

doc
CA1
EA453
2002F53
FRE

.63685512(F)

INSTITUT CANADIEN DU
SERVICE EXTÉRIEUR



CANADIAN FOREIGN
SERVICE INSTITUTE

Forum des gestionnaires

11 avril, 2002
Crowne Plaza (Ballroom A)
101, rue Lyon, Ottawa

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

MAR 11 2004

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

TABLE DES MATIÈRES

Onglet

L'ÉVOLUTION VERS LE FORUM DES GESTIONNAIRES ET AU-DELÀ.....	1
L'ORDRE DU JOUR	2
UN RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION IDENTIFIÉS PAR LES GROUPES TÉMOINS	3
CAHIER D'EXERCICE - LES PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION.....	4
<u>DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE</u>	
les Priorités du Maeci:	
◦ LES PRIORITÉS ET LA VISION DU MINISTÈRE (JANVIER 2002)	5
◦ RÉTROACTION SUR LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES	
L'effectif:	
L'ÉVALUATION DE LA SANTÉ ORGANISATIONNELLE DU MAECI	6
UN APERÇU DÉMOGRAPHIQUE DU MAECI ET LA POLITIQUE SUR LA PERMUTABILITÉ	7
LA MODERNISATION DE LA GESTION DES RH AU MAECI.....	8
LA MODERNISATION DU SERVICE EXTÉRIEUR EN 2002.....	9
La charge de travail:	
" e ³ " - EQUILIBRE EFFICACITÉ EXCELLENCE	10
La communication:	
UNE MISE À JOUR SUR LES COMMUNICATIONS INTERNES.....	11
Généralités:	
LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LES RÉSULTATS	12
NOTES	13

66308204

L'ÉVOLUTION VERS LE FORUM DES GESTIONNAIRES ET AU-DELÀ

La préparation préalable et la participation sont essentielles à la réussite du Forum.

La présente trousse vous est remise à titre de documents préparatoires au Forum des gestionnaires. Elle comporte l'ordre du jour, des documents de référence portant sur les principaux thèmes en matière de gestion (identifiés plus bas) ainsi qu'un cahier d'exercices pour consigner vos réflexions, les défis à surmonter et les solutions possibles en fonction de chacun de ces thèmes. Un bref aperçu de l'objet du Forum, de la motivation et des activités qui ont abouti à sa mise sur pied ainsi que des démarches éventuelles pour aller de l'avant vous est présenté plus bas.

La raison d'être du Forum

En dépit des efforts soutenus pour améliorer de nombreuses composantes de la gestion, le Ministère continue d'être aux prises avec d'importants défis. En tant qu'équipe de gestion, il nous faut devenir mieux connectés et plus résolus, sur le plan horizontal et vertical, afin de commencer à examiner et à surmonter ces défis. Le Forum s'inscrit dans la poursuite d'un processus de changement en procurant une tribune de dialogue face à face et en favorisant un même entendement des enjeux. L'exercice se traduira par un nombre limité de mesures à prendre qui soient réalistes, axées sur les résultats et pratiques.

Les participants au Forum

Tous les gestionnaires de l'Administration centrale du Ministère, des sous-ministres jusqu'aux directeurs, participeront au Forum. Les gestionnaires de mission et d'autres intervenants concernés pourraient être appelés à participer à de futures rencontres.

Un engagement collectif

La réussite du Forum est tributaire d'une responsabilité assumée conjointement par tous les gestionnaires dans l'identification des principaux enjeux qui exigent une attention particulière et de leur engagement à trouver et à implanter des solutions (qui identifient les responsabilités et les échéanciers pour les mesures à prendre). Cette séance et les autres qui suivront permettront à l'équipe de gestion ministérielle de travailler ensemble pour en arriver à des résultats concrets.

Les thèmes

Quatre groupes témoins regroupant quelque 40 gestionnaires ont présenté des suggestions détaillées de questions exigeant une attention particulière. Des membres

du Comité exécutif ont assisté à la majorité de ces discussions. Trois grands thèmes se dégageant des nombreuses questions soulevées par les participants aux groupes témoins, notamment :

- la communication;
- les enjeux liés à l'effectif;
- la charge de travail.

Le Forum se penchera sur les questions englobées dans ces trois thèmes et cernera, parmi une liste éventuellement longue de mesures de suivi, quatre ou cinq questions auxquelles le Ministère peut donner suite dans les six à douze mois à venir.

Ce n'est qu'un début

Le Forum s'inscrira comme le premier d'une série d'autres à venir. Le prochain devrait avoir lieu au cours du prochain semestre pour faire le bilan des progrès réalisés dans l'implantation des mesures identifiées et s'attaquer à d'autres défis en gestion qu'il s'impose de surmonter.

**VEUILLEZ APPORTER CETTE TROUSSE AVEC VOUS AU FORUM DES
GESTIONNAIRES**

**MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET
DU COMMERCE INTERNATIONAL**

Le Forum des gestionnaires

**Le 11 avril 2002
Crowne Plaza (Ballroom A), 101, rue Lyon, à Ottawa
Tel: 237-3600**

Ordre du jour

08:30 *Inscription et petit déjeuner (Café, jus et muffins)*

A. LES MOTIFS DE CETTE RENCONTRE

- 09:00 Les allocutions de bienvenue des sous-ministres
- Les objectifs du présent Forum:
 - ▶ Développer une cohésion à tous les niveaux de gestion.
 - ▶ Amorcer une démarche régulière de communication en personne entre la haute direction et les cadres.
 - ▶ S'entendre sur un nombre limité de mesures à court et moyen termes qui répondent visiblement aux principaux défis de gestion.
 - Notre contexte
 - Au-delà du présent Forum
- La revue de l'ordre du jour et de l'approche
- Les trois thèmes cernés par les groupes
 - la communication
 - les enjeux liés à l'effectif
 - la charge de travail

B. DÉFINIR NOS DÉFIS COMMUNS EN GESTION ET ÉTABLIR NOS PRIORITÉS

- 10:15 Des tables de discussions sur les trois thèmes (de 5 à 7 tables sur chaque thème) :
- Ce qui fonctionne bien
 - Les questions, les préoccupations et les défis
 - Les possibilités et les opportunités réalistes

11:15 *Pause santé et réseautage*

11:45 Les groupes thématiques se réunissent pour partager et regrouper leurs constatations puis établir les priorités.

12:30 *Buffet*

C. DES IDÉES À L'ACTION

13:30 Des discussions en groupe sur les mesures nécessaires pour répondre aux priorités identifiées.

14:30 Un exercice en plénière pour confirmer les principales mesures requises pour faire progresser le plan d'action du Ministère et ce que chaque gestionnaire peut faire pour contribuer à la réussite.

15:30 Prochaines étapes

- Quelle direction prenons-nous à partir d'ici?
 - Une synthèse par les sous-ministres
 - Les principaux messages à transmettre à notre personnel
 - Un dialogue
- L'évaluation de la séance

16:30 Clôture du Forum

UN RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION IDENTIFIÉS PAR LES GROUPES TÉMOINS

Renseignements généraux

Dans le contexte des travaux préparatoires au Forum des gestionnaires, environ 40 directeurs de l'Administration centrale constituant un échantillon représentatif des diverses fonctions et régions géographiques ont participé à l'un des quatre groupes témoins de discussion. Ces groupes témoins avaient pour mandat d'augmenter la probabilité de réussite du Forum en sollicitant une rétroaction franche et constructive sur son contenu et sa structure les plus propices. Plus précisément, les participants étaient appelés à présenter leurs commentaires sur les principaux thèmes à couvrir, les rôles et les responsabilités des participants et la structure ou forme de séance pour cette journée. Les groupes témoins ont cerné trois principaux défis en gestion comme sujets de discussion au Forum : la communication, les reliées questions liées à l'effectif et la façon de composer avec la charge de travail. Les paragraphes qui suivent résument les principaux défis ainsi que les questions qui y sont afférentes dans le but d'éclairer les débats durant le Forum.

1. La Communication

« Tout commence par la précision dans les priorités. »

Les groupes témoins ont indiqué qu'il y aurait lieu d'améliorer la communication. Ils ont signalé la nécessité d'une communication plus régulière et plus efficace non seulement entre la direction et les employés, mais aussi entre la haute direction et les cadres supérieurs. Presque à l'unanimité, les participants aux groupes témoins ont fait valoir que le point de départ d'une communication efficace se situait dans la précision et la clarté dans les priorités du Ministère. Les groupes témoins ont convenu de la difficulté que ceci présentait, compte tenu de la nature imprévisible des événements économiques et politiques mondiaux. Les priorités sont néanmoins essentielles pour bien jumeler les ressources humaines et financières aux résultats de l'organisme. Les priorités du MAECI doivent être régulièrement communiquées non seulement à l'intérieur mais aussi publiquement.

L'établissement des priorités ministérielles

- Il est nécessaire de définir et de communiquer régulièrement les priorités ministérielles à tous les employés. Il faudrait être en mesure de communiquer sans délai le plan stratégique de l'organisme. Il importe de préciser clairement non seulement les activités qui seront effectuées mais aussi celles qui ne le seront pas. (La nouvelle approche adoptée par TCS en représente un bon exemple. Des travaux semblables devraient être réalisés au profit des secteurs

politiques et économiques du Ministère.)

L'énonciation des valeurs du Ministère

- Le MAECI devrait procéder à l'énonciation d'une meilleure vision commune de notre façon de travailler dont l'inspiration proviendrait directement des valeurs qui caractérisent notre organisme. Il semble exister actuellement un manque de cohésion entre les paroles et les gestes, entre ce que nous devrions accomplir et ce qui se produit effectivement (sur le plan opérationnel). Le MAECI doit énoncer et manifester ses valeurs dans des comportements bien visibles.

La déconnexion dans les communications entre la haute direction et les cadres supérieurs

- Il est nécessaire d'établir un processus naturel et régulier qui relie la haute direction et les cadres supérieurs. Ce procédé doit offrir la possibilité d'un dialogue franc, constructif et résolu, contribuant ainsi à un meilleur partage de l'information et à une compréhension plus profonde entre la haute direction et les cadres supérieurs.
- Des modalités précises devraient être établies pour améliorer les communications (par exemple, une réunion mensuelle d'une heure entre un groupe de directeurs choisis au hasard et les SMA , les SM). Elles prévoiraient la mise en œuvre d'un processus régulier permettant l'établissement et la revue des priorités et des plans d'action.

2. L'effectif

« *Le savoir et l'expertise de l'effectif du MAECI sont les facteurs et déterminants essentiels de sa réussite.* »

Compte tenu d'un effectif vieillissant et d'un degré accru de roulement de personnel (selon les prévisions du Sondage sur le maintien des effectifs dans le service extérieur en 2001 et du sondage de l'APEX sur le maintien et la planification de l'effectif de la direction), les participants des groupes témoins ont identifié un défi qui revêt une importance fondamentale : quelle sera la structure la plus efficace dans l'effectif du MAECI à moyen terme? Il est nécessaire de prendre en considération un certain nombre de questions importantes, notamment établir le « juste » nombre d'agents du service extérieur ainsi que le meilleur agencement entre les employés permutants et non permutants et d'employés nommés pour une période déterminée et indéterminée. Les participants aux groupes témoins ont également fait référence aux résultats pour le MAECI du sondage auprès de la fonction publique en 1999 dans leurs discussions sur les principaux défis en matière d'effectif. Le sondage faisait valoir que les réponses

données au MAECI en comparaison de celles enregistrées dans les autres ministères du gouvernement étaient moins favorables en ce qui concerne les trois thèmes suivants liés à l'effectif : la classification, la gestion des personnes et du rendement et le perfectionnement professionnel. Les groupes témoins ont reconnu que, même si beaucoup avait été accompli dans certains domaines, les progrès sont lents et il reste beaucoup à faire. Par exemple, la lenteur de la dotation continue d'être un problème épineux pour de nombreux directeurs. De plus, les groupes témoins ont identifié une réelle nécessité d'améliorer les programmes d'apprentissage et les possibilités de perfectionnement qui accroissent le savoir et l'expertise professionnelle. Un dernier défi en matière d'effectif ayant été relevé se situe dans la nécessité de définir et d'énoncer les aptitudes, les connaissances et les comportements (ainsi que des mesures objectives) des « gestionnaires efficaces ». Parallèlement, il faut harmoniser les programmes d'apprentissage en fonction des critères définis.

La structure de l'effectif

- La question suivante revêt une importance fondamentale pour le MAECI et, en particulier, pour les cadres supérieurs : quelle est notre vision des ressources humaines dans cinq ans, compte tenu que la moitié des employés du Ministère auront moins de cinq ans d'expérience (la génération du baby boom prend sa retraite, il se produit des changements rapides au sein des cadres supérieurs, et ainsi de suite). Plusieurs personnes semblent voir venir le problème en ressources humaines, mais il nous faut également consacrer plus de temps à examiner les solutions. Certaines questions méritent réflexion et discussion :
 - La proportion des agents du service extérieur est-elle appropriée? Devrait-il y en avoir plus à l'étranger?
 - Le ratio entre les employés nommés pour une période déterminé et ceux nommés pour une période indéterminée est-il approprié?
 - Devrions-nous avoir des employés permutants et non permutants?
 - Devrions-nous établir un bassin « d'experts » (par exemple, des experts en politiques non permutants qui pourraient être affectés dans n'importe quel secteur du Ministère) ?

Les aptitudes en gestion

- Quels sont les connaissances, les habiletés et les comportements d'un « bon gestionnaire »? Quels sont les objectifs et les critères de mesure correspondants?

Le recrutement, le maintien et le perfectionnement de l'effectif

- Il nous faut travailler de concert avec les Ressources humaines pour réduire le

temps requis pour doter les postes.

- Comment pouvons-nous utiliser plus efficacement l'espace de travail actuel pour accommoder de nouveaux employés?
- Il faudrait recruter et former plus « d'experts » dans des domaines clés (par exemple, devrions-nous avoir un cheminement professionnel pour les « experts »? Dans le but d'accroître le savoir et l'expertise, peut-être devrions-nous avoir une bifurcation dans le cheminement professionnel aux échelons les plus élevés du domaine des FS, une pour les « experts » FS, et l'autre pour les EX?
- Nous avons amélioré la formation en compétences techniques et de gestion. Par ailleurs, il faut dispenser plus de formation pour mettre à niveau les employés dans leurs domaines professionnels (accroître les échanges entre ministères, avec les universités, et ainsi de suite).

3. La charge de travail

« Il nous faut être capables d'entamer un dialogue franc, libre et sans risque pour la carrière concernant l'équilibre entre le travail et la vie privée. »

Presque à l'unanimité, les participants aux groupes témoins ont signalé que les problèmes liés à la charge de travail concernaient leur capacité (et celle de leurs employés) de faire un juste équilibre entre leur vie professionnelle et privée. Cette opinion coïncide avec celle cernée dans le sondage auprès de la fonction publique en 1999 à l'effet que les employés du MAECI avaient l'impression d'avoir moins de marge de manœuvre dans la réalisation d'un juste équilibre entre le travail et la vie privée par rapport aux autres ministères. De plus, les employés du MAECI étaient davantage susceptibles de mentionner que la charge de travail était déraisonnable et qu'il s'ensuivait plus de temps supplémentaire rémunéré ou non. Les groupes témoins dans le contexte du Forum des gestionnaires ont indiqué que, sur un macro-niveau, leur charge de travail était alimentée par une définition insuffisante des priorités et que, sur un micro-niveau, il s'agissait d'éléments comme l'excès de courriels, l'accès à distance et la disponibilité 24 heures sur 24, sept jours par semaine (24/7). Ces facteurs et d'autres encore contribuent au fait que plusieurs personnes ne se prévalent pas des congés auxquels elles ont droit. On a aussi fait valoir que, pour réduire le fardeau de la charge de travail, il était essentiel d'insister sur un travail plus efficace en réduisant les chevauchements et en déléguant à des échelons plus bas les responsabilités.

Accroître notre efficacité

- Il est nécessaire de ne plus se concentrer sur des travaux ou des extraits qui ne

sont pas essentiels (les foires commerciales, les cahiers d'information, etc.) et d'insister davantage sur la nature de notre travail fondamental, nos principaux clients et nos grandes priorités. Nous devrions examiner l'approche de TCS et les initiatives comme « Accroître notre efficacité » (David Mulroney) pour trouver des exemples de la façon dont ce groupe a réussi à obtenir des résultats rapides et à prendre les choses une à la fois.

- La duplication accroît la charge de travail des chargés de dossiers. Il nous faut identifier diverses activités qui sont largement effectuées dans tous les secteurs du Ministère et les centraliser (par exemple, le protocole).
- Il faut confier les responsabilités à des échelons plus bas de manière à ce que les gestionnaires puissent avoir le temps d'effectivement assumer leurs fonctions de gestion. Pour ce faire, les gestionnaires doivent avoir à leur disposition les personnes dotées des connaissances et de l'expérience requises (à l'heure actuelle, plusieurs gestionnaires disposent de chargés de dossiers inexpérimentés ou encore éprouvent des difficultés à doter leurs postes, voire même à afficher la tenue d'un concours).

La disponibilité « 24/7 »

- Pourquoi un si grand nombre de personnes au MAECI croient qu'il leur faut être à la disposition des citoyens 24 heures par jour (par exemple, pour répondre aux questions des médias)? Dans d'autres ministères fédéraux (Citoyenneté et Immigration), ce n'est pas le cas.
- Les employés à l'Administration centrale, et plus encore ceux à l'étranger, sont bombardés de courriels en provenance du Ministère. Il nous faut en discuter et déterminer dans quelles circonstances il est justifié d'envoyer un courriel, plus précisément des messages Signet.
- L'accès à distance est-il bon pour l'équilibre entre le travail et la vie privée? (Il serait intéressant d'effectuer une analyse de sa rentabilité.)

Les droits à des congés

- Combien de personnes peuvent véritablement se prévaloir des congés auxquels elles ont droit? (Les cadres supérieurs ont un rôle à exercer pour influencer et préconiser des pratiques raisonnables concernant les vacances).

CAHIER D'EXERCICE - LES PRINCIPAUX DÉFIS EN GESTION

Durant le Forum des gestionnaires, les participants seront divisés en trois groupes de travail distincts jumelés aux trois thèmes en matière de gestion : la communication, les enjeux liés à l'effectif et la charge de travail.

En vous préparant pour le Forum des gestionnaires, veuillez choisir le thème dont vous souhaitez discuter au Forum et compléter la section du cahier d'exercice suivant qui porte sur ce thème. En répondant aux questions du cahier d'exercice, veuillez vous reporter à la section précédente (Onglet 3) pour consulter le résumé des principaux défis en gestion et des questions afférentes que les groupes témoins ont identifiés. Veuillez relever tous les autres enjeux critiques en gestion (qui s'inscrivent dans ces thèmes) qui n'auraient pas été cernés par les groupes témoins si vous jugez qu'ils pourraient réalismement être réglés dans les six à douze prochains mois.

***VEUILLEZ APPORTER CETTE TROUSSE (DONT LE CAHIER
D'EXERCICE) AVEC VOUS AU FORUM DES GESTIONNAIRES***

III. La charge de travail

1. Veuillez donner des exemples de récentes initiatives qui ont réglé de manière productive les problèmes que pose la charge de travail et les raisons de leur réussite

2. Quels sont actuellement les **défis** et les **possibilités** les plus critiques dont la solution apporterait le plus de changements?

3. Quelles seraient vos suggestions de mesures réalistes et visibles qui pourraient être entreprises dans les six à douze prochains mois afin de relever les défis signalés plus haut?

les Priorités et la Vision du Ministère (janvier 2002)

En notre qualité de sous-ministres, nous souhaitons vous faire part de nos priorités pour 2002, tant au niveau du Ministère qu'en matière de gestion.

Si nous avons un message déterminant à vous transmettre pour l'année à l'échelle du Ministère, nous pourrions le résumer en ces trois mots:

Concentration, Coopération, Communication

Les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que ministère sont souvent le fruit d'événements qui échappent à notre contrôle. Les attentats du 11 septembre et leurs répercussions nous ont violemment rappelé qu'en tant qu'organisation, il est primordial de nous entendre clairement sur les principes fondamentaux afin que nous puissions faire face aux exigences courantes et imprévues de notre travail et d'avoir la souplesse nécessaire afin de répondre aux attentes élevées de nos ministres, du premier ministre, du gouvernement en général, du public canadien et, finalement et non des moindres, aux nôtres.

Premièrement, si nous devons établir clairement les principes de base, notre priorité absolue doit être de mettre l'accent sur les personnes. Nous entendons poursuivre avec énergie en 2002 la mise en oeuvre de notre Stratégie des ressources humaines, en nous appuyant sur les organismes centraux et sur nos employés. Nous avons bon espoir d'obtenir une aide centrale. Toutefois, la plus grande partie de l'investissement requis pour atteindre nos objectifs devra provenir de nouvelles affectations internes. Nous nous employons actuellement à trouver des sources de financement.

Deuxièmement, pour aider à alléger les charges de travail, et fonctionner dans les limites des ressources disponibles, nous ferons preuve d'une plus grande rigueur en 2002 en nous concentrant sur les priorités essentielles à chaque niveau de notre organisation. De nombreuses organisations publiques et privées partout ailleurs font de même. Nous devons définir de manière plus précise ce en quoi nous excellons et axer nos efforts sur les activités où nous apportons une réelle valeur ajoutée au gouvernement, en nous concentrant plus particulièrement sur les secteurs dont nous sommes seuls responsables ou dans lesquels nous pouvons fournir la prestation la plus efficace.

L'exercice d'évaluation ministérielle réalisé l'année dernière a permis de déterminer plusieurs lignes d'action qui sont abordées ci-dessous.

Notre **réseau de missions et nos activités à l'étranger** sont sans égal au sein du gouvernement et, en tant que sous-ministres, nous continuerons de renforcer ce rôle précis du MAECI en 2002. À terme, cette démarche impliquera d'affecter plus de personnes sur le terrain et de réduire dans une certaine mesure le nombre de personnes travaillant à l'Administration centrale.

Nous continuerons également de renforcer **la capacité du Ministère d'élaborer des politiques**, tant au niveau national qu'à l'étranger. Nous nous attacherons ainsi à améliorer la capacité centrale de planification des politiques pour la gestion des questions horizontales, à renforcer les capacités de recherche et d'analyse des politiques, à aider le gouvernement à

atteindre une cohérence globale en matière de politique étrangère et économique, et à consulter davantage le public. Nous veillerons à ce que le Ministère s'acquitte de son rôle en prenant sous sa responsabilité des domaines qui ne sont couverts par aucune autre section du gouvernement, soit : la politique et les relations bilatérales et multilatérales; la politique et la promotion commerciales; l'aide aux Canadiens à l'étranger; le droit international et la négociation des traités; enfin, les relations entre le gouvernement fédéral et les provinces à l'extérieur du Canada.

Parallèlement aux améliorations que la « **Nouvelle Approche @ l'oeuvre** » apporte au Service des délégués commerciaux, nous appuyons fermement le projet pilote « **e3** » (anciennement connu sous le nom de « **Working Smarter** ») qui progresse sous la direction de David Mulroney. Ces deux initiatives devraient permettre de clarifier les domaines où nous excellons, nous aider à nous concentrer sur la prestation de services à haute valeur ajoutée à la clientèle, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, ainsi qu'à gérer les lourdes charges de travail qui ont affecté le moral et perturbé la vie familiale de tous au sein du Ministère.

Nous reconnaissons le défi important que posent ces efforts au niveau de la « culture organisationnelle » d'une organisation qui a toujours été très fière de sa capacité d'entreprendre n'importe quelle tâche n'importe où. Malheureusement, nous ne pouvons plus continuer ainsi. Nous devons nous montrer fermes envers nous-mêmes et honnêtes envers ceux qui font appel à nos services.

Troisièmement, conformément aux priorités du Ministère, nous renforcerons et étendrons nos partenariats officiels – avec d'autres ministères, avec d'autres ordres de gouvernement ainsi qu'avec le secteur privé, en nous concentrant plus particulièrement sur les domaines où nous devons encourager la réussite d'autres intervenants, domaines qui ne sont pas « essentiels » au mandat du MAECI, ou qui sont couverts par des mandats différents.

Nous pensons plus particulièrement aux partenariats naturels qui existent pour promouvoir le commerce et l'investissement (Équipe Canada inc et Partenaires pour l'investissement au Canada), pour faire la promotion du Canada à l'étranger, pour mettre en oeuvre le programme environnemental international du gouvernement, ainsi qu'aux partenariats mis sur pied dans les domaines universitaire et culturel. Certains de ces partenariats sont déjà bien avancés sur le plan institutionnel; d'autres en sont encore aux premières étapes de leur création.

Des partenariats doivent également être créés « à l'interne » entre les divers secteurs d'activités, les différentes directions et même au sein des unités. Les gestionnaires devront ainsi encourager la coopération et le partenariat et appuyer le travail horizontal.

Quatrièmement, nous entendons revoir et redéfinir les fonctions de communication au sein du MAECI, le but étant d'échanger les informations et de promouvoir la transparence de manière plus efficace, aussi bien au niveau interne qu'externe, et d'avoir une vision plus claire de ce que nous réalisons en tant que ministère et gouvernement.

Nous accorderons aux communications toute l'attention qu'elles exigent. Une étude à ce sujet est déjà en cours.

Nous estimons que tous nos employés, au Canada et à l'étranger, qu'ils soient Canadiens ou non Canadiens, doivent connaître la vision que leurs sous-ministres ont du ministère des

Affaires étrangères et du Commerce international, alors que nous entamons cette nouvelle année et que nous travaillons dans un contexte national et international en constante évolution. Cette vision pourrait être résumée comme suit :

un ministère des Affaires étrangères et du Commerce international moderne et mixte, pourvu de professionnels motivés, axé sur des objectifs essentiels et collaborant avec d'autres dans le cadre de partenariats solides, utilisant pleinement un réseau bien établi de missions à l'étranger et offrant des produits et des services de première classe en matière de politique à un gouvernement et à un public mieux informés et plus réceptifs.

Si cette vision semble incontournable, elle n'en est pas moins stimulante. Nous sommes convaincus que les mesures évoquées ci-dessus pour 2002 nous aideront à la concrétiser. À cette fin, nous travaillerons avec le Comité exécutif, notre cadre de gestion de façon générale, ainsi qu'avec chacun d'entre vous. Nous sollicitons votre appui et votre participation à cet égard.

Leonard J. Edwards
Sous-ministre du Commerce international

Gaëtan Lavertu
Sous-ministre des Affaires étrangères

Paul Thibault
Sous-ministre délégué des Affaires
étrangères

RÉTROACTION SUR LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES

RÉSUMÉ

Au total, 11 répondants (neuf des missions et deux de l'Administration centrale) ont fait parvenir leur rétroaction sur les priorités ministérielles de 2002. En règle générale, les «3 c», l'énoncé de vision et les priorités ont été accueillis favorablement par les répondants et leurs employés.

Si les «3 c» – la concentration, la coopération et la communication – représentaient un message ministériel inspirant, un des répondants a fait valoir que la probabilité que ce message soit épousé et intégré par la culture sera largement influencée par les «3 s» – suivi, suivi, suivi.

Un certain nombre de répondants ont indiqué que l'énoncé de la vision était trop détaillé et trop long. Au nombre des suggestions offertes pour préciser et simplifier l'énoncé figuraient ce qui suit : le diviser en énoncés distincts de mission, de vision et de valeurs ou de préciser qui nous sommes, ce que nous faisons et comment nous travaillons.

Les répondants ont loué les efforts des sous-ministres déployés pour souligner et communiquer les quatre domaines prioritaires pour 2002. À l'unanimité, tous s'entendaient pour dire que « l'insistance sur le facteur humain » devrait être la première priorité. Par ailleurs, cette opinion était exprimée avec une nuance de scepticisme et de lassitude véritable, étant donné que relativement peu des questions de longue date bien connues en matière de RH ont été réglées, malgré l'appui manifesté par les sous-ministres.

La deuxième priorité, « se concentrer sur les priorités essentielles », a aussi été considérée comme étant fondamentale pour déterminer les clients du MAECI, la portée de son travail et ses attentes envers les employés. Par contre, ici aussi, le degré de scepticisme était élevé concernant la capacité des employés de dire « non », en particulier sur le plan politique. « La perception autour de la table est que le Ministère souhaite toujours tout faire et, en dépit de l'intention formulée par les plus hautes instances de se concentrer sur l'essentiel, le message sera éventuellement : "Faites-le". »

Les répondants ont indiqué que la troisième priorité « développer et élargir davantage des partenariats formels », quoique essentielle au rendement organisationnel, était également remplie de défis, compte tenu des multiples intervenants associés aux politiques étrangères et commerciales. Néanmoins, presque tous les répondants ont fait valoir la nécessité de disposer de meilleurs réseaux à l'interne et à l'extérieur, en particulier à l'Administration centrale.

La quatrième et dernière priorité, « remanier les fonctions de communications de manière à mieux partager l'information et à promouvoir la transparence », a suscité un certain nombre de commentaires. Les répondants estimaient que le MAECI pourrait s'améliorer dans la communication sélective d'information à valeur ajoutée, pertinente et utile en favorisant un dialogue plus régulier et plus stratégique entre l'Administration centrale et les missions, ainsi

qu'en freinant la « folie des courriels ».

Voici une synthèse plus détaillée des commentaires des répondants en fonction de chacune des quatre priorités. Elle pourrait servir de matière à réflexion dans vos discussions de groupe au Forum des gestionnaires.

L'INSISTANCE SUR LE FACTEUR HUMAIN

- Il existe une véritable lassitude et un cynisme correspondant concernant « l'insistance sur le facteur humain » à titre de première priorité, compte tenu des promesses antérieures qui n'ont jamais été tenues et des mesures entreprises qui n'ont pas été complétées. Relativement peu des objectifs valables de la Stratégie des ressources humaines ont été réalisés, même si les sous-ministres leur ont accordé leur appui.
- Afin d'assurer que la stratégie de restructuration des RH/FS ne se déroule pas comme les exercices des GE et de la NGC, il est nécessaire de présenter des rapports réguliers sur les progrès, notamment sur la position adoptée par les syndicats.
- D'abord et avant tout, il faut commencer par la restructuration des FS. Il est impérieux d'agir sans délai à cet égard (étant donné les si nombreux faux départs antérieurs), autrement le fort degré de cynisme va s'accroître de manière exponentielle. Après et seulement après devra-t-on procéder avec la conversion des AS à la catégorie FS avec des niveaux d'entrée latéraux.
- Un besoin fondamental se fait sentir pour une dotation plus appropriée et plus stable (un meilleur recrutement et une réduction du syndrome de la « porte tournante », en particulier pour les postes clés des secteurs de responsabilité à l'Administration centrale.
- « Dites-le avec de l'argent. » Le mécontentement du groupe FS à l'égard du salaire ne peut être réglé que par des mesures financières. Les sous-ministres et les gestionnaires du MAECI ne doivent pas se faire d'illusions à ce propos.
- Il existe du mécontentement à l'égard de l'opacité perçue du processus d'affectation dans des missions ou des postes, qui est de plus en plus jugé comme une question « des personnes que l'on connaît », en particulier pour les postes à grande visibilité ou les régions les plus attrayantes.
- La participation des cadres intermédiaires (directeurs et directeurs adjoint) est essentielle pour implanter des changements dans la culture ministérielle.
- Il faut repenser le modèle traditionnel de la permutation/non permutation. Les employés non permutants estiment qu'il n'y a pas de progression de carrière appropriée.

- La question importante de l'amélioration de la gestion des employés recrutés sur place dans les missions n'est pas prise en compte dans l'actuelle stratégie ministérielle des RH.
- Les cadres supérieurs doivent reconnaître directement et valoriser les contributions particulières du personnel administratif et technique aux efforts généraux du Ministère.
- Il existe une grande injustice envers certains employés qui occupent des postes sous-classifiés et qui sont, par conséquent, dans l'impossibilité de réclamer une rémunération à titre intérimaire.
- « La lassitude à l'endroit des prix » – les employés veulent être reconnus, mais il y aurait peut-être lieu d'explorer d'autres moyens (par exemple, un souper avec les sous-ministres, des billets pour une partie de hockey ou au CNA, un café avec les ministres).

SE CONCENTRER SUR LES PRIORITÉS ESSENTIELLES

Les réseaux de missions et les activités à l'étranger

- Des messages contradictoires – un plus grand nombre de personnes sur le terrain exigera plus de ressources financières, mais la majorité de ces sommes proviendront de réattribution. Nous serons donc appelés à « en faire plus avec moins » et pourtant, il est aussi indiqué qu'il nous faut être capables de refuser et être autorisés à le faire.
- Le prolongement de nos séjours à l'étranger nous aiderait à approfondir nos connaissances détaillées d'une région (la politique, l'économie, l'histoire, la culture, la langue, etc.) et permettrait ainsi au Ministère de contribuer plus efficacement une valeur ajoutée à l'élaboration des politiques et aux activités du gouvernement.
- Si notre présence à l'étranger doit prendre de l'expansion et l'Administration centrale doit rétrécir, il est essentiel de conférer plus de pouvoirs au personnel sur le terrain.
- Personne ne se joint au service étranger pour s'asseoir à Ottawa. Par contre, un plus grand nombre de personnes sur le terrain, en raison de la réattribution, se traduira probablement par de pires conditions de travail (par exemple, la charge de travail) pour les personnes à l'Administration centrale.
- Un plus grand nombre de personnes qui travaillent à l'étranger exige la création d'un plus grand nombre de postes pour les conjoints (compte tenu de l'incidence des familles à double revenu).
- Il faudrait envisager la décentralisation des fonds alloués à la diplomatie publique et à la sécurité des personnes parce que les missions sont familières avec les conditions qui leur sont propres et avec l'utilisation optimale des fonds.

Le renforcement des capacités reliées aux politiques

- Les objectifs de renforcer nos missions sur le terrain et de renforcer les capacités d'élaboration de politiques du Ministère ne s'excluent pas réciproquement. Le MAECI a toujours sous-estimé la capacité des missions de contribuer directement à l'élaboration de politiques. La révolution de la technologie de l'information et la solide plate-forme de la technologie de l'information du MAECI facilite la constitution d'équipes virtuelles entre l'Administration centrale et les missions.
- Le Ministère devrait favoriser une convergence plus étroite entre les trois fonctions distinctes : les divisions chargées de l'élaboration des politiques (en particulier à CPD), la division de l'évaluation (SIX) et l'Institut canadien du service extérieur (CFSI). Il faut des circuits de rétroaction entre ces trois fonctions de manière à améliorer le processus horizontal de l'élaboration des politiques.
- Afin de maximiser notre influence sur les questions multilatérales, il faut déployer de plus grands efforts à l'Administration centrale pour régler les problèmes entre les ministères et pour élaborer des positions de négociations intégrées avant la tenue des réunions multilatérales.
- Une meilleure élaboration de politiques est directement tributaire des discussions à l'Administration centrale sur les questions à savoir qui sont les principaux clients, quels sont leurs besoins et comment pouvons-nous dispenser le meilleur service et exercer le meilleur suivi.
- Les Affaires publiques n'ont pas suffisamment de fonds et, pour cette raison, il est difficile de justifier notre troisième pilier.
- Il nous faut des normes communes sur la façon de confier au secteur privé des travaux liés aux politiques, sur les tarifs à payer aux institutions et aux experts, sur la façon d'évaluer la qualité des travaux et, avant tout, sur la façon dont les divisions de l'Administration centrale devraient être structurées pour utiliser les travaux de manière optimale.

La « Nouvelle approche » et « e³ »

- Il existe un scepticisme considérable à savoir si c'est véritablement possible sur le plan politique – en particulier dire « non » aux clients.
- Les missions et l'Administration centrale doivent essayer de faire preuve de franchise et de fermeté avec les clients concernant ce que nous allons faire et ce que nous ne ferons pas. Il ne s'agit pas de renvoyer la balle.

LES PARTENARIATS FORMELS

- Le Ministère doit se positionner à titre de coordonnateur, de courtier et, parfois, comme intervenant dans plusieurs différents genres de partenariat. Le MAECI doit être conscient de ce qui fait que les partenariats institutionnels fonctionnent : des objectifs communs bien articulés, des pratiques conscientes qui favorisent la communication et le respect mutuel, une répartition précise de l'effectif en fonction des avantages comparatifs et, dans une certaine mesure, un même entendement de la durée prévue de ces partenariats.
- Il existe une tension entre les notions « d'avantages concurrentiels » et « de partenariats » avec les autres ministères du gouvernement. Vous ne pouvez pas être en concurrence avec vos partenaires, ni pouvez-vous tout déléguer aux autres ministères du gouvernement. La notion de partenariat comporte des limites, compte tenu de l'obligation de nos ministres de rendre des comptes au Parlement. Ils doivent être en mesure de parler avec autorité, même lorsque nos « partenaires » ne livrent parfois pas les résultats comme prévu.
- Chaque question nécessite à la fois des réseaux horizontaux, verticaux, géographiques et fonctionnels. À l'heure actuelle, les secteurs d'activité, initialement élaborés pour forcer les divisions géographiques à adopter une approche horizontale à l'endroit des politiques, sont eux-mêmes devenus des « tuyaux de poêle ».
- Les missions sont plus aptes à établir des partenariats (par rapport à l'Administration centrale) par nécessité et en raison de leur taille plus facile à gérer.
- Le MAECI n'est pas très apte à établir des partenariats avec le milieu universitaire. Nous devons apprendre à mieux travailler avec ce milieu et vice versa (il devrait être axé davantage sur les politiques plutôt qu'axé sur l'analyse).

LES COMMUNICATIONS

- Il nous faut tous communiquer plus efficacement pour mieux réaliser notre mandat. Les missions doivent mieux informer l'Administration centrale des dossiers spécifiques et vice versa. Par ailleurs, même si les communications sont régulières, le défi est, pour les deux côtés, de se comprendre réciproquement et d'en venir à une certaine forme d'entente.
- La diplomatie a toujours été un réseau de communications : global, plurilingue, à plates-formes multiples, transculturel. Antérieurement, il s'agissait d'un réseau fermé auquel seuls les gouvernements d'états souverains avaient accès. Maintenant, il est ouvert à tous. Nous devons apprendre à nous en servir plus efficacement.
- La question n'est pas d'obtenir plus d'information, mais plutôt de recevoir les renseignements pertinents, utiles et stratégiques et éviter les messages banals qui

surchargent les employés et les systèmes.

- Avec Signet, nous avons un des meilleurs systèmes de communications électroniques au monde. Par ailleurs, notre habileté à envoyer et à recevoir a complètement dépassé celle de classer et d'extraire de l'information. Nous avons perdu notre système de classement intégré – un guichet unique donnant accès à toute la correspondance pertinente et essentielle sur un sujet donné.
- Trop de ressources à l'Administration centrale sont consacrées aux « plans » de communications et pas assez à la « communication effective ». Il s'ensuit que les nombreux communiqués de presse se retrouvent rarement dans les reportages.
- Les ministres devraient donner des instructions précises concernant l'identification des représentants à l'étranger et à l'Administration centrale qui peuvent et ne peuvent pas prendre part à des activités de communications (électroniques, la presse, les organisations non gouvernementales, les universitaires, etc.)

Bilan de santé organisationnelle au MAÉCI

Présenté au Comité exécutif

Le 5 décembre 2001

Pourquoi présenter un bilan de santé organisationnelle aujourd'hui ?

- **Parrallèlement aux réformes entreprises depuis 1997 pour rationaliser la gestion des ressources humaines, plusieurs sondages ont eu lieu afin de bien cerner les perceptions, justifiées ou non, que les employés et employées ont de la situation et ainsi élaborer des mesures susceptibles de répondre à leurs besoins.**
- **Avec le dernier sondage mené par l'Apex sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs, il nous semble opportun de présenter un bilan afin d'analyser si les perceptions des uns et des autres sont semblables, si elles sont complémentaires ou au contraire divergentes. De plus, nous analyserons ce que nous disent certaines données que nous recueillons autrement soit par le programme d'aide aux employés ou par celui des relations de travail.**
- **Comme vous pourrez le constater en prenant connaissance du document ci-joint, les attitudes et les perceptions si elles ne nous semblent pas homogènes, nous montrent toutefois des points de convergence. Nous avons des éléments de réponse mais beaucoup reste à faire.**

TABLE DES MATIÈRES

Le bilan que nous vous présentons comporte quatre volets :

- **Les principaux résultats de quatre sondages réalisés au cours des deux dernières années.**
- **Les plus récentes analyses du programme d'aide aux employés nous donne un aperçu des caractéristiques des clients du programme et de la nature des problèmes qui les affectent principalement.**
- **Les données qui nous viennent des services des relations de travail nous indiquent brièvement la nature des griefs déposés et les tendances**
- **Enfin, nous essaierons de dégager dans les conclusions les thèmes qui sont les plus importants pour l'ensemble des employés et les actions que nous avons menées jusqu'à maintenant pour réduire et éliminer, le cas échéant, les irritants du système.**

RÉTROACTION DES EMPLOYÉS

Quatre sondages ont été effectués depuis 1999.

- **Sondage de la fonction publique 1999** : Ce premier sondage s'est fait auprès des employés de la fonction publique pour examiner leur milieu de travail et les possibilités de développement de leur carrière. Vous vous souviendrez que suite à cette enquête, le Ministère a pris une série de mesures pour moderniser sa gestion des ressources humaines et répondre ainsi aux préoccupations exprimées par ses fonctionnaires. Les actions ont été reflétées dans le Plan d'action "Les gens d'abord".
- **Sondage sur le maintien en poste des employés** : Ce deuxième sondage était lié directement au groupe des agents du service extérieur et aux questions liées à leur maintien en poste. Les résultats viennent tout juste d'être rendus publics.
- **Sondage du service des délégués commerciaux 2000** : Le troisième sondage était lié à la Nouvelle approche @ l'oeuvre du service des délégués commerciaux et complétait celui qui avait été mené en 1998 au tout début de l'initiative. Ce sondage s'adressait non seulement aux délégués commerciaux canadiens mais également aux employés locaux commerciaux.
- **Sondage sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs (APEX)** : Finalement, le quatrième sondage a été mené par l'APEX pour mieux anticiper le nombre des départs à la retraite des cadres (EX) de la fonction publique au cours des prochaines années, pour mieux évaluer les aspirations et les mécontentements ainsi que les mesures à prendre au cours des prochaines années.

SONDAGE DE 1999 AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Les réponses du MAECI ont été plus favorables que celles du reste de la fonction publique pour les sujets suivants (écart positif de 6 à 15 %)

- **Habilitation : Les employés considèrent que leur opinion compte à l'égard des décisions et des actions qui ont une incidence sur leur travail, et qu'ils peuvent prendre des initiatives (+7 %).**
- **Processus de sélection dans l'unité de travail : Les employés ont le sentiment que la sélection des employés dans leur unité de travail est équitable et que la personne choisie répond aux exigences du poste (+6 %).**
- **Alignement des objectifs : Les objectifs de la direction générale sont bien compris et concordent avec les objectifs du Ministère (+6 %).**
- **Échange de renseignements efficace : Ce fait est observé particulièrement entre les unités de travail (+8 %).**
- **Service à la clientèle : Les réponses révèlent que les employés sont proactifs pour ce qui est de s'enquérir des besoins des clients (+10 %).**
- **Clarté de l'orientation : Les employés jugent qu'ils sont en mesure d'expliquer l'orientation du Ministère à d'autres personnes (+15 %).**
- **Reconnaissance : 78 % des répondants ont affirmé exprimé aux autres leur appréciation de la qualité de leur travail (+9 %).**

SONDAGE DE 1999 AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Les réponses du MAECI ont été moins favorables que celles du reste de la fonction publique pour les sujets suivants (écart négatif de 6 à 16 %) :

- **Charge de travail :** En général, les employés estiment avoir une charge de travail excessive, et les répondants du MAECI déclarent davantage d'heures supplémentaires payées et non payées (-16 %). On perçoit une moins grande souplesse quant à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle (-11 %). On a également signalé des problèmes de qualité en raison de ressources insuffisantes et de délais trop serrés (-10 %).
- **Classification :** Les employés perçoivent des iniquités à l'égard de la classification (-12 %).
- **Gestion des ressources humaines/du rendement :** Les employés perçoivent un certain manque de communication avec leur superviseur quant aux résultats attendus (-6 %). On évoque la nécessité d'aider les employés à déterminer leurs besoins en matière de formation (-13 %), d'attribuer le travail en fonction des objectifs visés (-6 %), et de recevoir davantage d'encadrement au travail afin d'améliorer le rendement (-6 %).
- **Perfectionnement professionnel :** Les employés perçoivent un manque d'appui de la part du superviseur et du Ministère au perfectionnement professionnel de l'employé (-10 %). Les employés du MAECI se sont dits moins satisfaits de leur carrière dans la fonction publique (-6 %). Ils sont d'avis que les autres employés sont mieux payés et qu'ils ont davantage de promotions.

SONDAGE SUR LE MAINTIEN DE L'EFFECTIF FS

Éléments importants ayant une influence sur le maintien en poste des agents du service extérieur :

A. Nature du travail d'un agent du service extérieur :

- **Environ la moitié des répondants ont déclaré que leurs fonctions leur apportaient un sentiment d'accomplissement, leur permettaient d'utiliser pleinement leurs compétences et leurs capacités, et qu'elles contribuaient de façon importante au succès du Ministère. 83 % des agents politiques/économiques partagent cet avis comparativement à 56 % des agents commerciaux.**
- **Moins de la moitié des répondants estiment que le travail qu'on attend d'eux est pertinent : 42 % des répondants de l'Administration centrale et 33 % de ceux en poste à l'étranger affirment que le travail qu'on attend d'eux n'est pas du tout ou presque jamais pertinent.**
- **Près de 25 % des répondants ne recommanderaient pas à quelqu'un de travailler pour le Service extérieur.**
- **De toute évidence, les fonctions ne répondent pas aux attentes des employés. Mercer établit à 40 % l'écart entre l'expérience et les attentes des employés.**

SONDAGE SUR LE MAINTIEN DE L'EFFECTIF FS

B. Cheminement de carrière et croissance personnelle

- **La formation inadéquate et les iniquités dans les processus sont deux facteurs déterminants qui contribuent à entretenir une perception négative à l'égard de cette question.**
- **Lorsqu'ils sont entrés au Ministère, 77 % des répondants pensaient faire carrière dans le Service extérieur toute leur vie. Aujourd'hui, seulement 28 % des répondants le pensent.**
- **Près de 25 % des répondants ont affirmé qu'ils avaient l'intention de quitter le Service extérieur au cours de la prochaine année ou à la fin de leur affectation.**
- **Les facteurs qui motivent les employés à quitter le Ministère :**
 - **Meilleure rémunération**
 - **Possibilités d'avancement**
 - **Questions relatives au conjoint**

C. Priorités dans l'évaluation des affectations à l'étranger

- **Les caractéristiques du travail**
- **Le superviseur immédiat**
- **Le poste ou le niveau**
- **Le degré de difficulté du poste**
- **Les questions relatives à l'emploi du conjoint**
- **La qualité de l'équipe à la mission**

SONDAGE SUR LE MAINTIEN DE L'EFFECTIF FS

- **La rémunération et les Directives sur le service extérieur**
 - **Les répondants sont satisfaits de l'indemnité différentielle de mission (DES 58) dans une proportion d'environ 60 %**
 - **Les répondants sont insatisfaits de la rémunération dans une proportion de 85 %**
 - **Les répondants, dans une proportion de 85 à 90 %, sont d'avis qu'ils recevraient une meilleure rémunération ailleurs pour le même travail**
- D. Pratiques de gestion**
- **Les répondants jugent, dans une proportion de 70 %, que leur CDM/gestionnaire principal soutient ses employés et veille à ce que tous les employés soient traités avec respect.**
 - **Les répondants affirment dans une proportion de 80 % que leur superviseur fait montre de souplesse face à des demandes particulières des employés par rapport à leur vie privée ou à leur famille.**
 - **Toutefois, seulement 63 % des répondants sont d'avis que leur superviseur est en mesure d'évaluer leur rendement équitablement.**
 - **Les répondants, dans une proportion de 61 %, sont d'avis que leur CDM/gestionnaire principal fait montre d'un leadership qu'ils respectent.**
 - **Une proportion de 57 % des répondants estiment que le CDM donne suite rapidement aux préoccupations professionnelles ou personnelles des employés.**
 - **Les répondants, dans une proportion de 52 %, sont d'avis que le CDM est tenu responsable de ses actes.**
 - **Moins de 30 % des répondants font confiance au mécanisme organisationnel pour le traitement des problèmes et des plaintes soulevés par les employés.**

SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DU SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX DE 2000

A. Satisfaction : Résultats notables :

- **Le niveau de satisfaction général est supérieur à celui de 1998 : 58 % des employés se sont dits généralement satisfaits du Ministère en tant que milieu de travail (résultat de 7/10 ou supérieur).**
- **L'augmentation la plus marquée du niveau de satisfaction se remarque chez les employés FS à l'Administration centrale. Les CDM semblent plus satisfaits que les employés FS.**
- **Le niveau de satisfaction des ERP est supérieur à celui des agents FS à la mission.**
- **Le leadership de la gestion, la rémunération et les possibilités de formation sont les éléments qui suscitent le plus de satisfaction :**
 - **Le niveau de satisfaction le plus élevé est celui à l'égard du leadership des superviseurs immédiats, puis du délégué commercial en chef, de la haute direction ou du chef de mission.**
 - **Le niveau de satisfaction a augmenté pour ce qui est des questions liées à la rémunération, à la formation et au leadership.**
- **Le niveau de satisfaction le plus bas est celui qui a trait à la carrière, comme les aspects promotion et système d'évaluation du rendement, indice de mission et DSE.**

SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DU SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX DE 2000

B. Points à améliorer :

- **Leadership :** Bien que le niveau de satisfaction se soit amélioré à l'égard du leadership, on constate un manque de cohérence entre l'orientation déclarée et les mesures réellement prises.
- **Information :** Les répondants, dans une proportion de 66 %, souhaitent être davantage informés au sujet des priorités ministérielles et des politiques des RH.
- **Rémunération :** Malgré une augmentation de la satisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux, le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération, des DES et de l'indice de mission demeure très faible.
- **Processus administratif des RH:** Le niveau de satisfaction est encore très faible à l'égard des évaluations de rendement, de l'embauche et des processus d'affectation et de promotion. On a exprimé des besoins pour de nouveaux outils : évaluations tous azimuts, entrevues, vérification des références.
- **Charge de travail :** En ce qui concerne la charge de travail, les agents se sont dits plus satisfaits qu'en 1998. Ils travaillaient moins et réclamaient des heures supplémentaires. Toutefois, la question de la charge de travail reste problématique.
- **Perfectionnement professionnel :** On note une amélioration marquée de la satisfaction à l'égard de la formation, mais il reste encore du chemin à faire.

SONDAGE SUR LA PLANIFICATION DE LA TRANSITION ET LE MAINTIEN EN POSTE DES CADRES SUPÉRIEURS. (APEX)

A. Commentaires généraux

- **La participation a été plus faible au MAÉCI qu'ailleurs à la fonction publique. Le taux a été en-dessous de 25% tandis qu'il était de 32% pour l'ensemble de la fonction publique.**
- **L'âge moyen des répondants et le nombre d'années de service des cadres du MAÉCI sont plus élevés que la moyenne des répondants au sondage (27 ans de service vs 22 ans ailleurs dans la fonction publique).**
- **Plusieurs des répondants du MAÉCI n'ont pas répondu aux hypothèses de départ anticipé à la retraite (72.5%) ou de changement de carrière (58%). En conséquence, nous ne pouvons pas évaluer avec justesse l'importance pour eux de l'équilibre entre la vie personnelle et le travail, du niveau de salaire, du niveau de la pension ou des indemnités de départ.**

B. Intentions quant à la retraite et sur le plan des départs:

- **Le pourcentage des intentions de départ à la retraite est un peu plus élevé au MAÉCI que dans le reste de la fonction publique: 41.7% d'ici 5 ans et 81% d'ici 10 ans (40% et 75% ailleurs). Les départs seraient les plus nombreux en 2005-2006. 76.2% ont indiqué qu'ils étaient certains de ne pas revenir sur leur décision.**
- **38% des cadres du MAÉCI ont identifié le départ à la retraite comme une priorité. Ce qui est plus que la moyenne de l'ensemble de la fonction publique qui est de 20%. Par contre entre 21% et 22% ont indiqué comme priorité de changer d'employeurs.**

SONDAGE SUR LA PLANIFICATION DE LA TRANSITION ET LE MAINTIEN EN POSTE DES CADRES SUPÉRIEURS. (APEX)

C. Carrières

- **Satisfaction** : Le degré de satisfaction à l'égard de la carrière est plus élevé au MAÉCI que dans le reste de la fonction publique (91% vs 83%).
- Les cadres du MAÉCI sont globalement plus satisfaits que ceux dans le reste de la fonction publique quant à la mobilité - ce qui est un terme ambigu dans le cadre du Ministère - mais se montrent tout aussi intéressés que les autres par les échanges interministériels. 84.5% ont exprimé un intérêt à des échanges interministériels.
- **Promotion** : 58% des cadres du MAÉCI accordent une haute priorité à une promotion. Toutefois, entre 47% et 53% ont choisi de ne pas se prononcer clairement sur les aspects techniques du processus de compétition. Seulement 31% des répondants considéraient que l'exercice était juste et transparent.
- **Planification** : 90.5 % des cadres du MAÉCI ont jugé prioritaire de mener davantage d'activités de planification des carrières et de soutien de la gestion.
- **Relations interpersonnelles** : Les relations interpersonnelles sont considérées comme hautement prioritaires et une majorité se dit satisfaite des relations avec leurs superviseurs, de la latitude à adopter leurs priorités et de la reconnaissance qui leur est accordé. On peut penser que les relations entre pairs (EX) sont plus faciles qu'entre les EX et les FS.

SONDAGE SUR LA PLANIFICATION DE LA TRANSITION ET LE MAINTIEN EN POSTE DES CADRES SUPÉRIEURS. (APEX)

D. Apprentissage et perfectionnement

- **Priorités** : Entre 95% et 100% des cadres du MAÉCI estiment que les compétences de leadership, les capacités de gestion du personnel et la gestion du savoir sont les grandes priorités de la formation en gestion.
- **Obstacle** : Par manque de temps, 43% n'ont pas suivi de cours et 40% n'en ont pas planifié pour l'année courante (2001).

E. Conditions de travail

- **Leadership** : 60.7 % accorde une cote positive au leadership exercé au Ministère.
- **Heures de travail** : Le nombre d'heures de travail par semaine des cadres (chez les répondants du MAÉCI) est légèrement moins élevé que dans le reste de la fonction publique (51.3 vs 53.1).
- **L'après - retraite** : 70% des cadres accepteraient des contrats après leur départ à la retraite.
- La grande majorité des répondants du MAÉCI n'ont pas spéculé sur un départ anticipé. 76.2% ont été catégoriques quant à leurs intentions de prendre leur retraite tel que prévu.

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

- **Le nombre de sessions par clients a presque doublé depuis 1995. Il augmente progressivement d'année en année. Depuis 1995-1996, il est passé de 1,71 à 2,94. Les problèmes sont complexes et demandent un suivi plus intense.**
- A. **Les clients**
 - **64.5% des clients du programme d'aide sont des femmes alors qu'elles ne représentent que 43.7% des employés du Ministère.**
 - **Les employés représentent 86% de la population tandis que 14% seulement des membres de leur famille prennent contact avec les conseillers du programme.**
 - **Le nombre de clients parmi le personnel non-permutant a augmenté de façon significative depuis 5 ans. Il est passé en pourcentage de 32.9 % à 45.4%.**
 - **76 % des clients en 2001 ont 50 ans ou moins, le plus grand nombre en chiffre absolu étant entre 40 et 49 ans.**
 - **Les employés de 18 à 29 ans sont sur-représentés par rapport à leur nombre au Ministère.**

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

B. Motifs des consultations:

- **La référence par les gestionnaires au service des conseillers a doublé en cinq ans. Le pourcentage est passé de 4.3% à 9.2%.**
- **61.5% des consultations ont lieu pour des raisons personnelles; elles sont liées à la famille et au couple ou à des situations difficiles sur le plan émotif.**
- **38.5% consultent pour des situations liées au travail. Le nombre de clients qui consultent pour des problèmes reliés aux relations interpersonnelles avec la gestion a presque doublé en 5 ans tandis que celles identifiées comme liées au stress ont tendance à se stabiliser, voire à diminuer.**
- **196 cadres ont fait appel aux services du programme d'aide aux employés pour obtenir des conseils dans leurs relations avec leurs employés.**

RELATIONS DE TRAVAIL

A. Évolution de la situation en 2001

- **Le nombre de griefs des "Canada-based" a diminué cette année pour être en-dessous de la moyenne qui est de 55 à 65 par année.**
- **94% des griefs actuels viennent du personnel permutant dont 71% concernent les FS.**
- **Le nombre de griefs présentés à la centrale par les employés locaux (ERP) a été de 19 jusqu'à présent cette année.**

B. Nature des griefs ou des plaintes

- **64 % des plaintes venant des FS sont liées aux questions de salaire (négociations du contrat en cours avec l'APASE).**
- **Les cas présentés par les ERP étaient liés à des questions administratives de classification et de conditions d'emploi.**

RELATIONS DE TRAVAIL

C. Harcèlement

- **Les griefs liés au harcèlement ou aux droits de la personne ont baissé considérablement (10 pour l'année 2001).**
- **Les plaintes liées à la santé et à la sécurité organisationnelles restent au même niveau. Toutefois, suite aux nouvelles exigences en matière de santé et de sécurité, des demandes supplémentaires sont à prévoir de nos missions pour les aider à mettre sur pied des Comités de Santé et sécurité occupationnelle**

D. L'ombudsman du Ministère

- **L'Ombudsman est régulièrement consulté par tous les employés du Ministère y compris par les employés recrutés localement. Selon son observation, les cas les plus fréquents relèvent des abus de pouvoir ou de l'interprétation rigide des règlements quand ce n'est pas tout simplement de la négligence.**

CONCLUSIONS

- **Les attentes de la main d'oeuvre sont élevées et il faudra s'adapter comme organisation : Elles sont démesurées par rapport à ce que l'organisation offre ou peut offrir. Les écarts entre les attentes et la capacité de l'organisation de répondre aux désirs de chacun vont exiger une stratégie concertée de la gestion pour (1) donner l'heure juste sur ce qui est réalisable et (2) poser des gestes concrets pour régler, au moins en partie, les principaux irritants.**
- **Il faudra prendre en compte très sérieusement les attentes de la jeune génération qui souhaite un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle et un programme de formation continue.**
- **Les départs à la retraite ou les intentions de départ seront importants dans les prochaines années. Le taux anticipé des départs à la retraite des cadres du MAÉCI est de 50% chez les non-permutants et de 80% chez les permutants d'ici 2010. La relève doit être assurée.**
- **Les intentions de départ chez les FS sont symptomatiques d'un malaise profond.**
- **Les perceptions varient d'un groupe à l'autre mais il y a d'importantes convergences dans l'identification des principaux irritants:**
 - **La charge de travail : Tous les sondages en font état comme un problème sérieux.**

CONCLUSIONS

- **Les communications :** Si l'information circule bien au sein de petites unités de travail, les messages corporatifs ne passent pas et le fossé perdure avec la haute direction. Il faut trouver des moyens de rapprochement avec le leadership, ce qui contribuerait à démystifier les mythes et consolider la confiance. De nettes améliorations doivent être apportées aux communications entre le leadership et les employés.
- **La rémunération :** La question de la rémunération (classification, salaire et avantages) demeure un irritant majeur pour plusieurs. Les employés n'évaluent pas adéquatement les limites au rôle que peut jouer la haute direction à cet égard et ils se sentent donc lésés par la gestion du Ministère.
- **La Carrière :** Encore une fois, on peut remarquer une perception différente entre les cadres et les autres membres de l'organisation par rapport à la carrière. Les systèmes passés et actuels de promotion chez les permutants soulèvent beaucoup de scepticisme.

ACTIONS

A. Ce qui a été fait

Depuis deux ans de nombreuses réalisations ont été initiées et communiquées aux employés mais elles ne règlent pas les questions de fond liées à la rémunération pour lequel le Ministère a peu ou pas d'influence. Les initiatives récentes et en cours qui visent à répondre aux irritants et à préparer la relève sont les suivantes :

- **La stratégie des ressources humaines**
- **La modernisation du service extérieur: Restructuration
Recrutement
Étude comparée**
- **Les initiatives pour les conjoints : Assurance-emploi
Prime envers un plan de pension
Promotion pour l'emploi**
- **Les études de relativité en classification**
- **La rationalisation des processus administratifs pour la dotation/classification et la gestion des salaires**
- **La nouvelle approche des délégués commerciaux. Le projet pilote "working smarter"**
- **Les suites de l'évaluation ministérielle**
- **Pour ce qui est de la classification, en l'absence de la NGC (UCS), nous devons agir à l'interne sur des classifications. La restructuration du groupe FS est techniquement bien amorcée; il reste à obtenir l'aval du CT et les fonds nécessaires pour sa mise en oeuvre. Il faut également s'assurer d'une bonne relativité dans la classification des postes, notamment pour les MCO et le personnel de soutien.**

ACTIONS

B. Ce qui pourrait être fait dans l'avenir

Le Ministère peut encore agir sur plusieurs autres leviers de changement dont il a la maîtrise:

- **Un plan stratégique pour la définition des priorités**
- **L'organisation du travail : l'articulation des tâches et la définition de la charge de travail**
- **La culture de l'organisation : plus inclusive et ouverte**
- **Une communication interactive; une rétroaction honnête et régulière à tous les niveaux**
- **Une participation accrue des gestionnaires dans la prise de décision ainsi que des agents négociateurs dans le développement des politiques de gestion**

Nous avons commencé à mettre en place les morceaux du casse-tête mais avons-nous tous les morceaux nécessaires ?

Un aperçu démographique du MAECI

Les quatre tableaux suivants résument la situation démographique au MAECI :

- **L'effectif total au MAECI en mars 2001**
 - *employés canadiens et ERP*
 - *employés canadiens - Nommés pour une période indéterminée et déterminée*
 - *employés canadiens - À l'étranger et à l'Administration centrale*
 - *employés canadiens - Permutants et non permutants*

- **L'effectif total d'employés canadiens**
 - *Nommés pour une période indéterminée et déterminée*
 - *Par groupe professionnel*
 - *Selon la permutabilité*

- **La représentation en fonction de l'équité en matière d'emploi**

- **La ventilation en fonction de l'admissibilité à la retraite**
 - *Au 12 décembre 2001*
 - *De décembre 2001 à mars 2006*
 - *De mars 2007 à mars 2010*

L'effectif total du MAECI en mars 2001

Nomination pour une	période indéterminée	déterminée*	Total	Perm.	Non perm.
employés canadiens	3282 (84%)	628 (16%)	3910 (45,5%)	1934 (59%)	1348 (41%)
<i>À l'étranger</i>	<i>985 (30%)</i>	<i>0</i>	<i>985 (25%)</i>		
<i>Administration centrale</i>	<i>2297 (70%)</i>	<i>628</i>	<i>2925 (75%)</i>		
ERP	Données non disponibles		4698 (54,5%)		
TOTAL			8608		

* Effectif nommé pour une période déterminée par la CFP : 17%

Source: PUP - mars 2001

L'effectif total d'employés canadiens par groupe professionnel et selon la permutabilité

	EX	FS	AS	CR	SCY	CS	CO	EL	ES	Autres*	Tot.
<i>Perm. indét.</i>	302	904	348	86	106	80	N/D	108	N/D	N/D	1934
<i>Ind. non perm.</i>	29	N/D	312	219	82	100	94	12	40	460	1348
<i>Total indéterm.</i>	331	904	660	305	188	180	94	120	40	460	3282
<i>Déterm. non perm.</i>	-	31	65	158	72	72	58	11	25	136	628
TOTAL	331	904	660	305	188	180	94	120	40	460	3282

* Tous les autres groupes combinés, c.-à-d. AR, DA, DD, ED, EG, EN, FI, GL, GS, GT, HR, IS, LS, OCGIC, OM, PE, PG, PM, SI.

Sources: PUP - mars 2001, PeopleSoft - juin 2001

La représentation en fonction de l'équité en matière d'emploi*

Groupe		MAECI - % (août 2001)	Fonction publique - % (mars 2000)
Femmes	Dans l'ensemble	46,3 (1736)	51,5
	EX	15,7 (52)	28,4
Personnes handicapées		3,49 (131)	4,6
Autochtones		2,11 (79)	2,9
Minorités visibles		5,95 (223)	5,9

* Population : employés nommés pour une période déterminée et ceux pour une période de ≥ 3 mois

La ventilation de l'effectif du MAECI admissible à la retraite

(Elle présume que les employés prennent leur retraite à 55 ans avec 30 années de services ou à 65 ans)

Groupes professionnels		Effectif total indéterminé ¹	Admissibles à la retraite au 20-12-2001 ²	Admissibles à la retraite déc. 2001 - mars 2006 ³	Admissibles à la retraite mars 2007 - mars 2010 ³	Admissibles à la retraite Total cumulatif (2001 - 2010)
EX	P/NP	331	69 (21%)	80	47	196 (59%)
CR	P/NP	305	9 (3%)	63	58	130 (43%)
EL	P/NP	120	7 (6%)	8	20	35 (29%)
FS	P	904	39 (4%)	109	77	225 (25%)
AS/ SCY	P/NP	848	30 (4%)	121	131	282 (33%)
CS	P/NP	180	7 (4%)	22	11	40 (22%)
CO	NP	94	5 (5%)	2	9	16 (17%)
ES	NP	40	0	1	2	3 (7,5%)

Sources: ¹ PUP - mars 2001

² DFAIT Business Intelligence / PeopleSoft

³ Profil démographique du MAECI - mars 2000

4 L'effectif des AS et des SCY a été combiné pour obtenir des prévisions plus exactes des données sur l'admissibilité à la retraite compte tenu de la conversion des SCY aux AS (avril 2000).

EXTRAIT DU MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (PERMUTABILITÉ)

4.2.1 Définition

On entend par permutabilité la capacité que doit posséder un employé d'être affecté à un endroit quelconque au Canada ou à l'étranger par le Ministère. Le processus d'affectation et de mutation latérale, à l'Administration centrale et à l'étranger, est fonction de la permutabilité.

4.2.2 La permutabilité comme condition d'emploi

Tous les postes permutants du Ministère sont dotés par voie de concours ou par des processus de sélection qui stipulent que les candidats retenus doivent être disposés à travailler à Ottawa et à l'étranger. Dès leur entrée en fonction, tous les employés permutants signent un engagement à cet effet. L'employé nommé à un poste permutant doit donc satisfaire à ce critère s'il entend demeurer dans ses fonctions. Par conséquent, les employés qui refusent d'accepter une affectation à l'étranger pourront faire l'objet de mesures disciplinaires, y compris le renvoi. Par ailleurs, les employés qui ne sont plus en mesure d'accepter une affectation à l'étranger pourront être considérés comme incapables de s'acquitter de leurs fonctions et l'on prendra à leur égard les mesures voulues. Les employés qui ne souscrivent pas au principe de la permutabilité ou qui ne sont pas en mesure de satisfaire aux exigences sus-mentionnées devraient chercher un poste non permutant au sein du Ministère ou un emploi à l'extérieur. À cette fin, ils devraient consulter leur agent d'affectation.

4.2.3 Autres conditions d'emploi des permutants

Pour avoir droit au titre de permutant, l'employé doit consentir à accepter les affectations et répondre à certaines autres exigences :

- 1) **Qualités personnelles.** L'employé doit posséder les qualités personnelles exigées par le Ministère pour travailler à l'étranger au service du gouvernement du Canada. L'employé et les personnes à sa charge doivent aussi se conduire de manière à ne pas projeter une image négative du gouvernement du Canada ni à compromettre l'efficacité de ses opérations à l'étranger.
- 2) **Aptitudes physiques.** L'employé et les personnes à sa charge doivent être physiquement aptes au service à l'étranger, selon les normes prescrites par le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Les pratiques administratives sont exposées au chapitre 8; il y est prévu que l'employé peut demander l'avis de son médecin personnel chaque fois qu'une question d'ordre médical est contestée. Dans le cas d'un conflit d'opinion, le Ministère peut demander l'avis d'une troisième autorité médicale.
- 3) **Autorisation de sécurité.** L'employé doit obtenir et conserver une autorisation de sécurité de niveau approprié pour être affecté à l'étranger. L'incapacité à répondre à cette exigence est traitée dans le cadre de la politique sur la sécurité.

4.3 Postes permutants

4.3.1 Critères de désignation

Chaque poste canadien du ministère des Affaires extérieures est soit permutant soit non permutant.

- 1) Tous les postes FS et EX/FS sont permutants.
- 2) Tous les postes canadiens dans les missions sont permutants.
- 3) Tous les postes canadiens à l'Administration centrale sont permutants à moins qu'ils ne répondent à l'un ou plusieurs des critères suivants dans lequel cas ils sont non permutants :
 - a) Le besoin de continuité est un facteur prépondérant.
 - b) Le titulaire a besoin de compétences spécialisées ou d'une longue formation qui font qu'il ne serait pas pratique de pourvoir au poste en ayant recours à du personnel permutant.
 - c) Les fonctions du poste ne peuvent se rattacher directement ou indirectement aux fonctions que remplissent les employés permutants.
 - d) Le poste fait partie du Bureau des passeports.

4.3.2 Processus de désignation

Lorsqu'un nouveau poste est créé, ADA donne à ce poste sa désignation finale, permutant ou non permutant, en appliquant les critères ci-dessus. Les demandes visant à changer la désignation, permutant ou non permutant, d'un poste existant sont aussi présentées à ADA pour suite à donner. ADA consultera les directions des affectations et d'autres unités au besoin (la classification par exemple) avant de prendre une décision, particulièrement s'il s'agit de la modification d'une désignation existante. S'il y a lieu, le cas sera soumis à ACB pour décision. En désignant les postes, on peut prendre en considération les facteurs opérationnels suivants, en plus des critères établis :

- a) L'effet sur le reste des postes permutants à l'Administration centrale et dans les missions;
- b) L'effet sur les possibilités de carrière tant des employés permutants que des employés non permutants.

4.4 Incapacité d'accepter une affectation

4.4.1 Généralités

Il se peut qu'un employé qui accepte ou qui consent à accepter une affectation à l'étranger ne puisse y être affecté parce qu'il ne satisfait pas aux exigences médicales. Le Ministère s'occupera de chaque cas individuellement dans le cadre des présentes lignes directrices. Il convient de souligner que les dispositions des paragraphes suivants ne s'appliquent que lorsqu'un avis

médical a été transmis au Ministère selon lequel un employé n'a pas la santé pour travailler à l'étranger indéfiniment.

4.4.2 Incapacité à durée indéterminée

S'il est évident que l'employé ne sera pas en mesure de satisfaire à ces exigences pendant une période de temps indéterminée, par exemple en raison d'un problème médical permanent, il sera déclaré non-permutant et on lui conseillera de chercher un poste non permutant au sein du Ministère ou un emploi à l'étranger. L'employé disposera d'au moins une année pour se trouver un autre emploi, et le Ministère lui fournira à cette fin toute l'aide raisonnable voulue conformément aux dispositions du paragraphe 4.4.6 ci-dessous.

4.4.3 Incapacité limitée

Le Ministère reconnaît et accepte que des facteurs médicaux puissent entraver temporairement des affectations à l'étranger ou restreindre le nombre d'endroits où les affectations peuvent être faites. Aussi tiendra-t-il compte de ces facteurs lors de la planification des affectations. Le Ministère doit toutefois faire montre d'une certaine souplesse pour déterminer si la permutabilité d'un employé est devenue restreinte au point où celui-ci ne peut effectivement plus partir pour l'étranger.

4.4.4 Rapatriement pour raisons de santé

Les dispositions du paragraphe 4.4.2 s'appliquent également aux employés qui reviennent d'une affectation à l'étranger avant terme parce qu'il ne satisfait plus aux exigences médicales de la permutabilité, ou qui découvrent à leur retour d'une affectation à l'étranger qu'ils ne satisfait plus à ces exigences.

4.4.5 Maladie attribuable à l'affectation

Si l'employé ne satisfait plus aux exigences médicales par suite d'une maladie ou d'une blessure attribuable aux conditions régnant à la mission où il a travaillé, et si cette maladie ou blessure y survient plus fréquemment qu'au Canada, il disposera d'une période d'une année de plus que celle prévue au paragraphe 4.4.2 pour trouver un autre emploi. En d'autres termes, si un employé devient non permutant par suite d'une maladie attribuable aux conditions à la mission, et s'il est vraisemblable qu'il ne pourra plus satisfaire aux exigences médicales, il disposera d'une période de deux ans à partir du moment où il a été déclaré non-permutant pour trouver un autre poste. À cet effet, le Ministère fournira à l'employé toute l'aide raisonnable voulue, conformément aux dispositions du paragraphe 4.4.6 ci-dessous. Le Ministère s'occupera de chaque cas individuellement et conformément aux présentes lignes directrices.

4.5 Refus d'une affectation

4.5.1 L'affectation est un ordre

Des employés permutants ont pris l'habitude de considérer une affectation à l'étranger comme une «offre» à accepter ou à refuser, et non comme un ordre à exécuter. Ceux-ci doivent comprendre, cependant, que la permutabilité est une condition d'emploi au sein du Service

extérieur. En fin de compte, la réalisation des objectifs du Ministère dépend de l'existence d'un service extérieur doté d'employés effectivement permutants. Par conséquent, le refus d'une affectation peut être considéré comme une infraction à la discipline.

4.5.2 Consultations avec l'employé

Avant toute prise de décision concernant l'affectation, des consultations seront tenues entre l'employé et son agent d'affectation au cours desquelles l'intéressé pourra faire valoir les considérations qui, à son avis, devraient influencer sur le moment, le lieu ou toute autre circonstance de sa future affectation. L'employé peut, sur demande ou de son propre chef, rédiger ces opinions par écrit pour les soumettre à son agent d'affectation. Si elles sont acceptées en tout ou en partie, la décision relative à la future affectation sera modifiée en conséquence. Si elles ne sont pas acceptées parce qu'elles sont jugées non raisonnables dans le contexte d'un Service extérieur permutant, la décision concernant l'affectation sera confirmée et l'employé informé en conséquence.

4.5.3 Mesures disciplinaires

Un employé qui indique qu'il songe à refuser une affectation sera informé des mesures disciplinaires auxquelles il s'expose, y compris en dernier ressort le renvoi. L'employé sera alors informé de son affectation, un formulaire de confirmation d'affectation à l'étranger sera préparé et un rendez-vous sera pris en vue de l'examen médical. L'employé qui ne se présente pas à ce rendez-vous ou qui ne se conforme pas aux instructions qui lui sont données relativement à d'autres rendez-vous ou démarches préalables à l'affectation s'expose à des mesures disciplinaires.

**LA MODERNISATION DE LA GESTION DES RH AU MAECI
LES DÉFIS ET LES POSSIBILITÉS
UN RÉSUMÉ DES PRINCIPALES INITIATIVES**

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>A) La modernisation du Service extérieur <u>Renseignements généraux</u> Les ministères chargés des affaires étrangères et du commerce représentent les principaux instruments dont disposent les états pour gérer la globalisation. Leurs principaux atouts se situent dans (a) une infrastructure mondiale pour procurer l'information, les contacts et les moyens de servir fructueusement les intérêts nationaux à l'étranger; (b) l'analyse et les conseils en matière de politiques sur le plan horizontal; et (c) un effectif d'agents du service extérieur dotés d'un savoir, d'habiletés et d'une expérience de «globalistes »pour produire les résultats</p> <p>Le MAECI doit moderniser son service extérieur pour le munir des outils voulus pour accomplir les tâches au 21^e siècle. Au nombre des problèmes figurent une structure désuète de l'effectif et des obstacles à un recours efficace des groupes d'employés professionnels qui ne font pas partie du SE.</p>	<p>1. Le MAECI et CIC collaborent à un plan d'action pour restructurer le groupe FS et le faire passer de deux à quatre échelons. -- Les trois premiers échelons engloberaient les fonctions du niveau d'entrée (FSO-1), les chargés de projets chevronnés (FSO-2) et les échelons de directeur adjoint junior ou de gestionnaire de programme (FSO-3). -- Le quatrième échelon (FSO-4) traduirait le travail présentement non reconnu au niveau de directeur adjoint senior, de gestionnaire de programme ainsi que de <i>chargé senior de politiques</i>.</p> <p>2. L'échelon des FSO-1 garderait plusieurs éléments du programme de perfectionnement du service extérieur, mais prévoirait une période de probation plus courte compensée par une surveillance et une évaluation plus étroites des titulaires.</p> <p>3. Le MAECI s'emploie présentement à l'élaboration d'un plan pour intégrer le groupe des AGC au groupe des FS et améliorer la gestion des autres groupes professionnels au MAECI (ES, CO, IS). Voir l'item C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Comité exécutif du MAECI a approuvé en principe ce plan d'action. - Les fonds sont réservés pour financer les coûts du changement. - Le SCT a garanti l'approbation de la structure à quatre échelons, fondée sur les normes et les cotes générales de classification (NGC). - Les postes de FS dans le monde entier ont été évalués en fonction des critères des NGC et ont initialement été attribués à chacun des quatre échelons. - Des études sont en marche pour déterminer le processus de conversion. -Le groupe Hay travaille sur le profil des compétences des AGC pour chaque volet et niveau. -Le MAECI et l'APASE ont convenu d'établir un groupe de travail pour examiner le plan. - La conception de la nouvelle structure sera prête le 1^{er} juillet 2002. - La mise en place se fera par la suite.

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>B) Les problèmes de recrutement et de maintien des effectifs</p> <p><u>Renseignements généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une sérieuse pénurie d'agents du SE expérimentés (plus de 100) et de SCY (le dernier recrutement remonte à 1992). • Une rémunération insuffisante des agents du SE et un manque de mesures d'incitation à la permutabilité. • Le défi de répondre aux attentes d'une double carrière relié à la reconnaissance du conjoint. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous allons accélérer notre recrutement pour répondre à la grave pénurie de personnel dans le SE et les groupes d'adjoints administratifs. Avec le temps, nous implanterons un processus d'entrée latérale. • Nous allons continuer à nous pencher sur les problèmes liés à la double carrière et à l'emploi des conjoints. • Nous avons déjà effectué une analyse de la rentabilité d'une prime accordée pour les langues étrangères comme mesure de maintien des effectifs. • Nous nous servirons des résultats de l'étude comparative du Service extérieur pour alimenter la prochaine convention collective des FS et les négociations sur les DES. • Dans l'attente d'une décision sur les NGC, nous examinons la relativité de la classification de nos principaux groupes ministériels (FI, CS/LE et PE) et de nos agents et adjoints administratifs en vue d'assurer une classification et une structure professionnelle appropriées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrevues des candidats aux postes de FS sont maintenant terminées. • On continuera de se servir de l'inventaire des spécialistes en affaires internationales pour combler les postes vacants tout en poursuivant les travaux sur le processus d'entrée latérale. Nous espérons organiser un concours interne pour les adjoints administratifs au printemps. • Le MAECI, le ministère de la Défense et CIC ont présenté une proposition conjointe au SCT visant à indemniser les conjoints ne pouvant pas être bénéficiaires de l'assurance-emploi à leur retour au Canada. De plus amples discussions sont nécessaires. • Une proposition officielle sera présentée au SCT. • Les résultats commencent à entrer et le rapport final est dû le 15 avril. L'étude sera probablement plus utile dans le contexte des DES que dans celui de la prochaine convention collective des FS. • Nous avons l'intention de présenter au printemps une proposition au Comité exécutif qui exposerait la justification, le processus de consultation suivi ainsi que les répercussions en termes de coûts.

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>C) Une communauté du service extérieur plus large</p> <p><u>Renseignements généraux</u> Les ministères chargés des affaires étrangères et du commerce auront besoin, pour gérer la globalisation, d'agents dotés d'un éventail plus large de savoir et de spécialisation.</p> <p>Le MAECI est actuellement dépourvu d'une stratégie pour perfectionner ou acquérir les compétences professionnelles dont il aura besoin à long terme. De plus, les groupes d'employés sont régis par une variété de régimes de gestion qui ne tiennent pas compte des besoins du MAECI ni des intérêts professionnels des employés.</p> <p>Le MAECI est résolu depuis longtemps à intégrer le groupe des AGC dans le groupe des FS.</p>	<p>1. Puisque l'intégration des AGC ne relève pas exclusivement de la compétence du MAECI, il faut entreprendre trois activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclassifier les postes permutants d'AS en fonction des normes et des cotes NGC utilisées pour le groupe des FS et les réorganiser en une structure à quatre niveaux en préparation à leur intégration à titre de troisième « volet » des FS; - Amorcer des discussions avec l'AFPC et l'APASE et procéder aux démarches juridiques et réglementaires requises; - Commencer à gérer le groupe des AGC comme le groupe des FS (i) en énonçant le profil des compétences des FS, (ii) en utilisant les systèmes d'évaluation et de promotion des FS, et (iii) en appliquant à ces postes les désignations diplomatiques des FS à l'étranger. <p>2. Le MAECI élabore aussi des plans d'action pour gérer les groupes professionnels non permutants (ES, CO, IS) selon un principe de bassin d'experts pour accroître la flexibilité dans l'affectation des agents, élargir l'expérience professionnelle et utiliser les ressources plus efficacement dans la réalisation des objectifs.</p>	<p>1. – Un groupe de travail ministériel a été mis sur pied au sein du MSL pour veiller à la réalisation de progrès rapides.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les travaux progressent sur l'examen de la classification des postes permutants d'AS. - Le groupe Hay travaille avec le MAECI et des représentants des groupes pour élaborer le profil des compétences FS pour le groupe des AGC. - Le MAECI a amorcé les discussions avec le SCT concernant les modalités. - Le MAECI communiquera sous peu avec l'AFPC. - Le MSL a tenu des consultations avec les membres des AGC en janvier. <p>2. – Des plans sont en voie d'élaboration pour régler les questions liées aux ES, CO et IS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - un comité de travail sera établi au printemps.

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>D) L'investissement dans l'apprentissage permanent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique ministérielle sur l'apprentissage a été approuvée par le Comité exécutif. • De nombreux nouveaux programmes ont été institués au cours des dernières années, comme la formation des ERP, le perfectionnement en gestion, un programme polyvalent pour la formation en politique étrangère. • Le Campus virtuel répond aux besoins d'apprentissage du personnel à l'étranger. • Les situations d'embouteillage dans la formation se produisent dans des domaines comme les langues étrangères et officielles, la gestion des ressources, le perfectionnement professionnel individuel et la formation suivie en dehors des heures de travail. 	<p>La Politique sur l'apprentissage sera annoncée dans les prochaines semaines. Ces programmes fonctionnent harmonieusement et sont sans cesse améliorés et mis au point.</p> <p>Le Campus virtuel est fonctionnel; il est possible d'élargir le potentiel de prestation de formation dans le monde entier.</p> <p>L'évaluation du Ministère a fortement insisté sur le règlement de nombreuses situations d'embouteillage en matière d'apprentissage.</p>
<p>E) Le ressourcement - la simplification des processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous nous employons à la création d'une banque électronique de descriptions de postes génériques en nous fondant sur nos travaux sur les NGC - 90% des travaux seront achevés en septembre 2002. • Nous travaillerons en collaboration avec SMD sur le projet de dévolution du salaire, pour simplifier les processus concernant les actions en RH (la création et la dotation des postes). • Nous miserons sur les résultats de la mesure de réforme des RH entreprise à l'échelle du gouvernement, en particulier pour simplifier les mécanismes de recours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les services de consultants ont été retenus pour examiner les travaux réalisés dans le contexte de l'initiative sur les NGC et des rencontres se tiendront avec les équipes de gestion des différentes directions pour déterminer les secteurs où se prêtent bien des postes génériques. • Des groupes de travail ont été mis sur pied avec SMD et des discussions ont été entamées. • Nous attendons les décisions découlant de la réforme des RH pour évaluer comment elles s'appliqueront au MAECI.

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>F) Un effectif représentatif L'équité en matière d'emploi</p> <p><u>Renseignements généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Adhésion aux recommandations du groupe de travail sur le changement concernant les minorités visibles - 1/5 recrues d'ici 2003 - 1/5 cadre supérieur ou cadre supérieur intérimaire d'ici 2005 ◦ Vérifications de la CDDP et examens des systèmes d'emploi. ◦ Dans l'ensemble du gouvernement, on insiste sur une responsabilité assumée directement par le gestionnaire pour assurer la diversité de l'effectif. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Nous ciblons les communautés, les universités. ◦ Nous utiliserons des programmes spéciaux d'équité en matière d'emploi dans les nouvelles initiatives. ◦ On s'emploie à énoncer ou réviser la politique sur la sur les aménagements en milieu de travail pour les employés et la politique sur la permutabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ On a visité 11 groupes universitaires aux fins précises d'équité en matière d'emploi durant la campagne auprès des étudiants postsecondaires à l'automne 2001. ◦ On se sert du PFETE comme programme spécial d'équité en matière d'emploi ◦ L'examen des politiques sera terminé en 2002 : <ul style="list-style-type: none"> - Politique sur les aménagements en milieu de travail pour les employés : avril - Politique sur la permutabilité : en automne
<p>G) Les relations de travail</p> <p><u>Renseignements généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ L'initiative de réforme des RH à l'échelle du gouvernement ◦ Le rapport Fryer 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ La Politique de divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail - novembre 2001 ◦ La politique de règlement des conflits et de lutte contre le harcèlement - mars 2002 ◦ Des relations efficaces entre la direction et les syndicats. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ L'inspecteur général (Michael Mace) est le cadre supérieur responsable de cette nouvelle politique au sein du MAECI. ◦ Les consultations se déroulent présentement avec les syndicats et la politique sera présentée au Comité exécutif au printemps 2002. ◦ Des consultations sont effectuées sur une base constante par l'entremise du Conseil mixte du MAECI et du Comité consultatif.

Leviers stratégiques	Principales initiatives	État de la situation
<p>H) La santé et la sécurité au travail</p> <p><u>Renseignements généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La Partie II du Code canadien du travail - mise en œuvre des récents amendements et conformité • Les événements du 11 septembre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une obligation de rendre compte et une responsabilité accrues de la part du Ministère, des gestionnaires et des superviseurs de prendre acte et de régler les problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail • Un environnement de travail sain et sécuritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'établissement d'un comité ministériel des politiques en SST (première réunion le 5 février 2002). • La formation des gestionnaires et des superviseurs (le premier cours a eu lieu en novembre 2001). • Le 11 septembre a entraîné la prise de nombreuses mesures pour régler les préoccupations en matière de santé et de sécurité à l'Administration centrale et dans les missions. • La stratégie pour la santé et le bien-être dans les affectations à l'étranger - nous examinerons les recommandations des groupes de travail en parallèle avec les résultats de l'étude comparative du SE dans le but d'élaborer une proposition exhaustive au Secrétariat du Conseil du Trésor.

LA MODERNISATION DU SERVICE EXTÉRIEUR EN 2002

UN APERÇU

Groupe de travail sur la modernisation du service extérieur
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Mars 2002

LA MODERNISATION DU SERVICE EXTÉRIEUR EN 2002

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international s'engage sur la voie de profonds changements. Les répercussions du 11 septembre se font déjà ressentir alors que les directions générales et les missions réorientent leurs efforts et que de nouvelles ressources viennent s'ajouter pour transiger avec le nouvel environnement de la sécurité. Simultanément, un plan à plus long terme s'articule qui transformera la façon dont l'organisation fonctionnera à l'avenir. Les quelques mesures associées à ce plan ont été regroupées sous le titre de *La modernisation du service extérieur*.

Bienvenue au 21^e siècle

Le Ministère a une illustre histoire. Rares sont les institutions au gouvernement qui peuvent s'enorgueillir d'un patrimoine aussi grandiose. C'est aussi une institution très moderne dont les récentes réalisations sont, à juste titre, sources de fierté pour ses membres. Ce n'est pourtant pas à la technologie ni à sa portée mondiale qu'on peut attribuer la plus large part de la réussite de l'organisation. C'est à ses membres et à leur dévouement envers la fonction publique, à leur solide éthique professionnelle, à leur aptitude à bien réagir et à improviser, à leur disposition à aller n'importe où et à faire ce qu'il faut pour servir le Canada et les Canadiens ainsi qu'à leur capacité de sacrifice personnel.

S'il faut maintenir ses qualités et les léguer à une nouvelle génération d'agents du service extérieur, il est évident que certaines choses doivent changer. Si le Ministère se veut une institution du 21^e siècle, il doit améliorer la gestion de son effectif et éliminer les obstacles qui empêchent les personnes de réaliser leur plein potentiel en travaillant au MAECI.

Au nombre des principaux obstacles figure la structure désuète et rigide de l'effectif, dont les limites sont manifestes depuis longtemps. Le problème structurel comporte deux dimensions. La première se situe dans le fait que le groupe du service extérieur ne compte que deux niveaux – une anomalie administrative au gouvernement – qui va à l'encontre d'une gestion rationnelle d'une ressource fondamentale. La seconde est l'étroitesse de la définition de la communauté du service extérieur par rapport à l'ampleur des tâches auxquelles elle est confrontée. La stratégie en ressources humaines du Ministère a ciblé ces problèmes et la réussite dans leur résolution se trouve tributaire de l'implantation de la Norme générale de classification (NGC) à l'échelle du gouvernement. Malgré quelques délais dans la mise en oeuvre de la NGC, le Ministère, en coopération avec les organismes centraux, a retenu la NGC comme base de son exercice de restructuration.

Le service extérieur de l'avenir

Au cours des années 1990, l'opinion stéréotypée était que les nations s'effriteraient peu à peu face à la globalisation. Les ministères chargés des affaires étrangères et du commerce étaient balayés du revers comme des anachronismes, des institutions

dont la vocation était de maintenir les digues de la souveraineté tandis que les marées de l'histoire les engloutissaient. Mais l'État nation ne disparaît pas et les ministères des affaires étrangères et du commerce sont désormais reconnus comme comptant parmi les instruments nationaux les plus précieux pour gérer la globalisation. Stratégiquement positionnés à la croisée des politiques nationales et étrangères, les ministères des affaires étrangères et du commerce sont responsables d'alimenter les réalités internationales dans le processus décisionnel national, d'identifier les vulnérabilités et les opportunités et d'aider à deviser et à mettre en œuvre des stratégies pour promouvoir les intérêts de l'État sur le plan international.

De telles fonctions exigent un profil d'atouts unique, qui ne se retrouve pas ailleurs au gouvernement :

- une infrastructure mondiale de missions dans les centres décisionnels du monde entier, reliés par de solides voies de communications sécuritaires, capables de générer l'information, d'établir les contacts et de mettre en place les moyens voulus pour exercer une influence internationale,
- une capacité d'analyse des politiques « horizontale » et de prestations de conseils de grand calibre,
- une communauté de fonctionnaires ayant leurs titres de « globalistes », notamment (a) la connaissance des multiples dimensions des affaires mondiales et de leurs interactions entre elles, (b) des compétences en cueillette et en analyse d'information, en établissement de réseaux productifs et en lobbying sur le plan international, quels que soient les obstacles linguistiques, culturels ou autres, (c) la confiance en soi, l'entrepreneuriat et la résilience personnelle pour être capables de fonctionner en petit groupe ou seuls dans des environnements étrangers, hostiles et parfois dangereux, et (d) l'expérience d'agencer ces qualités pour produire un très haut niveau de rendement.

Le Service extérieur du Canada

Le Service extérieur du Canada partage avec ceux d'autres pays le même fardeau d'avoir à gérer un ensemble grandissant de questions (la sécurité internationale, le commerce et les finances, les problèmes mondiaux) à un moment où la technologie a dramatiquement compressé la notion espace et temps. Il en résulte un plan d'action international unique qui doit être géré 24 heures sur 24.

Par ailleurs, le Service extérieur canadien est aux prises avec des défis qui lui sont propres. Comme l'a révélé la plus récente évaluation du Ministère, les années 1990 se sont révélées une décennie de calamités. En réaction aux changements mondiaux, le Ministère a créé de nouvelles directions générales chargées des questions mondiales et de l'environnement. Il a fermé 15 missions et bureaux satellites et en a ouvert 41 nouveaux. Entre 1997 et 2000 seulement, il a réaffecté à des questions de grande priorité quelque 95 millions de dollars à même les secteurs moins prioritaires. De plus, pendant la décennie, le Ministère a subi des réductions de dépenses de l'ordre de 275 millions de dollars annuellement (25 % du budget de l'exercice 1990-1991), ce qui l'a contraint à abolir 980 postes (13 % du total), notamment 85 postes EX.

Les répercussions sur le service extérieur furent considérables. Tandis que le nombre de missions augmentait de 12 % (pour s'élever à 162) au cours des années 1990, le nombre des employés canadiens à l'étranger fléchissait de 30 % et celui des employés recrutés sur place (ERP) chutait de 6 %. Il en a résulté un véritable « amincissement » de l'effectif dans les missions. Dans deux tiers des missions (109), le Ministère compte aujourd'hui cinq employés canadiens ou moins dans son effectif. Dans 28 missions, il n'y en a qu'un. Dans 17 missions, on ne compte aucun employé canadiens du MAECI. Entre-temps, les missions sont devenues des milieux où il est encore plus difficile de travailler. Depuis le début des années 1990, le nombre de missions difficiles est passé de 64 à 99, dont 31 sont classées comme étant du degré de difficulté maximal.

La situation devrait s'améliorer un peu grâce aux nouvelles attributions de crédits à la suite de l'évaluation du Ministère, des décisions ultérieures au 11 septembre et du budget fédéral de décembre 2001. Par contre, de nouvelles ressources financières ne peuvent pas à elles seules garantir au Ministère l'effectif du service extérieur dont il aura besoin à l'avenir. Pour bâtir et maintenir un service extérieur attiré comme globaliste, le Ministère devra offrir à ses agents une structure professionnelle plus raisonnable, être capable de reconnaître et de récompenser les employés à rendement élevé et assurer que ses systèmes de dotation et de formation s'harmonisent avec les exigences du profil des compétences du service extérieur. S'il échoue, le Ministère ne sera pas en mesure d'attirer les candidats de grand calibre pour le service extérieur, il perdra des employés expérimentés sur le plan international au profit d'organisations plus dynamiques et il sapera l'esprit de corps qui a été à la source d'une grande part de sa réussite par le passé.

La restructuration du groupe FS.

Depuis plusieurs mois, les ministères des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi que de la Citoyenneté et de l'Immigration travaillent avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique à la restructuration du groupe du service extérieur. La nouvelle structure est le fruit de deux années d'efforts par les équipes de la NGC au MAECI et à CIC, dont les travaux ont permis aux ministères d'utiliser les normes et les cotes de la NGC pour déterminer la relativité des postes FS au pays et à l'étranger dans les trois filières de spécialisation (politique/économique, commerce, immigration). Il en résulte une structure à quatre niveaux (FSO-1, FSO-2, FSO-3 et FSO-4) qui tiennent compte des différents niveaux de complexité et de responsabilité dans le travail FS. Les descriptions de tâches et les cotations ont été validées par le biais de la NGC. Une société autonome de consultants (PriceWaterhouseCoopers) a pu confirmer que ces cotations peuvent appuyer une structure à quatre niveaux.

La prochaine étape sera d'élaborer un barème d'indemnisation soutenable et d'en obtenir l'aval. Tout ceci est tributaire des paramètres raisonnables pour le coût total des options, modèles, et plans de transition en train d'être achevés. Le Programme de perfectionnement du service extérieur fera l'objet d'une nouvelle élaboration en fonction de la nouvelle structure.

L'intention est d'obtenir l'approbation de cette nouvelle structure cet été (2002), bien que sa mise en œuvre pourra nécessiter encore six mois ou plus au delà de cette échéance.

FSO-1 (Niveau d'entrée)

Le niveau FSO-1 représenterait le nouveau niveau d'entrée dans le groupe du SE, gardant plusieurs des éléments distinctifs du Programme de perfectionnement du service extérieur. Les personnes entrant au Ministère seraient typiquement classées à ce niveau, auraient une période de probation combinant une formation formelle, de l'apprentissage sur le tas et du travail autonome et passeraient au niveau FSO-2 en fonction du mérite individuel. Les projets actuels prévoient une période probatoire plus courte que pour le PPSE (trois ans au lieu de cinq), compensée par une supervision plus étroite et une évaluation de l'aptitude à long terme des personnes à travailler au service extérieur. Les personnes qui ne répondent pas aux exigences du programme seraient renvoyées.

FSO-2 (Chargé de dossier chevronné)

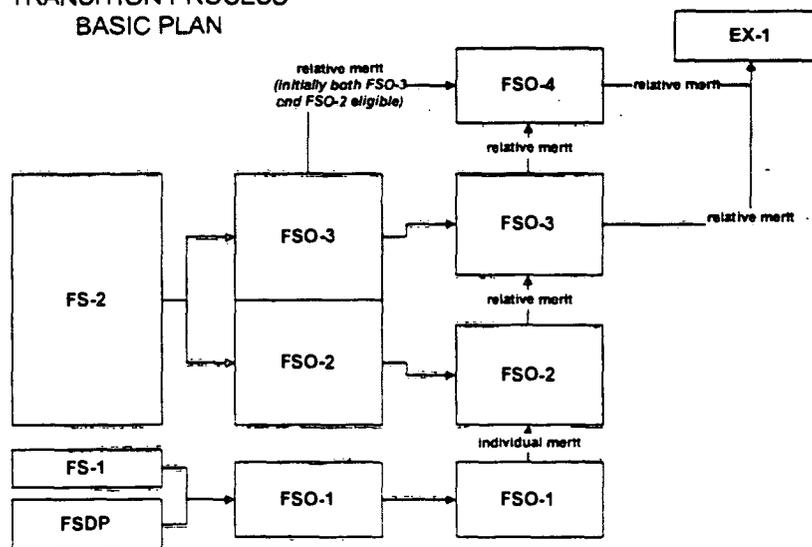
Le niveau FSO-2 serait celui d'un chargé de dossier chevronné. À ce niveau, les personnes auraient typiquement à leur actif une ou deux affectations, auraient acquis une expérience considérable et seraient en mesure de fonctionner de manière très autonome.

FSO-3 (directeur adjoint, spécialiste en politiques)

Les personnes au niveau FSO-3 occuperaient habituellement un poste responsable de supervision (directeur adjoint ou directeur de programme) ou commenceraient à être reconnues au Ministère en tant que spécialistes en politiques dans un domaine géographique ou fonctionnel.

La progression de FSO-2 à FSO-3 et de FSO-3 à FSO-4 se fonderait sur le mérite relatif.

TRANSITION PROCESS
BASIC PLAN



FSO-4 (directeur adjoint principal, spécialiste principal en politiques)

Deux groupes de personnes se situeraient au niveau FSO-4 :

- les directeurs adjoints principaux ou gestionnaires de programme exerçant des responsabilités considérables en supervision ou en gestion budgétaire, et
- les spécialistes de première classe en politiques.

Cette constatation vient renforcer l'impression que l'expérience des spécialistes en politiques étrangères et commerciales mérite d'être comparable à celle d'autres groupes professionnels effectuant un travail de haut calibre semblable.

La restructuration du groupe du service extérieur s'accompagne de trois autres mesures d'importance :

1. Le Ministère travaille avec la firme Hay Management Consultants en vue d'identifier et de formuler le profil des compétences spécifiques exigé pour chaque filière de spécialisation et niveau des FSO. Ces travaux devraient être complétés en avril 2002.
2. L'Institut canadien du service extérieur (CFSI) s'emploie à adapter les exigences d'apprentissage du niveau d'entrée (FSO-1) et à élaborer un programme d'apprentissage pour les autres niveaux FSO.
3. Sous l'égide du sous-ministre adjoint pour l'Asie et le Pacifique (David Mulroney), une initiative appelée "e au cube" du genre « Accroître notre efficacité » utilisera le secteur de l'Asie et du Pacifique comme sujet d'un projet expérimental,

reflétant la "Nouvelle approche@l'œuvre" du Service des délégués commerciaux. Ceci vise à simplifier et à améliorer les activités du service extérieur.

La transition

Les ministères s'emploient présentement à élaborer les modalités de transition pour faire passer les employés et les postes d'une structure à deux niveaux à une structure à quatre niveaux. C'est un travail complexe et il reste de nombreux problèmes à régler. Plusieurs intervenants y prennent part et des consultations sont en marche ou prévues avec tous – les gestionnaires, les agents, l'APASE, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la CFP. Quelles que soient les modalités de transition choisies, le Ministère adhère au principe que personne ne devrait perdre de droits salariaux acquis.

Les raisons qui favorisent la réussite de la restructuration du groupe FS

Le Ministère a tenté une restructuration au milieu des années 1990 et a échoué. Certains se demandent aujourd'hui si ses efforts seront plus fructueux cette fois. Les distinctions par rapport au passé sont frappantes :

- Il y a un appui et une volonté sur le plan ministériel au MAECI.
- Les sous-ministres et le Comité exécutif sont résolus à agir sans délai pour donner suite aux revendications générales de réformes.
- Le SCT est un partenaire actif dans l'exercice et il travaille étroitement avec les ministères pour organiser des conférences interministérielles et des ateliers, mandater les consultants et se rencontrer chaque semaine pour régler les problèmes.
- La nouvelle structure s'érige sur la base solide de la NGC.

L'élargissement de la communauté du service extérieur

La deuxième dimension de la modernisation du service extérieur se situe dans l'élargissement de ses rangs pour veiller à ce que la communauté FS comporte toute l'ampleur des connaissances et des aptitudes requises pour être efficaces dans une ère de globalisation. Le Ministère emploie présentement un grand nombre de professionnels qui n'appartiennent pas au groupe FS. Au nombre de ceux-ci figurent en ordre décroissant 215 agents gestion/affaires consulaires (AGC), 215 agents commerciaux et économistes (CO/ES) et 65 agents d'information (IS). Les agents gestion/affaires consulaires sont permutants et travaillent de concert avec d'autres agents du service extérieur dans les missions et à Ottawa. Presque tous les CO, ES et IS effectuent un travail substantif en politiques étrangères ou commerciales, soit comme employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée.

Les enjeux sont les suivants :

- Un engagement de longue date d'intégrer le groupe des agents gestion/affaires consulaires dans le groupe FS à titre de « filière » additionnelle.

- La nécessité d'accorder aux autres groupes professionnels au MAECI la reconnaissance et le soutien qu'ils méritent.

Le groupe des agents gestion/affaires consulaires (AGC)

Les AGC sont des agents essentiels aux activités en politiques étrangères et commerciales du Ministère. Ils travaillent côte à côte avec les agents du service extérieur à l'Administration centrale et sur le terrain. Ils partagent quotidiennement les mêmes fonctions et responsabilités dans les missions qu'ils aident à diriger. Depuis longtemps l'avis au MAECI est qu'il serait dans l'intérêt opérationnel du Ministère et dans l'intérêt professionnel des membres du groupe AGC de convertir les agents gestion/affaires consulaires en agents du service extérieur. Les employés eux-mêmes revendiquent constamment que le Ministère fasse une telle démarche.

Afin de progresser rapidement, le Ministère a conclu que trois genres de démarches étaient nécessaires – et il procède avec célérité à la réalisation des trois.

La première démarche comporte la révision de la classification des postes de la filière AGC par rapport à la norme AS actuelle.

Il est nécessaire de s'engager dans une deuxième démarche parce que l'intégration des AGC ne relève pas exclusivement de la compétence du Ministère. D'autres intervenants entrent en jeu et leur approbation doit être obtenue :

- D'abord, il y a deux syndicats en cause. Les agents du groupe AGC sont actuellement membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC); une fois intégrés, ils deviendraient membres de l'Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE). Il est nécessaire de se garantir la collaboration des syndicats pour la réussite de l'exercice.
- Deuxièmement, le Conseil du Trésor a un rôle à jouer. En qualité d'employeur de tous les fonctionnaires, le Conseil du Trésor doit approuver les démarches qui modifieraient le statut d'un groupe d'employés. Dans le cas qui nous intéresse, il doit donner son aval au principe que le travail des agents gestion/affaires consulaires à l'étranger est un secteur d'activité fondamental du groupe du service extérieur.
- Troisièmement, l'échéancier des conventions collectives complique la tâche d'aller de l'avant immédiatement. Il faut régler des complications juridiques et réglementaires et il faudra du temps pour ce faire.

Le Ministère a déjà commencé à prendre des mesures à l'endroit de chacune de ces démarches.

La troisième démarche consiste à gérer le groupe des AGC comme une filière du groupe FS (i) en énonçant le profil des compétences de la filière AGC selon le modèle FS, (ii) en utilisant les systèmes d'évaluation et de promotion du groupe FS, et (iii) en appliquant à leurs postes à l'étranger les désignations diplomatiques FS.

Les autres groupes professionnels

Durant presque toute son existence, les rangs professionnels du Ministère regroupaient surtout des agents du service extérieur. Ils ne comptaient que de rares professionnels en dehors du groupe FS et ses systèmes en ressources humaines ne leur accordaient que peu d'attention. Les circonstances actuelles sont fort différentes. Par ailleurs, les systèmes en ressources humaines ont été lents à réagir et les agents des groupes CO, ES et IS ne reçoivent toujours pas l'attention nécessaire pour assurer que leur savoir et leur expérience sont exploités à leur plein potentiel.

En 1999, le rapport d'un « champion » sur les questions entourant les CO et les ES proposait une série de plans d'action visant à améliorer la gestion de ces deux groupes, en particulier pour accroître la flexibilité dans leur déploiement et améliorer la planification et la progression professionnelles. Le Ministère a également exploré des avenues qu'il serait possible de suivre pour améliorer la gestion du groupe de professionnels qui manient les activités de communications et de diplomatie ouverte du Ministère, activités qui revêtent une importance grandissante. Dans les deux cas, de tels changements exigent de s'acquitter de certaines obligations juridiques et nécessitent d'avoir le soutien des agents négociateurs.

Le Ministère prendra des décisions sur un plan de mise en œuvre au cours des prochaines semaines.

Conclusion

Grâce à la volonté, aux ressources et au moment propice, le Ministère progresse rapidement dans la modernisation du service extérieur en 2002.

e³

équilibre · efficacité · excellence

11 avril 2002
David Mulroney

e³

- **équilibre** - la conciliation travail-vie
- **efficacité** - l'établissement des priorités et la connaissance du travail
- **excellence** - notre passion collective

Notre vision de e³

- il ne s'agit pas seulement de **fixer** les priorités, mais de les **respecter**
- améliorer les services en **déterminant** les clients prioritaires et les services de base
- permettre aux employés de **donner toute leur mesure**
- **rétablir** le contrôle des employés sur leur calendrier de travail et la conciliation travail-vie
- **préciser et réduire** la charge de travail

Notre capacité d'offrir des services de qualité est menacée

Nous sommes au service d'un groupe diversifié de partenaires qui exigent de plus en plus de notre personnel



Source : Enquête menée à l'été 2001 auprès des agents du REPAP dans la région de l'Asie-Pacifique

La charge de travail a atteint la limite de la tolérance

- Les sondages menés auprès de la fonction publique, du REPAP et d'autres employés du MAECI indiquent que les charges de travail ne sont pas raisonnables
 - la moitié des répondants considèrent la charge de travail « déraisonnable » et l'attribution des tâches disproportionnée
 - 40 % des répondants ne peuvent terminer leur travail pendant les heures normales de travail
 - la qualité du rendement ministériel est jugée en baisse
- la technologie *augmente* la quantité de travail – « *la folie du courriel* »

Sources : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Professeur L. Duxbury, Carleton University
Sondage sur le maintien de l'effectif FS, juin 2001

Comment les autres font face au problème

- «La Nouvelle Approche » – Service des délégués commerciaux
- Royaume-Uni – orientation vers les résultats
- Australie – « Working Smarter »
- Nouvelle-Zélande – la mise en œuvre de réformes semblables
- Gestion du changement dans le secteur privé

Comment ***nous*** faisons face au problème

e³ prend racine comme *manière de penser* dans le Secteur de l'Asie-Pacifique et ailleurs

Cela signifie :

- Vouloir établir des priorités et s'y tenir
- Respecter les personnes et leur temps
- Ne pas réinventer la roue
- Tenir compte des bonnes idées *de chacun*
- Remettre en question le statu quo
- Ne pas se laisser obnubiler par la hiérarchie traditionnelle

Et les choses ***changent***

- Unité e³ – nous disons déjà « non »
- Nous déterminons les clients et les services du REPAP
- Cahiers d'information – moins et mieux
- Trousse de survie pour les recrues
- Lignes directrices sur l'établissement de rapports – moins est *toujours* mieux
- Meilleure utilisation de la technologie (Gérer la folie du courriel)
- Réunions pendant la journée normale de travail et d'une durée maximale de 60 minutes

Visitez le site Web sur e³



english français



Accueil | Contactez nous | Aide | Moteur de recherche | Intranet

Création e3

Mise à jour : Lundi, le 20 mars, 2002

Page d'accueil

- Services
- Outils & modèles
- Projet en cours
- Inspiration
- Les réalisations
- À venir
- Contact

En vitrine

Le présent site Web vise à diffuser rapidement une nouvelle à tous nos employés en poste dans les missions et les administrations centrales. Il est dynamique et mis à jour. Enrichissez notre site en nous disant s'il existe des services ou des outils utiles de type e³ déjà en place au Ministère. Nous les mettrons en évidence sur le site. De nouvelles informations et d'autres outils e³ y seront ajoutés au fur et à mesure et nous y ferons régulièrement le point sur les progrès réalisés par nos groupes de travail. Consultez de nouveau notre site dans quelques jours pour voir ce qu'il y a de neuf et n'hésitez pas à prendre contact avec e³ afin de trouver de quelle façon vous pouvez participer.

QU'EST CE QU'E³?

e³ signifie équilibre entre nos vies personnelle et professionnelle, efficacité dans les tâches que nous remplissons et excellence, à savoir la mise en valeur de notre passion collective.

La puissance collective

Avez-vous une idée qui faciliterait le travail de vos collègues et le vôtre? Si oui, communiquez avec l'Unité e³ et nous travaillerons avec vous afin de la développer et de la mettre en application. Consultez notre liste de sous-comités pour voir quelles idées sont en cours de concrétisation. L'Unité e³ peut également vous donner des conseils sur la façon de traiter différentes demandes succinctes à caution qui risquent de tomber en dehors du mandat e³. Pour constater les progrès accomplis jusqu'à maintenant, cliquez [L].

Le présent site vous est destiné

Le présent site Web vise à diffuser rapidement une nouvelle à tous nos employés en poste dans les missions et les administrations centrales. Il est dynamique et mis à jour. Enrichissez notre site en nous disant s'il existe des services ou des outils utiles de type e³ déjà en place au Ministère. Nous les mettrons en évidence sur le site. De nouvelles informations et d'autres outils e³ y seront ajoutés au fur et à mesure et nous y ferons régulièrement le point sur les progrès réalisés par nos groupes de travail. Consultez de nouveau notre site dans quelques jours pour voir ce qu'il y a de neuf et n'hésitez pas à prendre contact avec e³ afin de trouver de quelle façon vous pouvez participer.

- Qu'est ce que l'Unité e³?
- D'où vient le titre de e³?
- Que signifie le logo?

Les grandes transformations sont en cours

- **Planification par pays**
La clarté absolue sur les priorités « canadiennes » des pays et des régions
- **Rétroaction ascendante et responsabilisation accrue**
- **Bureau virtuel**
- **Nouvelles idées au sujet de l'espace de travail physique**

Dernières réflexions

- Parmi les prochaines étapes figurent :
 - l'augmentation des consultations avec les missions, nous sommes à l'écoute
 - l'augmentation des communications et de la sensibilisation au sein de l'AC
- Nous prévoyons étendre l'initiative e³ à l'échelle du Ministère (et si nous la considérons comme une *manière de penser*, elle prend déjà de l'ampleur)
- Nous demeurons déterminés à vraiment réduire les charges de travail. e³ commence par **équilibre**
- Participez à la révolution ...

UNE MISE À JOUR EN MATIÈRE DE COMMUNICATIONS INTERNES (pour le Forum des gestionnaires de 2002)

Renseignements généraux

Au cours de la dernière année, le Bureau B a fait trois présentations au Comité exécutif sur des façons d'améliorer les communications internes au sein du MAECI. À l'occasion de la dernière présentation, le 30 mai 2001, la Direction générale des communications (BCD) a déposé un plan d'action qui proposait une approche ciblée et systématique à l'endroit des communications avec le personnel ainsi que des interactions plus directes et plus fréquentes entre les cadres supérieurs et les employés du MAECI. De telles communications auraient pour objet de tenir les employés au courant des faits nouveaux concernant les principales questions et mesures en matière de politique étrangère ainsi que les priorités en gestion et sur le plan administratif.

Le Comité exécutif a approuvé l'approche globale définie dans le plan qui faisait valoir que des communications internes efficaces se produisent comme suit :

- **en personne** dans la mesure du possible (verbalement avec les missions);
- **fréquemment** (les messages importants doivent être réitérés au moyen de divers médias);
- **sans délai** (les employés devraient être mis au fait des principales initiatives et des grands enjeux du MAECI avant qu'ils lisent à leur propos dans les journaux);
- **bidirectionnelles** (ne pas se limiter à ce que les cadres supérieurs parlent aux employés, mais aussi qu'ils écoutent ces derniers).

Une nouvelle unité

La création récente par le Bureau B d'une petite unité de communications internes/ministérielles représente une importante démarche dans l'amélioration des communications avec le personnel. Elle comporte un directeur adjoint et deux stratégestes et ses objectifs en matière de communications internes sont les suivants :

- travailler étroitement avec la haute direction pour améliorer les communications avec le personnel et pour accroître les connaissances des employés en matière de politiques et de décisions majeures;
- assurer le dynamisme des communications;
- contribuer à la création d'une culture de réceptivité dans laquelle il se produit un dialogue bidirectionnel entre les cadres supérieurs et les employés;
- aider à inspirer un sens de communauté au sein du Ministère;
- superviser le contenu et la présentation visuelle de l'intranet.

Au nombre des activités de communications internes organisées par le Bureau au

cours des derniers mois et des produits préparés figurent les suivants :

Le 11 septembre (la campagne antiterroriste); la production d'une page Intranet (mise à jour quotidiennement et comportant des actualités, des transcriptions et des messages); la production d'une brochure, *Initiatives antiterroristes du Canada*, à l'intention des missions; la préparation d'un résumé des actualités quotidiennes distribué à tous les employés; l'envoi d'avis aux missions des États-Unis concernant les publications utiles; l'ébauche de messages pour les sous-ministres.

Les séances de discussions ouvertes : une assistance apportée dans l'organisation de plusieurs rencontres face à face avec le personnel, notamment rencontre de DMA portant sur les priorités ministérielles (par exemple, la stratégie en matière de ressources humaines, une mise à jour sur la politique étrangère et sur l'évaluation ministérielle); rencontre de MJW portant sur le rôle du Ministère après le 11 septembre; rencontre de MJM portant sur le voyage de MINA au Moyen-Orient; rencontre de MML portant sur les relations entre le Canada et les États-Unis; rencontre de MDM portant sur le voyage du vice-premier ministre Manley en Inde, au Pakistan et en Afghanistan, en février; et rencontre de notre ambassadeur au Pakistan portant sur le travail accompli par nos missions dans ce pays au lendemain du 11 septembre.

La notification des initiatives et des événements importants : des travaux de concert avec les directions pertinentes concernant la communication à l'interne d'importantes initiatives comme Gouvernement en direct, la fonction de contrôleur moderne, Nouvelle approche @ l'œuvre et la création du Bureau de la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail, le deuxième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Politique sur les aménagements en milieu de travail pour les employés et la restructuration du groupe FS. D'autres messages et documents ont aussi été produits à des fins internes concernant des événements majeurs (par exemple, les manifestations contre la mondialisation).

L'analyse des grandes questions : la production de documents présentant une analyse des questions globales à facettes multiples, susceptibles d'intéresser les employés (par exemple, la retraite du Comité exécutif, les questions de sécurité, des messages de félicitations et à l'occasion des congés statutaires).

La diffusion publique des réalisations : la production de messages, d'articles et de diapositives sur INFO-60 concernant les récipiendaires de prix spéciaux (par exemple, les prix du ministre en politique étrangère et en excellence consulaire, le prix du Chef de la fonction publique; le prix de l'Institut des biens immobiliers) ainsi que des avis aux médias locaux des villes pertinentes concernant les lauréats.

Les prochaines étapes

L'Unité des communications internes/ministérielles a produit un plan de travail exhaustif pour 2002 qui présente une série d'activités proposées portant principalement sur les contacts interpersonnels entre la haute direction et les employés. De plus, des employés de l'Unité ont rencontré en personne les trois sous-ministres pour discuter de la façon d'améliorer les communications internes dans leur ensemble et pour présenter le plan de travail en question.

Planification stratégique axée sur les résultats

Ministère des Affaires étrangères et du
Commerce international

Le 25 octobre 2001

Canada



Tout d'abord, savoir où l'on s'en va

- Dans son évaluation ministérielle, le Ministère a souligné le besoin d'établir les priorités ministérielles et d'adopter une démarche de planification plus intégrée
- L'évaluation ministérielle est liée à des changements internes (satisfaire aux exigences de financement)
- Le Ministère s'est engagé à accélérer la mise en application des principes de gestion moderne et à élaborer un processus de planification axé sur les résultats



Pourquoi ces engagements ont-ils été pris?

- Besoin d'une base solide pour que le Comité exécutif puisse établir les priorités du Ministère et décider de la réaffectation des ressources en fonction des priorités
- Réponse aux critiques des organismes centraux et des employés (sondage sur les FS) : absence d'orientation de la part de la haute direction pour aider les directions générales à établir les priorités
- Besoin d'un mécanisme pour communiquer les priorités à l'ensemble du Ministère

Par conséquent, nous devons réviser et actualiser le processus de planification existant pour qu'il soit désormais axé sur les résultats et pour que le Comité exécutif puisse élaborer un plan stratégique axé sur les résultats



Tendances au sein du gouvernement

- Le Bureau du vérificateur général fait des pressions pour que la gestion axée sur les résultats soit imposée par voie législative au Canada, comme c'est le cas aux États-Unis. Le gouvernement du Canada s'y est opposé jusqu'à présent, et a plutôt choisi de présenter la gestion axée sur les résultats comme la méthode de gestion attendue (*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*).
- Des ministères et organismes fédéraux ont pris les devants et ont adopté avec profit un mode de gestion axé sur les résultats, ce qui leur a permis de réexaminer leurs priorités, de mieux se centrer sur leurs activités de base et de mettre en place un système permanent de réorientation des ressources au sein de leur organisation. Il s'agit des ministères suivants :

Industrie Canada (sous la direction de John Manley)

GRC

ACDI

Patrimoine canadien

Agriculture Canada

ADRC

Défense nationale

Santé Canada

Transports Canada

Environnement Canada



Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?

Les priorités, les plans et les objectifs de rendement sont énoncés sous forme de résultats attendus, plutôt que d'intrants (\$ et ETP), et d'activités :

- Exemple d'activité : réunion des parties sous les auspices du Canada afin qu'elles concluent un accord
- Exemple de résultat : adoption d'une résolution du Conseil de sécurité qui invite les parties à assister à une conférence
- **Un cycle continu :**
 - de planification**
 - d'action
 - de contrôle
 - d'évaluation
 - de communication des résultats
 - de réajustement
- L'attribution des ressources, les contrats axés sur le rendement et les décisions de gestion reposent sur les données relatives aux résultats



Processus de planification stratégique axé sur les résultats

Situation actuelle

- Mandat du Ministère bien défini
- Efforts pour dégager les priorités stratégiques (mise à jour de la politique étrangère, aperçu de la politique commerciale, examen du DCI par le Cabinet) et les priorités de gestion (évaluation ministérielle et plan d'action sur les RH)
- Mais : aucun plan stratégique pour l'ensemble du Ministère; absence d'entente sur les priorités du Ministère; absence d'orientation de la part de la haute direction pour aider les secteurs à préparer les plans d'activités
- Nous disposons néanmoins d'une bonne structure (secteurs d'activités) et d'un processus de planification annuelle (plans d'activités). De plus, des efforts importants sont consentis dans certains secteurs pour arriver à implanter un mode de gestion axé sur les résultats

Méthode proposée

- À partir de la structure des secteurs d'activités et du processus de planification des activités existants, élaborer un plan stratégique ministériel axé sur les résultats :
 - Énoncé qui définit les résultats attendus (avantages durables importants) de nos politiques, programmes et initiatives au cours des cinq à dix prochaines années dans l'ensemble du Ministère en fonction des ressources disponibles
 - Ces résultats pourraient reposer initialement sur la structure des secteurs d'activités et les objectifs actuels
 - Pour chaque résultat, une stratégie décrirait la façon d'y parvenir, formulée sous forme de résultats « clés » et d'objectifs de rendement
 - Structure de responsabilisation claire à l'échelon des SMA en ce qui concerne l'obtention des « résultats clés »
- Une fois établi, le plan stratégique serait le point de départ du processus de planification et permettrait d'orienter les plans d'activités et l'affectation des ressources
- Les plans seraient : formulés de façon à identifier les « résultats finaux » attendus (selon les priorités établies en matière de gestion ministérielle, stratégique et horizontale); présentés sous forme d'activités à réaliser en fonction des ressources disponibles; communiqués à l'ensemble de l'organisation



L'avenir du processus de planification des activités

Jusqu'à présent

- Plans d'activités préparés annuellement, à l'échelon des SMA, fondés sur les priorités des secteurs
- Plans d'activités reposant surtout sur les « intrants » (niveaux de référence, priorités des secteurs) et présentés sous forme d'activités à réaliser
- Quelques secteurs se sont efforcés de dégager les résultats et les conséquences de ces activités et de contrôler le rendement
- Plans d'activités axés sur les ressources supplémentaires et sur de nouvelles priorités
- Données des plans d'activités utilisées par le Ministère pour le processus budgétaire (préparation du RPP et du RMR) et pour la préparation d'autres plans fonctionnels (RH, gestion des biens, formation, TI)
- Absence de synthèse pour l'ensemble du Ministère et d'examen par le Comité exécutif
- Plans d'activités (à ce jour) ont servi de base à l'augmentation des niveaux de référence à partir de la réserve ministérielle
- Les plans ne sont pas : liés à des examens trimestriels des ressources (p. ex. révision à mi-période du mandat), contrôlés en fonction d'objectifs de rendement; liés à des ententes sur la gestion du rendement

Processus prévu pour cette année

- Comme par le passé, les plans serviront encore de base pour l'élaboration des :
 - RPP-RMR
 - Plans fonctionnels
- Les changements seront aussi peu nombreux que possible
- Les plans ne seront plus axés sur les ressources supplémentaires et les nouvelles priorités, mais plutôt sur la mise en relation des activités et des résultats attendus, en fonction des niveaux de référence approuvés, pour tous les SMA, par secteur d'activité
- Le plan respectera les grandes priorités stratégiques et de gestion (mise à jour de la politique étrangère; aperçu de la politique commerciale; examen du DCI par le Cabinet; évaluation ministérielle; plan d'action sur les RH)
- Les plans seront intégrés aux ententes sur la gestion du rendement et aux examens trimestriels des ressources (p. ex. révision à mi-terme du mandat) et contrôlés en fonction d'objectifs de rendement
- Les plans seront fusionnés (synthèse pour l'ensemble du Ministère), soumis à l'examen du Comité exécutif et serviront de base au plan stratégique



Les prochaines étapes

- Élaboration des plans d'activités (tel que décrit dans le document); échancier semblable à celui des années précédentes – **fin octobre / mi-décembre (le 17)**
- Fusion des plans (synthèse) et rédaction d'un énoncé sur les résultats et les conséquences convenus par secteur d'activité, à partir duquel le Comité exécutif établira les priorités stratégiques – **janvier 2002**
- Examen de la synthèse et adoption du contenu du plan stratégique par le Comité exécutif – **février 2002**
- Validation auprès des secteurs et des cadres intermédiaires et communication des éléments du plan stratégique à l'ensemble du Ministère – **avant l'été 2002**
- Parachèvement du plan stratégique et soumission au Comité exécutif pour approbation – **juin 2002**
- Plan stratégique : base pour les prochains plans d'activités et les cycles économiques annuels actualisés – **automne 2002**



Il faut convenir...

- de produire un plan stratégique
- d'utiliser la structure des secteurs d'activité et le processus de planification actuels pour produire le plan stratégique
- de respecter l'échéancier prévu



LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01023539 1

DOCS

CA1 EA453 2002F53 FRE

Forum des gestionnaires : 11 avril

2002 Crowne Plaza (Ballroom A) 101

rue Lyon, Ottawa. --

66308204