

doc  
CA1  
EA  
90C58  
EXF

DOCS  
CA1 EA 90C58 EXF  
Corporate review personnel  
information package  
43259020



TO/A • Tous les employé(e)s / All employees  
FROM/DE • ACB

REFERENCE •  
RÉFÉRENCE •  
SUBJECT • Examen ministériel - document d'information  
SUJET • Corporate Review personnel information package

Security/Sécurité
Non-Classifié/Unclassified
Accession/Référence
File/Dossier
Date
Le 29 juin 1990 / June 29, 1990
Number/Numéro
ACB-106

ENCLOSURES  
ANNEXES

DISTRIBUTION

Le document d'information à l'intention des employés sur l'Examen ministériel faisait référence à plusieurs questions touchant le personnel. Le Secteur du Personnel a donc réuni toutes ces références dans le document ci-joint afin de vous fournir plus de renseignements détaillés. Nous avons aussi préparé un organigramme du nouveau Secteur afin de vous donner une vue d'ensemble des différents centres de responsabilité au sein du Secteur. La réorganisation sera achevée à l'automne et les changements seront inclus dans les nouvelles listes téléphoniques.

Vos commentaires à ces changements seront les bienvenus et devraient être acheminés à ACB.

The General information statement to employees on the Corporate Review contained many references to personnel issues which are of interest to employees. The Personnel Branch has collected all of these references in the attached appendix to provide you with more detailed information. We have also prepared an organization chart of the redesigned Personnel Branch to give you an overview of the general areas of responsibility within the Branch. The Personnel Branch re-organization will not be completed until the fall, at which time the changes will be reflected in the telephone book.

We welcome your comments and reactions to this document and would be grateful if they could be forwarded to ACB.

le Sous-ministre adjoint,  
Secteur du Personnel

Peter F. Walker  
Assistant Deputy Minister  
Personnel Branch

## EXAMEN MINISTÉRIEL

### **Initiatives de gestion des ressources humaines**

Un ensemble intégré de modifications aux structures, aux procédures et à l'organisation du Secteur du personnel sera apporté dans les mois qui suivront la fin de l'Examen ministériel. Ces mesures ont pour but de répondre aux besoins ressentis par les employés pour que soient améliorées les possibilités de carrière à long terme, de satisfaire aux exigences en évolution constante du Ministère sur le plan professionnel et des connaissances et d'appuyer la direction et le personnel dans leurs efforts en vue de mettre au point et de déployer, dans un grand nombre de domaines, les compétences spécialisées qui ont toujours fait la réputation d'AECEC. Plus précisément, l'Examen ministériel a cerné, pour les années 1990, les objectifs suivants en matière de gestion des ressources humaines :

1. Une intégration beaucoup plus poussée de l'effectif permutant et non permutant au sein du Ministère;
2. Une amélioration des possibilités de carrière et de l'orientation professionnelle des employés non permutants;
3. Un accroissement de la transparence des processus d'évaluation et d'avancement pour tous les groupes permutants;
4. Une diminution des contraintes et un appui plus soutenu à l'égard des affectations inter-groupes et inter-filières, des affectations entre les groupes permutants et non permutants, ainsi que des détachements à l'extérieur du Ministère;
5. De meilleures possibilités de carrière pour les catégories de l'administration et du soutien;
6. Une plus grande reconnaissance de l'importance et de l'apport soutenu des employés recrutés sur place (ERP);
7. Une plus grande délégation des pouvoirs de gestion du personnel à l'intention des cadres;
8. Une meilleure représentation au sein du Ministère des caractéristiques démographiques du Canada;
9. Un plus grande facilité de fonctionnement dans les deux langues officielles;
10. Une capacité beaucoup plus poussée de développer les compétences du Ministère sur les plans professionnel,

de la gestion, des langues étrangères et des langues officielles.

**Les initiatives permettant d'atteindre ces objectifs se divisent en trois catégories :**

- I. Les initiatives touchant la structure des systèmes du personnel du Ministère;
- II. Les initiatives touchant les pratiques et procédures de gestion du personnel ainsi que les attitudes générales face à la gestion des ressources humaines; et
- III. Les initiatives touchant l'organisation même du Secteur du personnel.

#### **I. Changements structurels**

Par suite de l'Examen ministériel, le Ministère apportera des modifications à la structure de ses divers groupes d'employés permutants. Nombre des changements nécessiteront des consultations et des négociations avec les organismes centraux et les associations d'employés avant que les détails ne soient arrêtés. Les changements proposés devront tous être conformes aux décisions découlant du projet Fonction publique 2000 en matière de gestion du personnel. Bon nombre des changements proposés supposent une reclassification générale des postes à l'Administration centrale et dans les missions à l'étranger. Compte tenu de l'interdépendance de certains aspects des modifications structurelles, celles-ci devront être introduites graduellement et faire l'objet d'une coordination minutieuse. L'été de 1992 est la date visée pour la fin de leur mise en oeuvre. Parmi les principaux éléments des modifications structurelles figurent :

1. L'abolition des filières pour toute la catégorie EX(FS), d'ici l'été de 1991, afin de permettre le renforcement des compétences de gestion et des connaissances spécialisées dans le domaine des relations extérieures.
2. L'accès à la catégorie de postes EX permutants par voie de concours. Cette initiative a pour but d'élargir le champ des candidats potentiels afin de tenir compte, entre autres, des compétences administratives, des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ainsi que des candidats ayant acquis une expérience internationale à l'extérieur du Ministère ou à la suite d'affectations uniques au sein du Ministère.
3. Le renforcement de la catégorie FS en y ajoutant d'autres niveaux des échelons plus élevés, afin d'offrir aux FS un cheminement de carrière plus

régulier sans que les spécialistes de carrière n'aient à se concurrencer pour entrer dans la catégorie de la gestion.

4. La création d'un groupe de l'administration qui réunira les employés administratifs et de soutien permutants. Cette initiative vise à améliorer les chances de mobilité et d'avancement pour les employés qui désirent acquérir de nouvelles compétences au cours de leur carrière, ainsi qu'à répondre au besoin qu'éprouve de plus en plus le Ministère d'avoir dans son effectif des employés pouvant mettre une vaste gamme de connaissances techniques et administratives à contribution dans le cadre d'affectations à l'Administration centrale et à l'étranger. Cette mesure se rattacherait aux changements apportés dans les modalités d'accès à la catégorie EX, qui ont été décrites précédemment (voir paragraphe 2). Le Ministère devra attendre cependant les résultats du projet Fonction publique 2000 avant de procéder à la mise en oeuvre de ces changements.
5. L'adoption d'un système de descriptions de postes génériques pouvant s'appliquer au plus grand nombre possible de postes au cours de l'année 1991. Cette initiative sera particulièrement utile aux gestionnaires et permettra d'accélérer le processus de classification.

## **II. Changements apportés aux pratiques et procédures de gestion du personnel**

1. Une série de mesures prioritaires devant être prises immédiatement dans le but d'améliorer la formation au sein du Ministère et de combler les lacunes actuelles dans les domaines professionnel, de la gestion et des langues étrangères et officielles. Mentionnons entre autres les initiatives suivantes :
  - Création, d'ici l'automne 1991, d'un institut ou d'un centre ministériel qui servira encadrera à tous les programmes de formation et de perfectionnement des employés. La création de cet organisme devrait permettre de renforcer l'image de marque du Ministère, d'accroître le professionnalisme ainsi que le sentiment d'appartenance des employés, et de multiplier les possibilités d'interaction avec les ministères fédéraux et provinciaux, le secteur privé et les établissements d'enseignement.

- Meilleure définition des responsabilités de gestion pour que des objectifs adéquats soient fixés et atteints en matière de formation (le but étant que l'employé consacre en moyenne chaque année 4 % de son temps à la formation) et pour décentraliser les crédits affectés à la formation spécialisée en les confiant aux cadres hiérarchiques.
  - Adaptation des programmes de formation pour développer une expertise inter-filières, des compétences spécialisées, des compétences en gestion et créer de meilleures ouvertures pour les non-permutants.
  - Formation d'une durée minimale de six mois pour les agents du service extérieur nouvellement recrutés.
  - Meilleur accès à la formation offerte en langues officielles.
  - Amélioration des cours de langues officielles et étrangères. Les possibilités de formation en langues étrangères seront accrues par la création d'un nouveau bassin d'environ 75 A.-P. par année à même les ressources actuelles.
  - Meilleure formation pour tous les gestionnaires et tout le personnel afin d'améliorer les compétences en matière de délégation de pouvoirs.
2. Le renforcement du rôle et l'amélioration de la gestion des employés non permutants, au moyen des éléments qui suivent :
- Programme ministériel d'affectation qui abordera les affectations et la planification de carrière à long terme de façon plus systématique.
  - Service de counselling systématique en ce qui concerne la carrière et service de tests liés à la carrière.
  - Répertoire central des compétences et des possibilités de mutation aux fins des réaffectations et des reconductions.
  - Centre de documentation offrant des livres, des revues et du matériel audio-visuel sur les possibilités de carrière ainsi que de la

documentation sur la dotation, le cheminement de carrière, la préparation de curriculum vitae, etc.

- Politique ministérielle concernant les affectations uniques.
  - Adhésion du Ministère au nouveau programme de détachements interministériels de la fonction publique afin de profiter au maximum des possibilités de carrière à l'extérieur (d'ici août 1990) et consolidation des liens et des échanges avec les autres ministères ayant des programmes semblables.
  - Élaboration de modules de formation sur la stratégie d'emploi, la planification de carrière et la préparation d'entrevues.
  - Création d'un comité consultatif sur les questions de personnel qui intéressent particulièrement les non-permutants, composé d'employés permutants et non permutants. Ce comité examinera des questions comme la révision de l'évaluation de rendement, le répertoriage des employés ayant beaucoup de potentiel, le Programme CAP, le Programme Échanges Canada, le programme de formation au Ministère, etc.
3. Renforcer le rôle et la gestion des employés recrutés sur place, notamment :
- En donnant aux chefs de mission le pouvoir d'approuver la classification et la rémunération des emplois ainsi que le pouvoir d'appliquer des mesures disciplinaires, y compris le congédiement, d'ici à 1991-1992.
  - En élargissant la formation des ERP, notamment en matière de perfectionnement.
  - En élaborant un programme spécial de récompenses pour souligner la contribution des ERP, et en en confiant la responsabilité aux chefs de mission.
  - En autorisant les chefs de mission à utiliser davantage les nominations pour une période déterminée en ce qui concerne les agents de commerce et d'autres ERP de niveau supérieur.
  - En révisant et en mettant à jour les postes repères liés à la norme de classification des ERP.

4. Revoir et simplifier les formulaires d'appréciation utilisés pour tous les groupes permutants.

Parmi les éléments devant faire l'objet d'un examen, mentionnons :

- description des responsabilités, du milieu de travail
- potentiel, évaluation globale
- responsabilité concernant :
  - la présentation en temps voulu et la qualité des rapports d'appréciation
  - les langues officielles
  - les questions de sécurité
  - la formation
  - l'équité en matière d'emploi
  - la gestion et la supervision des ERP
  - la gestion (par délégation) des Directives sur le service extérieur
- définition des facteurs d'évaluation
- instructions pour les agents d'évaluation et les employés
- bien-fondé des facteurs
- examen du rôle et de l'apport de l'agent de révision, de l'employé et de l'Administration centrale
- notation

#### PLAN D'ACTION

- Un groupe de travail sera mis sur pied pour examiner les besoins de chaque groupe en matière d'appréciation.
- Des consultations seront entreprises s'il y a lieu avec les diverses associations d'employés.
- Voici les dates cibles concernant l'introduction des nouveaux formulaires d'appréciation :

#### Date cible de distribution

#### Pour la période d'appréciation se terminant le :

SCY	le 30 juillet 1990	le 30 septembre 1990
AS	le 1 <sup>er</sup> mars 1991	le 31 août 1991
HOM	le 1 <sup>er</sup> mai 1991	le 31 juillet 1991
EX(FS)	le 1 <sup>er</sup> mai 1991	le 31 juillet 1991
FS	le 1 <sup>er</sup> mai 1991	le 31 juillet 1991
CR	juillet 1991	le 30 décembre 1991



5. Examen et révision complets des mécanismes de promotion et de cheminement de carrière dans les catégories permutantes du Ministère, des efforts particuliers étant déployés en vue de tenir à un rythme plus régulier des concours d'avancement dans les catégories de l'administration et du soutien, ce dernier point constituant un objectif connexe. Les dates de mise en oeuvre seront liées aux progrès accomplis en ce qui concerne le point 4.
6. Examen exhaustif des pratiques de recrutement utilisées pour tous les groupes permutants afin d'attirer des candidats mieux qualifiés pour répondre aux besoins futurs du Ministère, satisfaire aux objectifs d'équité en matière d'emploi et garantir un niveau continu et constant de recrutement pour tous les groupes. La date cible de mise en oeuvre est le printemps de 1991. Parmi les autres initiatives, mentionnons la révision de la rémunération initiale pour les recrues et l'adoption de formalités d'habilitation sécuritaire moins longues, afin d'accélérer le processus de recrutement.
7. Étude sur les moyens de rétribuer l'excellence par un avancement plus rapide.
8. Utilisation accrue de l'ordre inverse du mérite pour dépister et réorienter les employés dont le rendement est faible.
9. Initiatives afin d'encourager l'utilisation des deux langues officielles au Ministère, notamment :
  - En donnant à tous les employés, en particulier aux employés de soutien, davantage de possibilités de suivre des cours de français ou d'anglais, pour que le Ministère puisse fonctionner plus facilement dans les deux langues.
  - En offrant un suivi pour les cours de langues et en utilisant davantage le matériel d'auto-formation du centre de documentation sur les langues officielles.
  - En offrant davantage de cours de formation et de perfectionnement dans les deux langues officielles.
  - En élaborant une série de lignes directrices pour encourager l'utilisation des deux langues officielles aux réunions dans tout le Ministère à Ottawa et dans les missions et en veillant à ce

que ces lignes directrices soient appliquées à tous les niveaux.

- En examinant l'utilité d'un service de révision pour inciter les employés à écrire dans les deux langues officielles.
  - En revoyant et en resserrant les lignes directrices relatives à la partie "Langues officielles" des appréciations afin que les employés et les cadres soient davantage responsables quant à l'utilisation des deux langues officielles.
  - En veillant à ce que les employés soient évalués dans la langue de leur choix.
  - En intensifiant la publicité qui entoure le programme de promotion des langues officielles, au moyen des avis administratifs et d'autres moyens de communications.
  - En confiant au Comité de gestion le soin de faire une révision annuelle des politiques et des pratiques concernant les langues officielles.
10. Améliorer la performance du Ministère dans divers domaines prioritaires de l'équité en matière d'emploi, y compris ceux préconisés dans le Rapport sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique (Au-delà des apparences). Les objectifs en ce domaine veulent notamment que la proportion de femmes dans la catégorie de la gestion augmente d'ici 5 ans pour se situer au moins au même niveau que dans l'ensemble de la fonction publique; en outre, la représentation des autres groupes cibles au Ministère devra doubler.

Les mécanismes permettant de poursuivre les objectifs d'équité en matière d'emploi comprendront entre autres :

- Des campagnes de recrutement à l'intention expresse des groupes cibles, dans les catégories d'employés non permutants et permutants.
- L'affectation d'employés des groupes cibles à des postes dont le niveau dépasse leur classification actuelle.
- L'accroissement des possibilités de formation pour les groupes cibles.


- L'utilisation sélective de mutation latérale pour favoriser l'entrée de membres des groupes cibles dans la catégorie EX.
  - Le détachement de l'extérieur du Ministère à des postes de niveau supérieur.
  - L'envoi à tous les gestionnaires de messages de la haute direction leur soulignant leur responsabilité quant à l'atteinte des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.
11. La publication de la nouvelle politique du Ministère sur l'emploi des conjoints est prévue pour le mois d'août 1990. La mise en oeuvre de cette politique et l'examen constant de ses mécanismes d'application et de son efficacité sont des éléments essentiels de la gestion du service des employés permutants. La responsabilité de tous ces éléments sera confiée à ABM.
  12. L'ouverture d'une garderie dans l'édifice L.B. Pearson, si les employés manifestent assez d'intérêt et que le Conseil du Trésor autorise l'affectation de fonds à ce projet.
  13. Création d'un poste d'ombudsman dans le but d'établir un point de contact pour les employés de l'Administration centrale et de l'extérieur qui estiment avoir été traités d'une manière inacceptable, injuste ou discriminatoire. Le bureau de l'ombudsman sera établi à l'automne 1990, à titre de projet pilote d'une durée d'un an. Ce bureau servira de complément aux recours officiels tels que le dépôt de griefs.
  14. Négocier la simplification des DSE, et considérer la possibilité d'autoriser des avances non comptables.
  15. Prolonger la durée des affectations à Ottawa et à l'étranger, après consultation comme il se doit avec les associations d'employés, afin d'assurer une plus grande continuité, de mettre à profit davantage les compétences, d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts.
  16. Créer un prix annuel du sous-secrétaire pour souligner un excellent travail d'équipe ou des réalisations pour des projets particuliers. Un programme complet de récompenses ministérielles sera mis sur pied d'ici le 1<sup>er</sup> avril 1991.
  17. Mettre en place immédiatement le programme de congés autofinancés, que le Conseil du Trésor vient

d'approuver pour le Ministère. Les employés pourront prendre un congé sans traitement pour une période de six mois à un an, après avoir déposé auparavant, dans un fonds de fiducie, une portion de leur salaire en prévision de ce congé. Une circulaire paraîtra à ce sujet en juillet 1990.

**III. Les initiatives visant à restructurer le Secteur du personnel pour lui permettre de poursuivre les objectifs susmentionnés comprendront notamment :**

1. L'établissement d'une direction distincte au sein de APD pour les affectations du personnel permutant des catégories de l'administration et du soutien. L'objectif consiste à disposer d'une unité plus efficace, tant du point de vue des gestionnaires que des employés. Pour rendre la chose possible, d'autres employés viendront se joindre à cette direction. (septembre 1990)
2. L'établissement d'une direction distincte (remplaçant ACBX) au sein de APD pour tous les employés EX permutants, une fois les filières complètement abolies. (été 1991)
3. La fusion en une seule direction, au sein de APD, des directions actuellement chargées de l'affectation des FS, afin de réunir en un seul endroit les compétences et les services de soutien dans ce domaine, et d'améliorer la coordination de la formation, du perfectionnement et des affectations par filières et inter-filières. (été 1991)
4. La création d'une nouvelle unité au sein de APS pour administrer le recrutement, les évaluations et la promotion de tout le personnel permutant. (septembre 1990)
5. La formation d'une nouvelle unité à APS chargée de gérer le programme d'équité en matière d'emploi. (août 1990)
6. La consolidation de APSP, créée l'été dernier pour fournir des services de personnel aux employés non permutants, en lui confiant la responsabilité d'un programme élargi de planification de carrière destiné aux employés non permutants.

LIBRARY E / BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20075412 8

DATE DUE	DATE DE RETOUR
<del>FEB 09 1997</del>	
	AUG 07 2000

DOCS  
 CA1 EA 90C58 EXF  
 Corporate review personnel  
 information package  
 43259020



60984 81800

doc  
CA1  
EA  
90C58  
EXF

DOCS  
CA1 EA 90C58 EXF  
Corporate review personnel  
information package  
43259020



b2304402(E)  
b2304438(F)

TO/À • Tous les employé(e)s / All employees

FROM/DE • ACB

REFERENCE / RÉFÉRENCE

SUBJECT / SUJET • Examen ministériel - document d'information  
Corporate Review personnel information package

Security/Sécurité
Non-Classifié/Unclassified
Accession/Référence
File/Dossier
Date
Le 29 juin 1990 / June 29, 1990
Number/Numéro
ACB-106

ENCLOSURES  
ANNEXES

DISTRIBUTION

43-259-020 / 43-259-023

Le document d'information à l'intention des employés sur l'Examen ministériel faisait référence à plusieurs questions touchant le personnel. Le Secteur du Personnel a donc réuni toutes ces références dans le document ci-joint afin de vous fournir plus de renseignements détaillés. Nous avons aussi préparé un organigramme du nouveau Secteur afin de vous donner une vue d'ensemble des différents centres de responsabilité au sein du Secteur. La réorganisation sera achevée à l'automne et les changements seront inclus dans les nouvelles listes téléphoniques.

Vos commentaires à ces changements seront les bienvenus et devraient être acheminés à ACB.

The General information statement to employees on the Corporate Review contained many references to personnel issues which are of interest to employees. The Personnel Branch has collected all of these references in the attached appendix to provide you with more detailed information. We have also prepared an organization chart of the redesigned Personnel Branch to give you an overview of the general areas of responsibility within the Branch. The Personnel Branch re-organization will not be completed until the fall, at which time the changes will be reflected in the telephone book.

We welcome your comments and reactions to this document and would be grateful if they could be forwarded to ACB.

NON - CIRCULATING /  
CONSULTER SUR PLACE

le Sous-ministre adjoint,  
Secteur du Personnel

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

Peter F. Walker  
Assistant Deputy Minister  
Personnel Branch

APR 24 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

## CORPORATE REVIEW

### **Initiatives in Human Resources Management**

An integrated package of changes in structures, procedures and Personnel Branch organization will be introduced in the months following the conclusion of the Corporate Review. The initiatives have been designed to respond simultaneously to employee needs for improved long term career opportunities, to meet the rapidly evolving knowledge and professional requirements of the Department and to assist management and employees to develop and deploy both the broad and specialized expertise which has always characterized EAITC. More specifically, the Corporate Review exercise identified the following objectives for Human Resources Management in the 1990's:

1. A much strengthened integration of the rotational and non-rotational cadres in the Department;
2. Improved career opportunities and career support for non-rotational employees;
3. Improved transparency of the process for appraisals and promotions for all rotational groups;
4. Fewer constraints and more support for cross-group and cross-stream assignments, for assignments between rotational and non-rotational groups, and for secondments out of the Department;
5. Better career opportunities in the support services and administrative categories;
6. Increased recognition of the importance and continuing contribution of locally-engaged staff;
7. Increased delegation of personnel management authority to managers;
8. Better reflection of Canada's demographic characteristics in the Department;
9. Improved facility for operating in both official languages; and
10. A much enhanced capacity for developing and maintaining the Department's professional, management and foreign and official language skills.



**Initiatives to pursue these objectives fall into three categories:**

- I. Those that affect the structure of the Department's personnel systems;
- II. Those that affect personnel management practices, procedures and overall attitudes to human resources management; and
- III. Those that affect how the Personnel Branch itself will be organized.

**I. Structural Changes**

As a result of the Corporate Review, the Department will be pursuing changes to the structure of its various rotational employee groups. Many of the changes will involve consultations and negotiations with Central Agencies and staff associations before details can be agreed to. All proposed changes will need to be consistent with, and supportive of, decisions on personnel management coming from the Public Service 2000 project. Many proposed changes will call for extensive reclassification of positions in headquarters and at missions abroad. Due to the interdependence of the elements of the structural changes, there will need to be a carefully coordinated phase-in period. The target date for completion of the structural changes is summer 1992. The main elements of the changes to structure include:

1. De-streaming of the entire EX(FS) category to allow for strengthening the management skills and broad-spectrum foreign-relation expertise of the group by the summer of 1991;
2. Access to the rotational EX category by competitive recruitment. This initiative is to broaden the base of potential candidates for the EX band, to include, inter alia, administrative skills, employment equity target groups, and candidates with international experience gained outside the Department or from single assignments with the Department;
3. Strengthening the FS category by adding more FS levels and by raising the top of the FS band. This initiative is to provide a more regular career progression for FS officers and to allow that progression to continue without requiring strong career specialists to compete for entry to the management category.

4. The creation of a single Administrative Group for rotational administration and support groups. The objective of this change would be to improve upward career mobility for employees who desire to develop skills and expertise throughout their career with the Department, and to respond to the Department's increasing needs for employees who can bring a wide range of administrative and technical skills to their assignments at headquarters and abroad. This would be linked to changes in access to the EX category noted in 2 above. The Department will, however, have to await the outcome of the Public Service 2000 project before it can process with these changes;
5. Introduction of a system of generic job descriptions for application to as many positions as possible during 1991. This will be of particular assistance to managers and help to speed up the classification process.

II. Changes in Practices and Procedures for Managing the Department's Personnel

1. A set of immediate high priority initiatives to strengthen training in the Department and to address current shortcomings in areas such as professional, managerial and official and foreign language skills. These initiatives include:
  - o establishment by Autumn 1991, of a departmental institute or centre to serve as a framework for the Department's training and development programs for all employees. The objectives of the centre or institute will be to reinforce Departmental professionalism, build departmental/professionalism, build departmental/employee identification, and open up opportunities for networking with federal and provincial governments, the private sector and academic institutions;
  - o better defined managerial responsibility to ensure appropriate training targets are set and met (building to an average of 4% annually of employee time for training), and decentralization to line managers of budgets for specialized training;
  - o adjustments in training programs to develop cross-stream expertise, better specialized skills, managerial capacity, and improved access of non-rotationals;

- o a minimum of six months training per newly recruited Foreign Service Officer;
  - o greater access to official language training;
  - o strengthened training in foreign and official languages. Foreign language training capacity will be increased by the creation of a new pool of approximately 75 PY's per annum to be found from within current resources;
  - o enhanced training of all managers and personnel to enable them to deal more effectively with devolution of authority.
2. The strengthening of the role and management of the Department's non-rotational employees including the following specific elements:
- o A departmental assignment program that will bring a more systematic approach to assignments and long term career planning;
  - o Provision of systematic career counselling and a service of career-related testing;
  - o A central inventory of skills and mobility opportunities for reassignment/reappointment;
  - o A resource centre to provide books, subscriptions and audio-visual material on career opportunities and documentation on staffing, career "pathing" and resumé preparation etc.;
  - o A Departmental policy on single assignments;
  - o EAITC's accession to the recent PS interdepartmental secondment program in order to maximize outside developmental opportunities (by August 1990) and consolidate links and exchanges with other departments with similar programs;
  - o Development of training modules on employment strategies, career planning and interview preparations;
  - o Establishment of an advisory committee on personnel issues of particular interest to non-rotational staff, composed of both rotational and non-rotational personnel. The committee will look at such elements

personnel. The committee will look at such elements as revision of performance assessment, identification of personnel with high potential, CAP, Interchange Canada, the departmental training program, etc.

3. Strengthening the role and management of locally-engaged staff including:
  - o Devolving authority to Heads of Mission to approve job classifications and compensation, as well as for the application for disciplinary sanctions, including discharge by 1991/92;
  - o Expanding training of LES, especially developmental training;
  - o Developing a special rewards and recognition program for LES, and delegate authority for it to Heads of Mission;
  - o Authorizing Heads of Mission to make wider use of term appointments for commercial officers and other senior LES;
  - o Revising and updating the benchmark position descriptions used in the locally-engaged classification standard.
  
4. Revising and simplifying appraisal forms for all rotational groups.

Elements to be reviewed include:

- o description of responsibilities/environment;
- o potential/overall assessment;
- o accountability for:
  - timeliness and quality of Appraisal Report submissions,
  - official languages,
  - security concerns,
  - training,
  - employment equity,
  - LES management/supervision,
  - (delegated) Foreign Service Directives management
- o definitions of rating factors;
- o instructions to rating officers/employees;
- o appropriateness of factors;
- o examination of the role/input of reviewing officer/employee & headquarters;
- o scoring.

ACTION PLAN

- o a working group will be established to review appraisal needs for each group;
- o consultations where appropriate be entered into with the various staff associations;
- o target dates for introducing new appraisal forms are:

	<u>Due for distribution</u>	<u>For Appraisal Year Ending</u>
SCY	July 30, 1990	September 30, 1990
AS	March 1, 1991	August 31, 1991
HOM	May 1, 1991	July 31, 1991
EX(FS)	May 1, 1991	July 31, 1991
FS	May 1, 1991	July 31, 1991
CR	July 1991	December 30, 1991

5. A complete review and update of mechanisms for promotion and career progression in the rotational categories in the Department, with best efforts to initiate a more regular rhythm of promotion competitions in the administrative and support categories as a related objective. Implementation dates will be tied to progress in item 4 above.
6. A complete review of recruitment practices for all rotational groups with a view to attracting candidates better qualified to meet the Department's anticipated needs, meeting employment equity objectives and ensuring a continuing and steady level of recruitment for all groups. The target date for implementation is Spring 1991. Other initiatives will include review of starting salaries for new recruits and institution of shortened security clearance procedures to speed up recruiting process.
7. Investigation of the means by which excellence can be recognized through accelerated promotion.
8. Increase in the use of reverse order of merit to identify and counsel out poor performers.
9. Initiatives to strengthen and encourage the use of both official languages in the Department, to include:
  - o providing greater access to official language training to all staff, especially to support staff, to facilitate operations within the Department in

to facilitate operations within the Department in both languages;

- o expanding the use of follow-up services to the language training program, and self-education material available in the official languages resource centre;
  - o increasing availability of all training and development programs in both languages;
  - o developing a set of guidelines to encourage active use of both languages at meetings throughout the Department in Ottawa and at posts and ensuring these guidelines are applied at all levels;
  - o examining the utility of a text revision service to encourage employees to write in both official languages;
  - o reviewing and strengthening guidelines on the completion of the "Official Languages" section of appraisals in order to improve accountability of employees and managers for the use of both official languages;
  - o ensuring employees are appraised in the language of their choice;
  - o expanding the publicity given to Official Language program activities through the PAN notices and other communication tools;
  - o reviewing official languages policies and practices annually in the Management Committee.
10. Improved Departmental performance in the various employment equity target areas including those called for in the Report on Barriers to Women in the Public Service (Beneath the Veneer). Objectives for a strengthened employment equity policy will include in the next 5 years attainment of representation of women in the management category of not less than the Public Service average and a doubling of representation in the Department for all other target groups.

Mechanisms for pursuing Employment Equity objectives will include:

- o Recruitment initiatives on both the non-rotational and rotational sides aimed specifically at target

- o Stretch assignments and under-filling of position levels by target group employees;
  - o Increased opportunities for training for target groups;
  - o Selective use of lateral entry as a vehicle for target group employees to enter the EX category;
  - o Secondments from outside the Department to senior levels;
  - o Strong message from senior management to all managers stressing their responsibility and accountability for achieving employment equity objectives.
11. Release of the Department's new policy document on Spousal Employment (set for August 1990). Implementation of the policy and on-going review of its mechanisms and effectiveness are viewed as an essential element of managing a rotational service. Centralized responsibility for all elements will be located in ABM.
  12. Establishment of a day-care centre in the L.B. Pearson Building given the necessary interest by employees and permission from the Treasury Board to expend funds for this purpose.
  13. Creation of a Departmental Ombudsman in order to provide a point of contact for employees at headquarters and abroad who consider that they have suffered from improper, unfair or discriminatory treatment. The office of the Ombudsman will be established as a one year pilot project, in the Autumn of 1990. The office is to complement existing more formal mechanisms such as the grievance process.
  14. Negotiation of simplification of the FSD's including possible use of non-accountable advances.
  15. Increasing the length of assignments in Ottawa and abroad, in consultation, as appropriate, with staff associations, in order to provide increased continuity, better use of expertise, improved effectiveness and cost savings.


16. Creation of an annual Under-Secretary's Award for unique team work or project-related achievements. A full program of departmental awards will be instituted by April 1, 1991.
17. Introduction immediately of the Self Funded Leave program for the Department recently approved by the Treasury Board. Employees will be able to take leave without pay for a period of six months to one year, in anticipation of which a portion of salary may be deposited into a Trust fund and be used for support during the period of leave. A circular document announcing the plan will be issued in July 1990.

**III. Initiatives to change how the Personnel Branch will be organized to pursue the above objectives, will include:**

1. Establishment of a separate assignment division in APD to manage rotational administrative and support services employee categories. The objective will be to create a more effective operation from the standpoint of both managers and employers. To make this possible, additional staff will be added to the division (September 1990).
2. Establishment of an assignment Division in APD to manage all EX rotational employees (replaces ACBX), once fully de-streamed. (Summer 1991)
3. Combining into a single Division in APD the current FS assignment Divisions, in order to share expertise and support services and to improve coordination of stream specific and cross-stream training, professional development and assignments. (Summer 1991)
4. Creation of a new unit in APS to administer all rotational recruitment, appraisals and promotion processes. (September 1990)
5. Assignment of the management of the employment equity program to a new unit in APS. (August 1990)
6. Strengthening of APSP, which was established last summer as a personnel service unit for non-rotational employees with responsibility for an expanded program of non-rotational career planning and assignments.



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20075412 8

DATE DUE	DATE DE RETOUR
<del>FEB 09 1997</del>	
	AUG 07 2000

DOCS  
 CA1 EA 90C58 EXF  
 Corporate review personnel  
 information package  
 43259020



60984 81800