme de l'évaluation du 60<sup>e</sup> mois, ils sont promus au niveau FS-2.

7. Représentation professionnelle : les stagiaires, une fois qu'ils n'ont plus le statut de non-



## **APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986**

fonctionnaire sont membres de l'APASE et sont visés par la convention collective.

8. Formation/affectations : le plan classique de formation et d'affectation prévu dans le cadre du PPSE s'inspire du PSG. Il comporte les éléments suivants :

a) Formation : 14,5 semaines de formation obligatoire sur une période de cinq ans, dont 9 semaines à l'ICSE et le reste au Centre canadien de gestion (CCG). La formation au CCG constituera le noyau des cours du PSG, de sorte que les stagiaires du MAECI suivront des cours en compagnie de stagiaires d'autres ministères.

b) Affectations à l'administration centrale : 2,5 ans au MAECI. Les affectations seront conçues en fonction des antécédents, des points forts et des intérêts des stagiaires ainsi que des nécessités opérationnelles, mais nous ferons également en sorte que les stagiaires aient une affectation dans chacune des directions fonctionnelles, géographiques et professionnelles (BCD, CPD, SMD, SPD).

c) Première affectation à l'étranger : les deux premières années d'une affectation de trois ans à l'étranger constitueront la fin du stage dans le cadre du PPSE.

Nous aimerions inclure également une affectation de 6 mois à un an dans l'un des organismes centraux (BCP, SCT, Finances, etc.), dans d'autres ministères fédéraux clients, notamment, pour les délégués commerciaux, chez un partenaire d'Équipe Canada Inc. ou dans un CCI ou l'équivalent.

La formation linguistique en langues difficiles sera donnée durant la période de probation. Nous exigerons de plus, simultanément au PPSE, que les personnes qui reçoivent une formation dans une langue difficile s'engagent par écrit à rester au service du MAECI pendant au moins le double de la durée de la formation. Cela s'appliquera uniformément à tous les employés du MAECI.

9. Harmonisation :

a) Promotions : Pour éviter que ceux qui se trouvent actuellement au niveau FS-1 soient désavantagés par rapport aux stagiaires du PPSE, tous les FS-1 admissibles qui obtiennent le rendement exigé dans l'énoncé des qualités du niveau FS-2 seront promus à ce niveau. Cela signifie que tous les FS-1 admissibles qui remplissent les critères de rendement exigés seront promus au mérite pur et non, comme c'est le cas actuellement, au mérite relatif des uns par rapport aux autres, et ne seront pas limités par le nombre des postes vacants au niveau FS-2. Il faudra, pour être admissible, compter cinq années de service, dont au moins un an à l'étranger. Ces nouveaux principes entreront en vigueur en même temps que les comités de l'automne 1998 et les promotions seront fonction des exigences formulées dans l'énoncé des qualités du niveau FS-2 à titre de mesure du rendement. Cet énoncé des qualités sera peut-être modifié ultérieurement, une fois que l'on aura restructuré le groupe FS, en fonction des résultats de l'application de la Norme générale de classification (NGC) et des profils de compétences qui seront dressés pour ces nouveaux niveaux dans le cadre du projet pilote de gestion des ressources



## **APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986**

humaines axée sur les compétences qui sera lancé cet été.

b) Salaire : la question de la parité salariale a été réglée par le biais de la négociation de la nouvelle convention collective des FS. Selon la convention, ceux qui se trouvent actuellement au niveau FS-1 sont assurés que leur salaire restera plus élevé que celui des stagiaires du PPSE.

c) Perfectionnement professionnel : on fera le maximum pour offrir une douzaine de jours de formation au CCG (services axés sur les clients, renouvellement, gestion des interventions) aux FS-1 qui n'ont pas encore été affectés, la priorité étant donnée à ceux qui se sont inscrits en 1997 et suivent maintenant ou ont suivi cette année une formation en langues officielles. Comme les ressources sont limitées, nous souhaiterions que les FS-1 qui n'ont pas encore été affectés prennent contact avec leur agent d'affectation d'ici le 29 mai 1998 s'ils désirent recevoir cette formation.

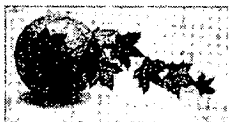
### 10. Répercussions pour les cadres :

a) Recrues disponibles : l'effet le plus immédiat pour les cadres sera l'augmentation du nombre des absences de recrues en formation. Nous prévoyons d'accroître le recrutement pour compenser ce problème et les autres sources de pénurie de personnel et nous espérons améliorer régulièrement l'équilibre entre les postes disponibles et les agents au cours des cinq prochaines années. Entre-temps, comme les recrues passeront plus de temps à Ottawa avant leur première affectation à l'étranger, il y aura plus d'agents disponibles pour les affectations à court terme à l'administration centrale; et, par la même occasion, le supplément de formation qu'ils auront acquis permettra aux stagiaires d'approfondir les connaissances et compétences professionnelles qu'ils apporteront désormais à leurs secteurs d'activité.

b) Évaluations : Selon nous, les cadres hiérarchiques auront un rôle plus important à jouer dans la détermination du degré de préparation des recrues à l'étape suivante. En raison des étapes d'évaluation plus nombreuses (à 18, 36 et 60 mois) et du nouveau principe d'ascension/sortie applicable à la mesure du rendement, il faudra absolument présenter au moment opportun des évaluations exactes et justes du rendement des stagiaires. SPD est en train d'élaborer de nouvelles procédures et des profils de compétences pour ces évaluations et espère être en mesure de les soumettre aux cadres à l'occasion des prochaines séances de concertation avec les directions générales où l'on a prévu de discuter de dotation.

11. SPD dispose d'une adresse électronique ("FSDP") où l'on peut adresser des questions sur le programme et son application, et nous vous encourageons à l'utiliser. Selon la réaction qui suivra ce message, SPD organisera peut-être une assemblée au sujet des détails du programme.

12. Le PPSE est une étape importante de nos tentatives pour régler les problèmes des FS et pour équiper nos agents du service extérieur pour les défis professionnels de l'avenir. La prochaine étape – la restructuration du groupe – passera par l'application de la Norme générale de classification (pour de plus amples renseignements, voir le message à diffusion générale du 29 janvier dernier et la foire aux questions publiée dans Panorama; les deux se trouvent sur le réseau Intranet, dans le site de SPD, à la rubrique sur la stratégie). Nous sommes en quelque sorte



## **APPENDICE D: L'ÉROSION DES EFFECTIFS DU GROUPE FS DEPUIS 1986**

en train de défricher un nouveau territoire, mais nous sommes cependant convaincus que nous sommes bien partis pour réaliser les objectifs de la stratégie de gestion des ressources humaines et que nous saurons rester en contact avec vous tous à mesure que la mise en œuvre du programme progressera.

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01040908 7

DOCS

CA1 EA 98H77 FRE

La strategie de gestion des  
ressources humaines du ministere  
des Affaires etrangeres et du  
commerce international : deuxieme  
65631129