

doc  
CA1  
EA  
91E86  
EXF

DOCS  
CA1 EA 91E86 EXF  
EX reductions and reorganization.  
--  
43260648

b2394601(E)  
b2394613(F)



External Affairs and International Trade Canada

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Canada

June 18, 1991

Dear Colleagues,

Today we are reporting back on the decisions that have been made since we last spoke to you in March, particularly with respect to a reduction in the number of senior executives and in a corresponding number of departmental EX positions. These reductions are in response to the government-wide requirement that the number of EXs be reduced by 12%. The results of our decisions are outlined in an attachment.

In arriving at these decisions we have focused on the strategic framework and guiding principles which we believe will build and strengthen our organization for the future. The management team decisions on EX reductions and consequential organization changes held to this strategy. This means we have not followed easy, across-the-board mathematical formulas in making these changes.

The pressures we are facing today on many fronts require difficult and complex responses. Every branch has unique, urgent and sometimes competing demands. Most recently, new Ministers and mandates have shifted our priorities. These changes are reflected in a reorganization of our trade development, as well as trade and economic policy functions. This includes the creation of a new Trade Policy Branch.

It is clear by the number of major changes we have announced to you over the course of the past two years that the future cannot be the status quo. What worked well yesterday is often less effective today, inappropriate tomorrow and obsolete the day after. There is no spontaneous solution to this never-ending evolution. Our job is to anticipate change and put in place processes, systems and a set of new operating "values" that will help us to adjust quickly and limit unsettling effects on you and on our department.

We want to thank all of you once again for your patience during these times and for all your support and hard work .

43-260-647

*J. de Montigny Marchand*  
de Montigny Marchand

*Raymond Chénais*  
Raymond Chénais  
Min. des Affaires extérieures

*Don Campbell*  
Don Campbell

NOV 6 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

NON - CIRCULATING /  
CONSULTER SUR PLACE

EX REDUCTIONS  
AND REORGANIZATION

QUESTIONS AND ANSWERS

1. Q. Has the EX reduction produced another round of PY and position cuts?

A. No. By March 31, 1993 we will have to reduce the number of EXs in the Department to 429. At the same time, we want to bring the number of positions classified at the SM/EX level into line with the allowable number of EXs. During the March reduction exercise, a number of positions, including EX, were cut. In this exercise, however, the reductions will be met by converting existing EX positions to non-management positions. In most cases, this will mean to FS-2. The PYs and positions are, therefore, not lost.

2. Q. How many EXs will have to leave and how will this be done?

A. In order to reach our TEC (Target Executive Complement of 429), about 60 EXs (people) will have to leave before March 31, 1993. Workforce Adjustment provisions apply and we had hoped that most departures would be voluntary. However, we are still far short of the number required and may, therefore, have to resort to involuntary departures through reverse order of merit. The mechanism is similar to a promotion board except that the purpose is to identify the bottom ranking individuals who would eventually be declared surplus to requirements. A final decision will be taken in September.

3. Q. How many positions were affected?

A. We have 505 TEC consuming positions. We therefore need to reduce the number by 76 (positions) to reach our TEC. In March, 19 of the 310 cuts were SM/EX positions. In addition, we have 15 EX positions (OMTN/NAFTA) that will sunset. These 34 are included in the reduction number. That leaves a requirement of 42. ADMs identified 48 positions for conversion. The additional 6 allows for anticipated incremental EX positions, e.g., the head of the Foreign Service Academy.

4. Q. How were the positions for conversion identified?

A. This was done in two ways. First, EX positions were reviewed to confirm a requirement for classification at the management level. EX positions which created situations of more than four layers of management under the DM came under close scrutiny and most were converted (e.g. Deputy Director positions at the SM/EX level). Positions abroad which were classified many years ago but are in areas where managerial responsibilities have decreased or program priorities have shifted were also looked at carefully and a large number converted. Secondly, ADMs were asked some time ago to examine their organizations with a view to streamlining

operations and meeting the principles of delayering, broadened spans of control and increased delegations. In the process, the number of EX positions used was reduced.

5. Q. What positions have been converted?

A. This information will not be released until everyone affected by the decisions has been informed.

6. Q. Doesn't the number of positions identified abroad run counter to the March principle of protecting our overseas operations?

A. No. All the positions abroad were converted. Therefore, the number of staff on strength at missions will not be changed. Because, over the years, the need for an EX classification changed, many of these positions have been underfilled for some time. In the same way, if warranted for a particular reason, we can overfill.

7. Q. What is the timing for the conversions and reorganization?

A. Timing will be influenced by a number of factors. First of all, we are required to submit to Treasury Board by September 1, 1991 organization charts and other information that show how we will be using our TEC. Secondly, we have until March 31, 1993 to reach our TEC. Thirdly, ADMs have operational exigencies that will bear on the timing. The objective is to have changes introduced as quickly as possible but not later than summer, 1992 and with the least amount of disruption.

8. Q. Why were changes made to the trade and economic areas? When will these changes be implemented?

A. It was decided during the Corporate Review that a further study would be made of these functions. With government-wide resource constraints continuing at a time when we were facing additional requirements for major bilateral, trilateral and multilateral negotiations, rationalization of trade policy resources had become essential. Increased pressure for restructuring arose from the high priority being given to the competitive/prosperity issue by the government, and the priority being given to trade development by Mr. Wilson. The changes will be put into place as soon as possible and will be included in staffing actions this summer.

9. Q. Why have you added the title Chief Trade Commissioner to the ADM Trade Development? Is this a return to the old Trade Commissioner Service?

A. The title Trade Commissioner has a long and honourable history in the foreign service. It is believed that giving the additional title to the ADM Trade Development heightens the

emphasis that the Minister and the government are putting on our international marketing and trade development efforts. This comes in time for the 100th anniversary of the Trade Commissioner Service. It is not a return to the old days. It is more an indication of the revitalization of our total trade agenda.

10.Q. Why has management of the competitiveness issue been situated in the Economic Policy Branch?

A. The new prosperity agenda of the government is a key element in support of national unity and is based on building a strong economy. Canada, which exports approximately thirty percent of its production, is dependent on being able to compete effectively in a complex international market. Many of the policy functions that are important to the development of a strong national and global economy are already being performed in the Economic Policy Branch. Competitiveness is a natural adjunct to this work.

11.Q. How will these reductions in EX positions and the TEC affect future promotion into and within the senior executive group?

A. Having annual promotions continues to be our objective. However, it is too early to say whether there will be any at the EX level next year. We have to carefully examine the effects of the EX reduction as well as the impact of implementing the Corporate Review decisions to destream the EXs and create an extended professional stream.

12.Q. What will happen to bifurcation?

A. We remain committed to achieving bifurcation. However, fewer EX positions in the system and a much lower number of authorized EXs will mean a smaller professional group paralleling the EX levels. Another factor is that Treasury Board has recently changed the definition of EX and is proposing two kinds of EXs, managerial and professional. This has to be looked at.

13.Q. Have the conversions been made in an equitable fashion?

A. We have tried to be equitable and fair. But our principal objective was to base our decisions on priorities and strategic considerations for the future. As it turned out, because the priority shifts affected nearly everybody, the impact of the decisions is generally well distributed. An attached chart shows the effect by stream and another by Branch. In addition, the HQ/Abroad split in conversions is about 45%/55%, somewhat lower than the current distribution but in line with our goal to preserve positions abroad in relation to positions at headquarters.

REDUCTION IN EX COMPLEMENT

The breakdown by stream (and non-stream) based on the ADM proposals is as follows:

MARCH 21, 1991

	HEADQUARTERS	16	ABROAD	2
Streamed EXs	P/E	2		
	TRADE	6	1	
	SOCIAL	1		
	NON-ROT	3		
EX 3/4		4	1	

JUNE 18, 1991

	HEADQUARTERS	14	ABROAD	34
Streamed EXs	P/E	5	15	
	TRADE	2	12	
	SOCIAL		3	
	AID		1	
	NON-ROT	4		
EFB TO BE CONFIRMED			3	
EX 3/4		3		

CONSOLIDATED 66

P/E	22
TRADE	21
SOCIAL	4
AID	1
NON-ROT	7
EX 3/4	8
TBC	3

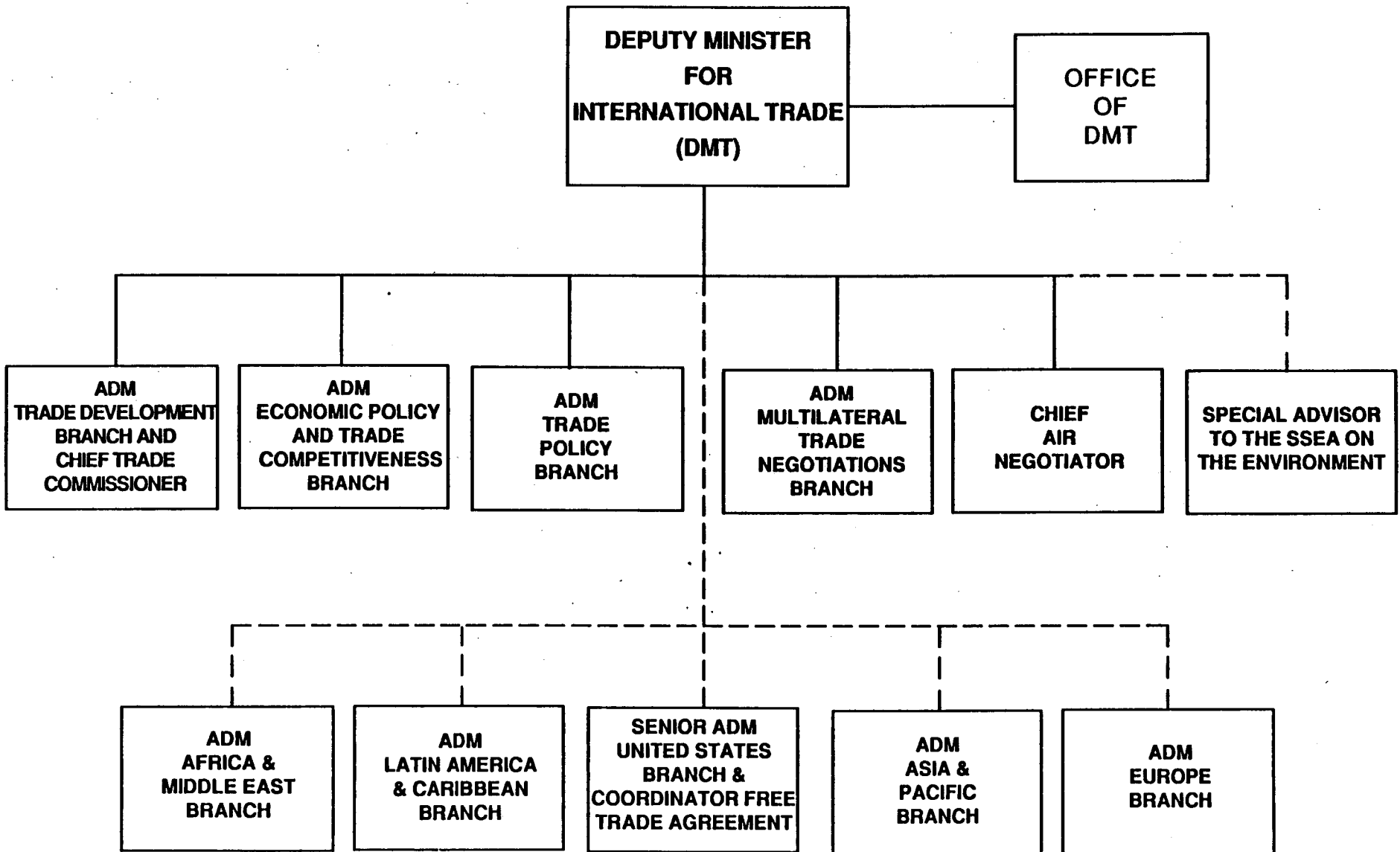
REDUCTIONS IN EX COMPLEMENT

JUNE 13 1991

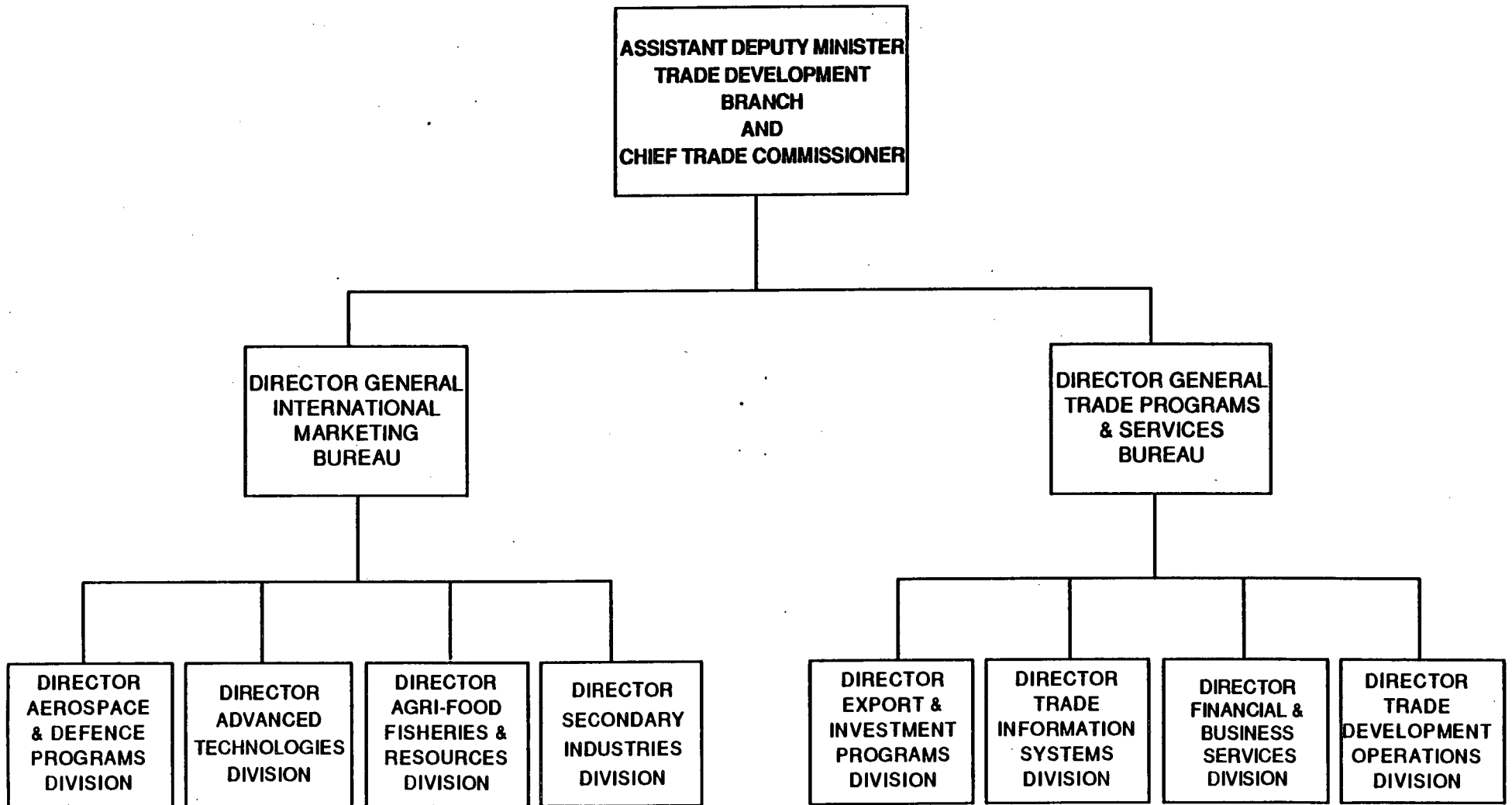
SUMMARY OF PROPOSALS

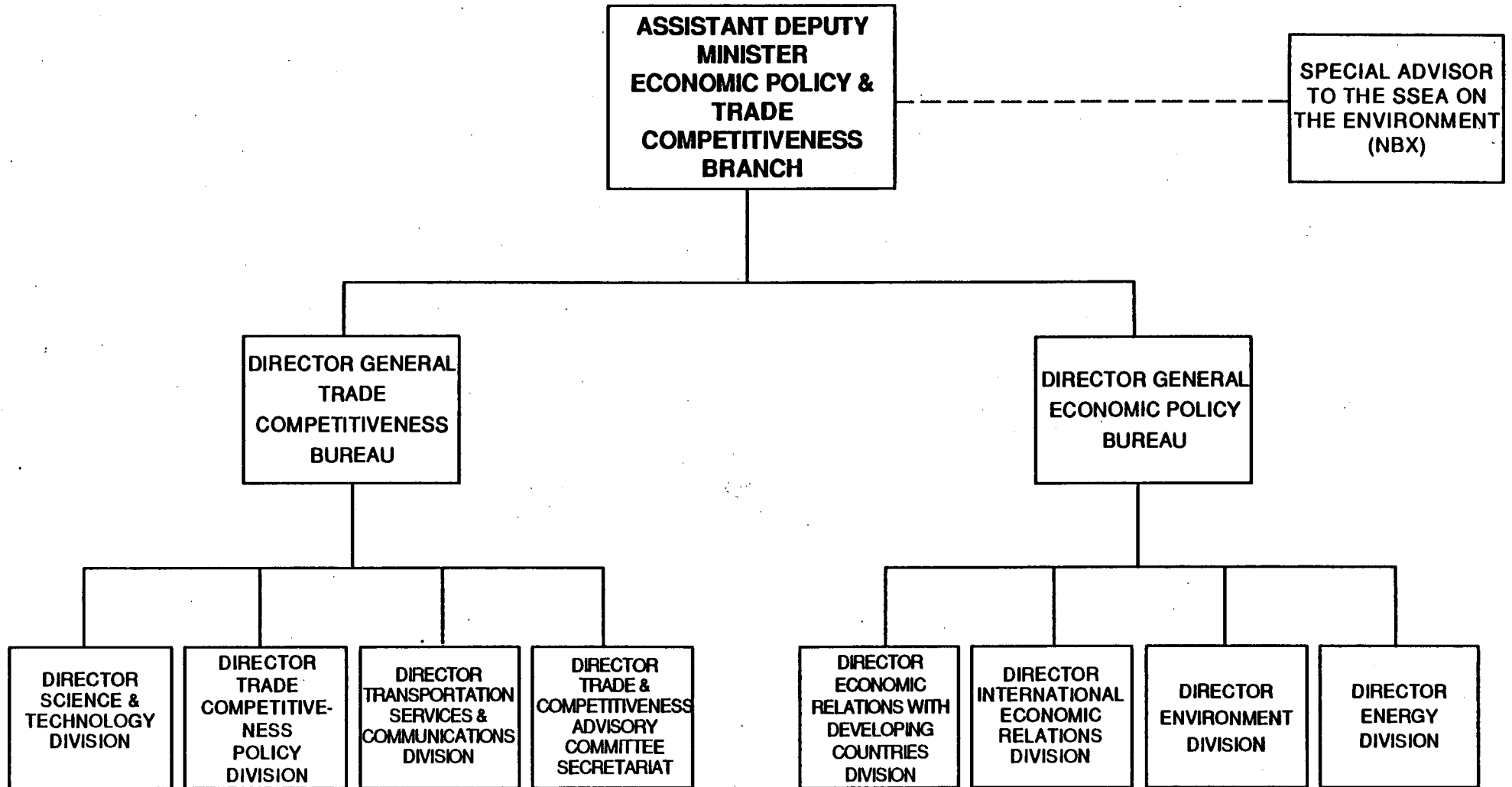
<u>BRANCH</u>	<u>HEADQUARTERS</u>	<u>ABROAD</u>	<u>NOTES</u>
UGB	3	7	1) INCLUDES CUTTING URB ADM AS PER CORPORATE REVIEW 2) REQUEST FOR ONE INCREMENTAL TEC
RGB	2	9	
PGB	0	2	
GGB	2	7	
LGB	0	3	
OFB	0	N.A.	REQUEST FOR 3 INCREMENTAL TEC (ALREADY APPROVED BY PMB)
JFB	0	N.A.	
MCB	1	N.A.	(1) CONVERSION TO BE CONFIRMED BY MCB (2) REQUEST FOR ONE INCREMENTAL TEC
ACB	1	N.A.	REQUEST FOR 1 INCREMENTAL TEC
BCB	2	N.A.	
IFB	3	3	
EFB	0	3	TO BE CONFIRMED BY EFB
<hr/>			
	14	+	34 = 48 - INCREMENTAL NEEDS (6) = NET 42

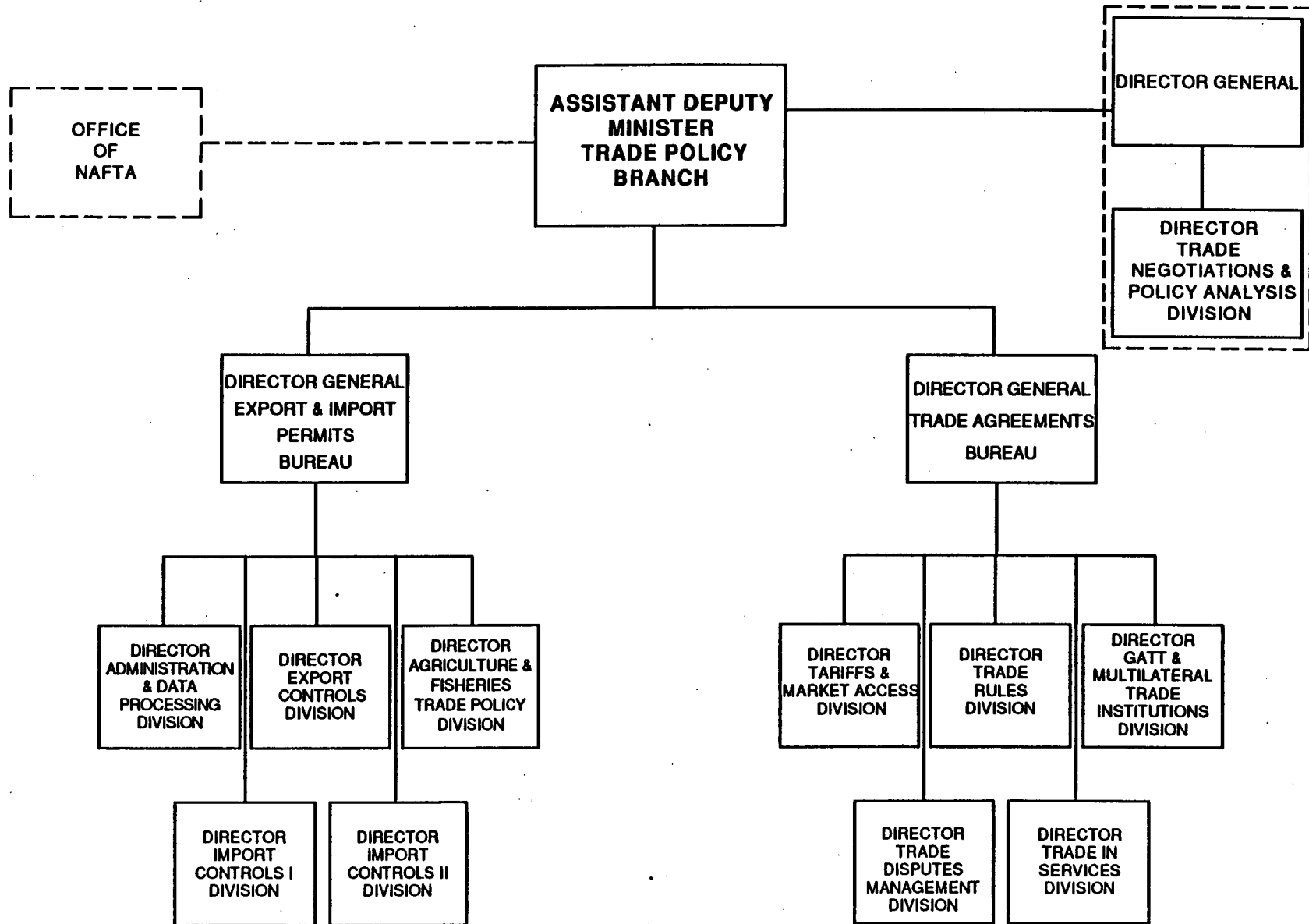
IT SHOULD BE NOTED THAT THE RESTRUCTURING PROPOSED IN THE TRADE DEVELOPMENT, TRADE AND ECONOMIC POLICY, AND COMPETITIVE FUNCTIONS WILL RESULT IN NO EXTRA DEMAND FOR TEC.

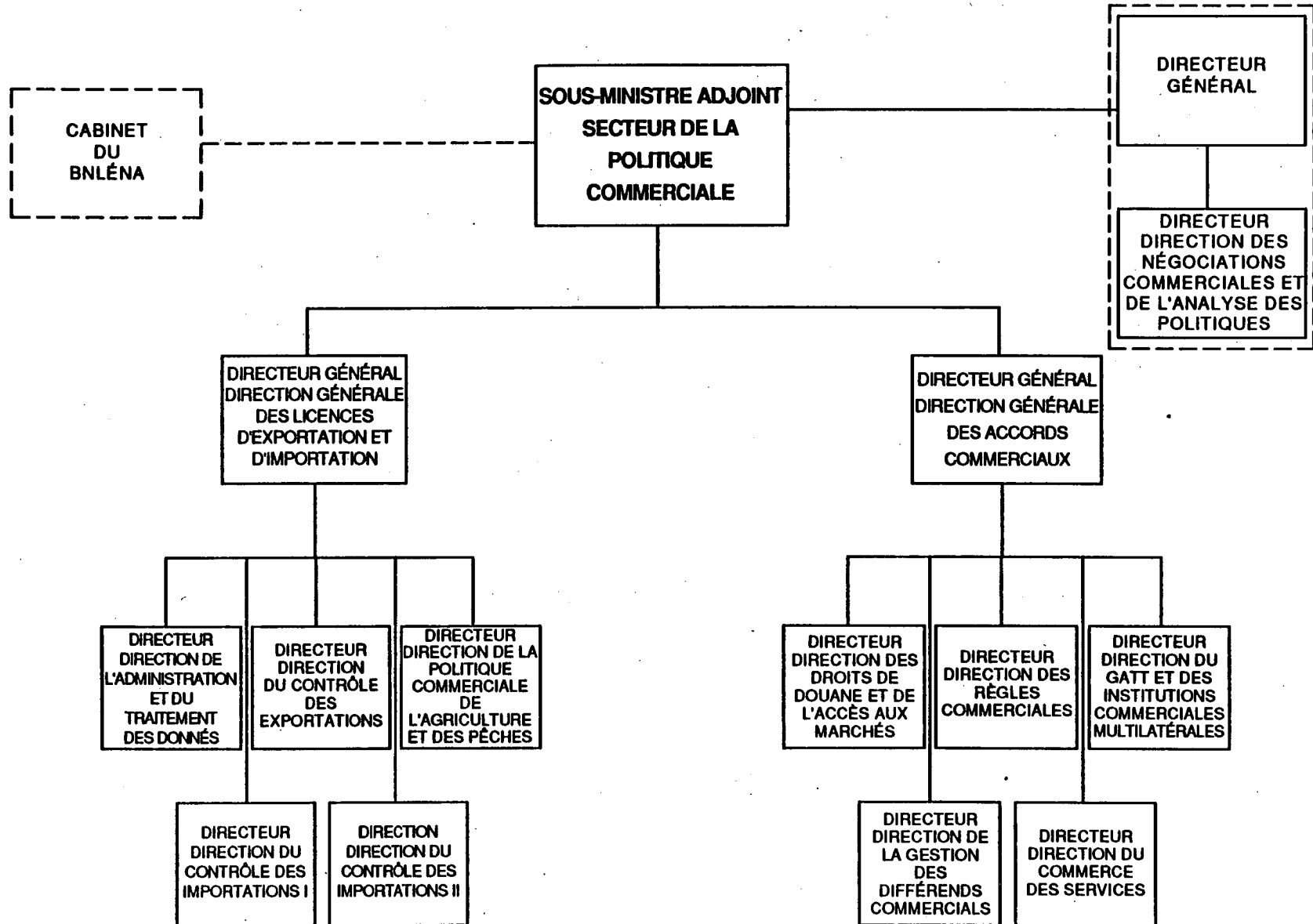


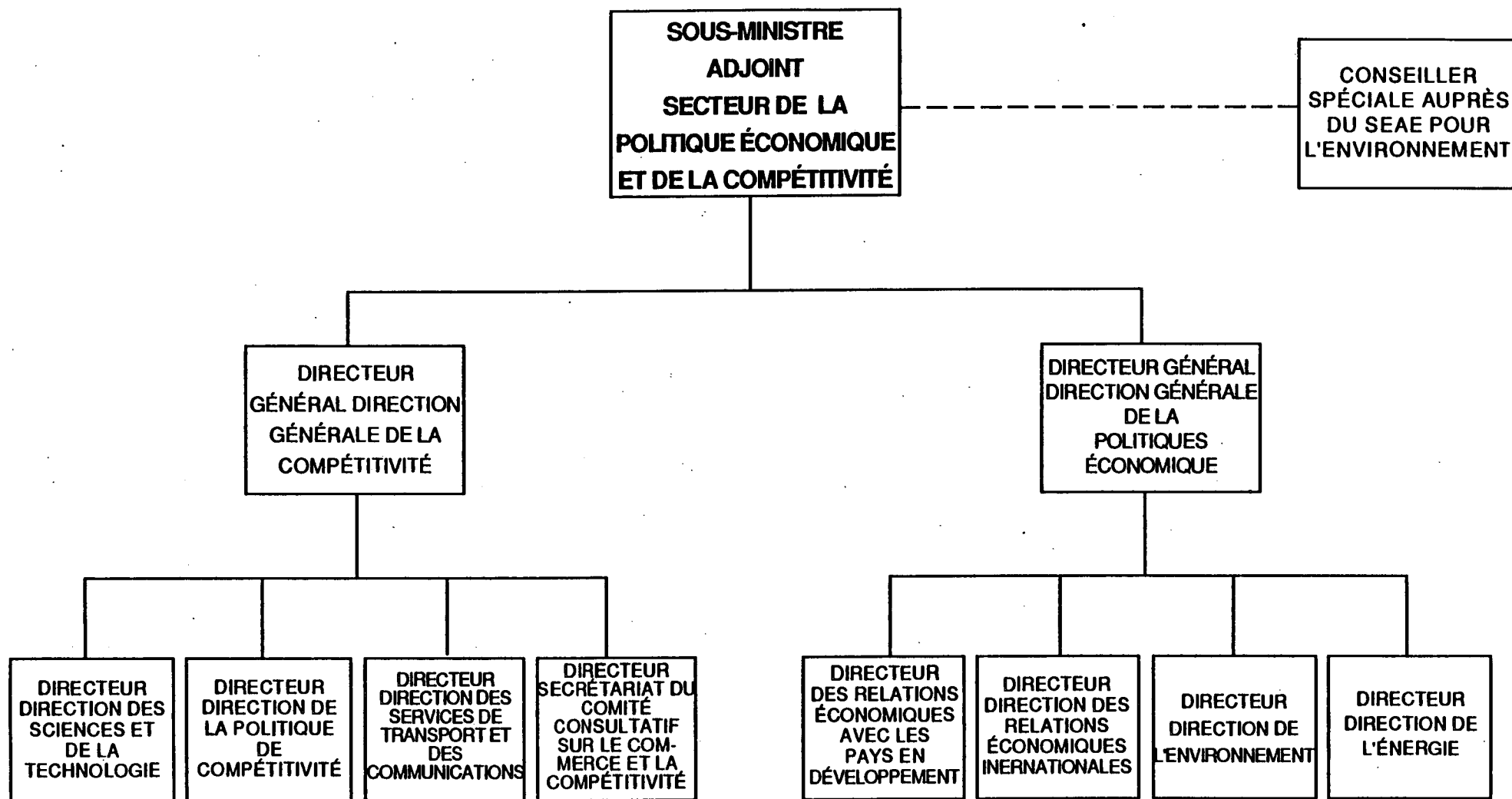


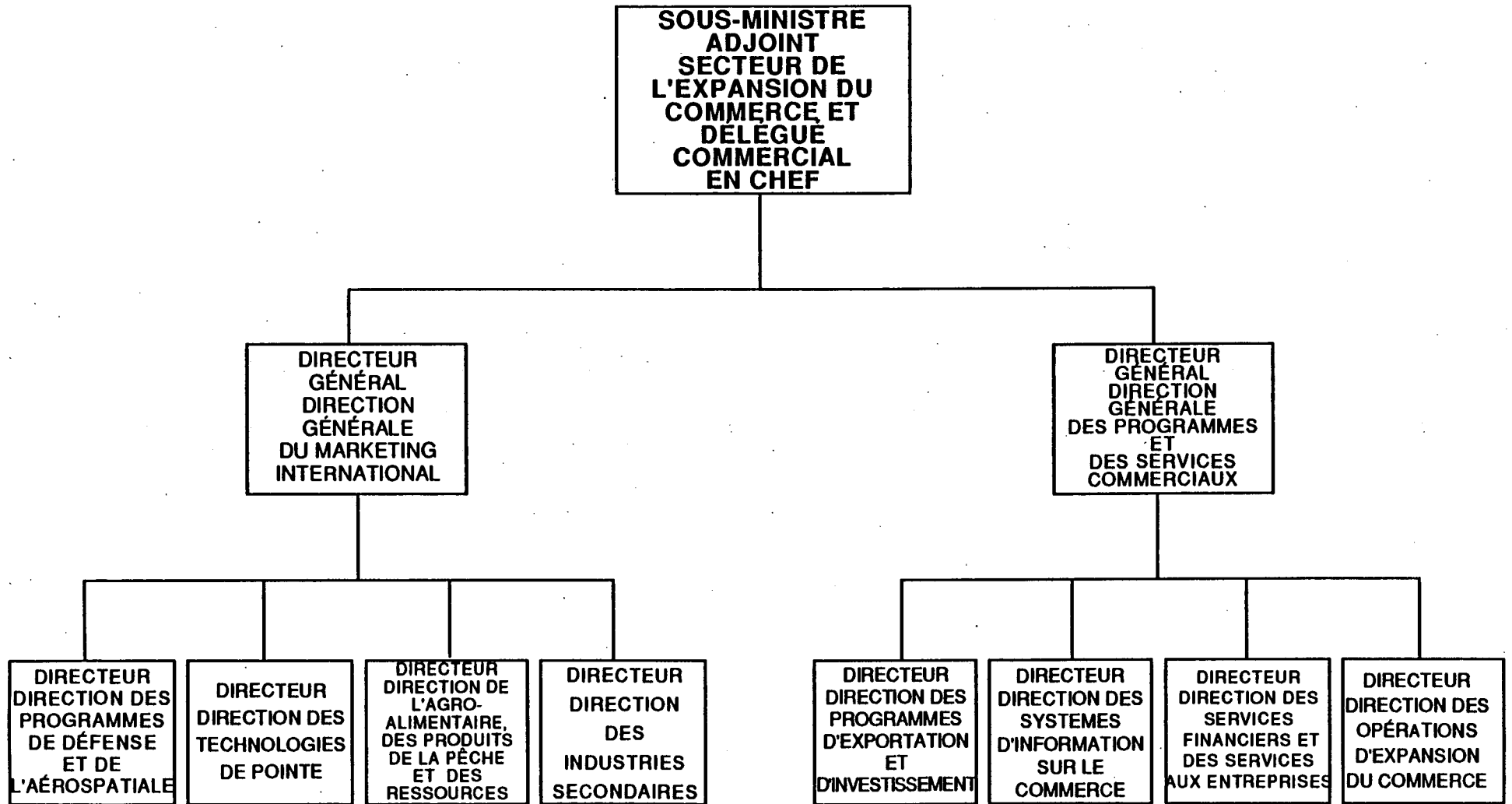


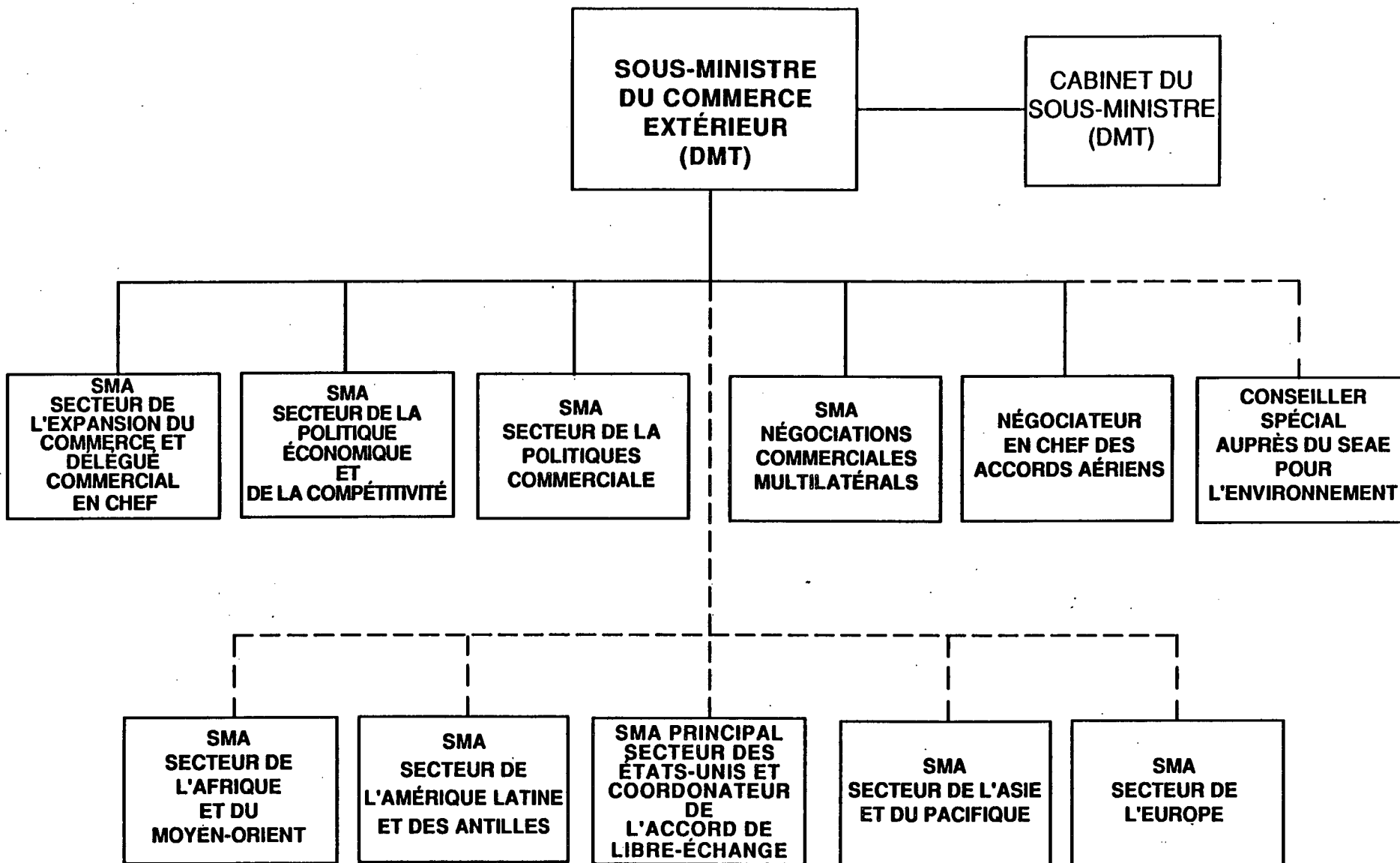












LE 13 JUIN 1991

RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS

<u>SECTEUR</u>	<u>ADMINISTRATION CENTRALE</u>	<u>ÉTRANGER</u>	<u>NOTES</u>
UGB	3	7	1) COMPREND L'ÉLIMINATION DU SMA URB CONFORMÉMENT À L'EXAMEN MINISTÉRIEL 2) DEMANDE D'UN ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR NOUVEAU POSTE DE DG
RGB	2	9	
PGB	0	2	
GGB	2	7	
LGB	0	3	
OFB	0	S/O	DEMANDE DE 3 ECD SUPPLÉMENTAIRES (DÉJÀ APPROUVÉS PAR LE CGP)
JFB	0	S/O	
MCB	1	S/O	1) TRANSPOSITION À CONFIRMER PAR MCB 2) DEMANDE UN ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR VÉRIFICATION/ ÉVALUATION
ACB	1	S/O	DEMANDE 1 ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR L'ACADÉMIE
BCB	2	S/O	
IFB	3	3	
EFB	0	3	À CONFIRMER PAR EFB
	<hr/> 14	+ 34	= 48 - BESOINS SUPPLÉMENTAIRES (6) = 42 NET

À NOTER QUE LA RESTRUCTURATION PROPOSÉE AUX FONCTIONS EXPANSION  
DU COMMERCE, POLITIQUE COMMERCIALE ET ÉCONOMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ  
N'ENTRAÎNERONT AUCUN BESOIN SUPPLÉMENTAIRE AU NIVEAU DE L'ECD.



## RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

La ventilation suivante par filière (et hors filière) est fondée sur les propositions des SMA :

21 MARS 1991

	ADMINISTRATION CENTRALE 16	ÉTRANGER 2
EX des filières	P/E 2 COMMER. 6 AFF. SOC. 1 NON-PERM. 3	1
EX 3/4	4	1

18 JUIN 1991

	ADMINISTRATION CENTRALE 14	ÉTRANGER 34
EX des filières	P/E 5 COMMER. 2 AFF. SOC. 4 AIDE 1 NON-PERM. 4	15 12 3 1
EX 3/4	EFB À CONFIRMER 4 3	3
TOTAL	66	

P/E	22
COMMER.	21
AFF. SOC.	4
AIDE	1
NON-PERM.	7
EX 3/4	8
À CONFIRMER	3

cent de sa production, doit être en mesure de livrer efficacement concurrence dans un marché international complexe. Plusieurs des fonctions qui sont importantes pour le développement d'une économie nationale et mondiale fortes relèvent déjà du Secteur de la politique économique. La compétitivité est un complément naturel de ce travail.

11. Q. Quelle sera l'incidence des réductions de postes EX et de l'ECD sur les possibilités de promotion au sein du groupe des cadres supérieurs?

R. Notre objectif demeure toujours d'accorder des promotions chaque année. Toutefois, il est trop tôt pour savoir s'il y en aura au niveau EX l'an prochain. Nous devons examiner attentivement les effets de la réduction des EX ainsi que l'incidence des décisions de l'Examen ministériel consistant à défiliatiser les EX et à créer une filière professionnelle élargie.

12. Q. Qu'advient-il de la bifurcation?

R. Nous sommes toujours déterminés à réaliser la bifurcation. Toutefois, le nombre plus restreint de postes EX et le nombre beaucoup moins élevé d'EX autorisés, feront que le groupe professionnel parallèle sera beaucoup plus petit. Par ailleurs, le Conseil du Trésor a récemment modifié la définition du EX et propose deux types de EX, le gestionnaire et le professionnel. Il faudra examiner cette question.

13 Q. Les transpositions ont-elles été faites de façon équitable?

R. Nous avons essayé d'être justes et équitables, mais notre objectif premier était de tenir compte des priorités et des considérations stratégiques pour l'avenir. Or, comme le déplacement des priorités a touché pratiquement tout le monde, les conséquences ont donc été assez bien réparties. Les tableaux en annexe présentent la situation par filière et par secteur. De plus, la répartition des transpositions entre l'Administration centrale et l'étranger est d'environ 45 %/55 %, soit un peu moins que la répartition actuelle, mais elle est conforme à l'objectif visé, c'est-à-dire préserver les postes à l'étranger par rapport aux postes à l'Administration centrale.

#### RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

renseignements indiquant de quelle façon nous utiliserons notre ECD. Deuxièmement, nous avons jusqu'au 31 mars pour atteindre notre ECD. En dernier lieu, les exigences opérationnelles des SMA auront une incidence sur le moment choisi. L'objectif est d'apporter les changements aussi rapidement que possible, mais au plus tard à l'été 1992, et ce, avec le moins de perturbations possibles.

8. Q. Pourquoi des changements ont-ils été apportés aux secteurs commercial et économique? À quel moment seront-ils mis en oeuvre?

R. Il a été décidé, dans le cadre de l'Examen ministériel, de procéder à une autre étude de ces fonctions. Les réductions d'effectif à l'échelle du gouvernement se poursuivant à un moment où nous devons faire face à des besoins additionnels en raison des importantes négociations bilatérales, trilatérales et multilatérales, il s'est avéré essentiel de rationaliser les ressources consacrées à la politique commerciale. La priorité accordée à la question de la compétitivité/prospérité par le gouvernement, et celle accordée au développement commercial par M. Wilson ont accentué les pressions en faveur d'une restructuration. Les changements seront mis en place dès que possible et on en tiendra compte cet été dans les mesures de dotation.

9. Q. Pourquoi avoir ajouté le titre de chef des délégués commerciaux au SMA à l'Expansion du commerce? L'ancien Service des délégués commerciaux reprend-il du service?

R. Le titre de délégué commercial a une longue et honorable histoire au sein du service extérieur. L'ajout de ce titre au SMA à l'Expansion du commerce souligne l'importance que le Ministre et le gouvernement accordent à nos efforts internationaux de commercialisation et de développement commercial. Cette décision coïncide avec le 100<sup>e</sup> anniversaire du Service des délégués commerciaux. Ce n'est pas un retour en arrière, mais plutôt un signe de la revitalisation de tout notre programme commercial.

10. Q. Pour quelle raison la question de la compétitivité a-t-elle été confiée au Secteur de la politique économique?

R. La prospérité, nouveau fer de lance du gouvernement, est importante pour assurer l'unité nationale et doit reposer sur une économie dynamique. Le Canada, qui exporte environ trente pour

4. Q. Comment a-t-on procédé pour déterminer quels postes allaient faire l'objet d'une transposition?

R. Nous avons procédé de deux façons. Nous avons tout d'abord examiné chaque poste EX afin de déterminer s'il était justifié de le classer poste de gestion. Les postes EX qui créaient plus de quatre niveaux de gestion sous le SM ont fait l'objet d'un examen minutieux et la plupart d'entre eux ont été transposés (par ex. les postes de directeur adjoint de niveau SM/EX). Les postes à l'étranger dont la classification avait été établie il y a plusieurs années, mais qui se trouvent dans des régions où il y a eu diminution des responsabilités administratives, ou réaménagement des priorités des programmes, ont aussi été examinés attentivement, et plusieurs d'entre eux ont été transposés. Deuxièmement, on a demandé aux SMA, il y a un certain temps déjà, d'examiner leur organisation en vue de rationaliser les opérations et d'appliquer les principes de la déstratification, de l'accroissement des responsabilités et d'une plus grande délégation de pouvoirs. Cela a permis de réduire le nombre de postes EX.

5. Q. Quels postes ont été convertis?

R. Ces renseignements ne seront pas rendus publics avant que toutes les personnes touchées par les décisions en aient été avisées.

6. Q. Le fait que de nombreux postes à l'étranger soient visés ne va-t-il pas à l'encontre du principe énoncé en mars, selon lequel il faut protéger nos activités à l'étranger?

R. Non. Tous les postes à l'étranger ont été transposés. Par conséquent, l'effectif global de chaque mission ne variera pas. Au fil des années, la situation a évolué et il est de même pour la nécessité de classer certains postes EX de sorte que bon nombre de ces postes sont sous-classés depuis un certain temps. De même, au besoin, il sera possible de surclasser un poste.

7. Q. À quel moment les transpositions et la réorganisation auront-elles lieu?

R. Le moment choisi dépendra d'un certain nombre de facteurs. Nous devons, en premier lieu, soumettre au Conseil du Trésor d'ici au 1<sup>er</sup> septembre des organigrammes et d'autres

## RÉORGANISATION ET RÉDUCTION DES POSTES DE NIVEAU EX

### QUESTIONS ET RÉPONSES

1. Q. La réduction des postes de niveau EX signifie-t-elle une nouvelle ronde de compressions des AP et des postes?

R. Non. D'ici au 31 mars 1993, nous aurons ramené à 429 le nombre de postes de niveau EX au Ministère. Nous avons l'intention, par la même occasion, de faire en sorte que le nombre de postes classifiés au niveau SM/EX corresponde au nombre de postes EX autorisés. Lors de la réduction des effectifs en mars, un certain nombre de postes, dont des postes EX, ont été éliminés. Cette fois-ci, les réductions se feront en transposant les postes EX existants en des postes de catégories autres que celle de la gestion, soit à des postes de FS-2 dans la plupart des cas. Les AP et les postes ne sont donc pas perdus.

2. Q. Combien de EX devront quitter le Ministère et de quelle façon procédera-t-on?

R. Afin d'atteindre notre ECD (effectif cible de la direction, qui est de 429), environ 60 EX (personnes) devront quitter leur poste avant le 31 mars 1993. Les dispositions concernant le réaménagement des effectifs s'appliquent et nous espérons que la plupart des départs seraient volontaires. Nous n'avons toutefois pas atteint le nombre requis et devons donc avoir recours à des départs non volontaires en suivant l'ordre inverse du mérite. Le mécanisme ressemble à celui d'un comité de promotion, sauf que l'objectif visé est de déterminer quelles personnes se trouvent au bas de la liste et seraient éventuellement déclarées excédentaires. Une décision finale sera prise en septembre.

3. Q. Combien de postes ont été touchés?

R. Nous avons 505 postes de direction occupés. Il faut donc en supprimer 76 (postes) afin d'atteindre notre ECD. En mars, 19 des 310 postes abolis étaient des postes de niveau EX/SM. Nous avons en outre 15 postes EX temporaires (OMTN/ALENA) qui arrivent à terme. Ces 34 postes sont inclus dans le nombre de postes à retrancher. Il faut donc en éliminer 42 autres. Les SMA en ont identifié 48 qui feront l'objet d'une transposition. Les 6 postes additionnels sont des postes EX qui devaient s'ajouter, par ex. celui de directeur de l'Académie du service extérieur.



Canada

Le 18 juin 1991

Chers collègues,

Nous venons vous faire part aujourd'hui des décisions qui ont été prises depuis notre dernier entretien en mars, notamment en ce qui concerne la réduction du nombre de cadres supérieurs et du nombre de postes de EX correspondants au Ministère. L'élimination de ces postes s'inscrit dans le cadre de la décision du gouvernement de réduire de 12 % le nombre de EX. Le résultat de nos délibérations est exposé en annexe.

Pour en arriver à ces décisions, nous nous sommes fondés sur le cadre stratégique et les principes directeurs qui, à notre avis, serviront à édifier et à renforcer notre organisation en prévision de l'avenir. Les décisions du groupe de gestion concernant la réduction des postes de EX et les changements qui en découlent au niveau de l'organisation sont conformes à cette stratégie. Autrement dit, nous n'avons pas eu recours à des formules mathématiques faciles et systématiques pour apporter ces changements.

Les nombreuses contraintes auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui commandent des solutions difficiles et complexes. Chaque secteur a des exigences particulières, urgentes, dont certaines se font parfois concurrence. Tout récemment, l'arrivée de nouveaux ministres, accompagnée de nouveaux mandats, nous a amenés à modifier nos priorités et du même souffle à réaménager certaines de nos fonctions, notamment l'expansion du commerce et la politique commerciale et économique, ce qui a donné lieu à la création d'un nouveau Secteur de la politique commerciale.

Compte tenu du nombre de changements substantiels que nous vous avons annoncés au cours des deux dernières années, il va de soi qu'il ne faudra pas compter sur un status quo dans les années à venir. Les solutions qui ont porté leurs fruits dans le passé sont souvent moins efficaces aujourd'hui, seront bientôt inadéquates et ne tarderont pas à être carrément désuètes. Il ne peut y avoir de solution spontanée alors que tout ne cesse d'évoluer. Notre tâche consiste à prévoir les changements et à mettre en place des procédés, des systèmes et une série de nouvelles "valeurs" de travail qui faciliteront une adaptation rapide et atténueront les contrecoups pour vous et pour le Ministère.

Nous tenons à vous remercier encore une fois de votre patience en ces temps difficiles et nous nous félicitons de pouvoir compter sur votre appui et sur votre dévouement.

43-760-649

de Montigny Marchand

Raymond Chrétien

Don Campbell

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



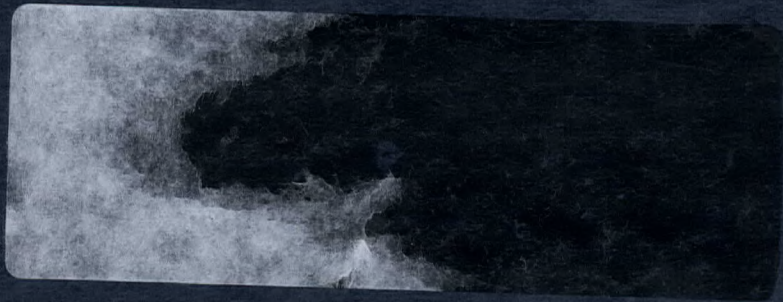
3 5036 20072039 2

DUE DATE	
DATE DUE	DATE DE RETOUR

DOCS  
CA1 EA 91E86 EXF  
EX reductions and reorganization. 1.  
--  
43260648



60984 81800





doc  
CA1  
EA  
91E86  
EXF

DOCS  
CA1 EA 91E86 EXF  
EX reductions and reorganization.  
--  
43260648

b2394601(E)  
b2394613(F)



External Affairs and International Trade Canada

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Canada

June 18, 1991

Dear Colleagues,

Today we are reporting back on the decisions that have been made since we last spoke to you in March, particularly with respect to a reduction in the number of senior executives and in a corresponding number of departmental EX positions. These reductions are in response to the government-wide requirement that the number of EXs be reduced by 12%. The results of our decisions are outlined in an attachment.

In arriving at these decisions we have focused on the strategic framework and guiding principles which we believe will build and strengthen our organization for the future. The management team decisions on EX reductions and consequential organization changes held to this strategy. This means we have not followed easy, across-the-board mathematical formulas in making these changes.

The pressures we are facing today on many fronts require difficult and complex responses. Every branch has unique, urgent and sometimes competing demands. Most recently, new Ministers and mandates have shifted our priorities. These changes are reflected in a reorganization of our trade development, as well as trade and economic policy functions. This includes the creation of a new Trade Policy Branch.

It is clear by the number of major changes we have announced to you over the course of the past two years that the future cannot be the status quo. What worked well yesterday is often less effective today, inappropriate tomorrow and obsolete the day after. There is no spontaneous solution to this never-ending evolution. Our job is to anticipate change and put in place processes, systems and a set of new operating "values" that will help us to adjust quickly and limit unsettling effects on you and on our department.

We want to thank all of you once again for your patience during these times and for all your support and hard work .

43-260-647

*J. de Montigny Marchand*  
de Montigny Marchand

*Raymond Chénais*  
Raymond Chénais  
Min. des Affaires extérieures

*Don Campbell*  
Don Campbell

NOV 6 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

NON - CIRCULATING /  
CONSULTER SUR PLACE

EX REDUCTIONS  
AND REORGANIZATION

QUESTIONS AND ANSWERS

1. Q. Has the EX reduction produced another round of PY and position cuts?

A. No. By March 31, 1993 we will have to reduce the number of EXs in the Department to 429. At the same time, we want to bring the number of positions classified at the SM/EX level into line with the allowable number of EXs. During the March reduction exercise, a number of positions, including EX, were cut. In this exercise, however, the reductions will be met by converting existing EX positions to non-management positions. In most cases, this will mean to FS-2. The PYs and positions are, therefore, not lost.

2. Q. How many EXs will have to leave and how will this be done?

A. In order to reach our TEC (Target Executive Complement of 429), about 60 EXs (people) will have to leave before March 31, 1993. Workforce Adjustment provisions apply and we had hoped that most departures would be voluntary. However, we are still far short of the number required and may, therefore, have to resort to involuntary departures through reverse order of merit. The mechanism is similar to a promotion board except that the purpose is to identify the bottom ranking individuals who would eventually be declared surplus to requirements. A final decision will be taken in September.

3. Q. How many positions were affected?

A. We have 505 TEC consuming positions. We therefore need to reduce the number by 76 (positions) to reach our TEC. In March, 19 of the 310 cuts were SM/EX positions. In addition, we have 15 EX positions (OMTN/NAFTA) that will sunset. These 34 are included in the reduction number. That leaves a requirement of 42. ADMs identified 48 positions for conversion. The additional 6 allows for anticipated incremental EX positions, e.g., the head of the Foreign Service Academy.

4. Q. How were the positions for conversion identified?

A. This was done in two ways. First, EX positions were reviewed to confirm a requirement for classification at the management level. EX positions which created situations of more than four layers of management under the DM came under close scrutiny and most were converted (e.g. Deputy Director positions at the SM/EX level). Positions abroad which were classified many years ago but are in areas where managerial responsibilities have decreased or program priorities have shifted were also looked at carefully and a large number converted. Secondly, ADMs were asked some time ago to examine their organizations with a view to streamlining

operations and meeting the principles of delayering, broadened spans of control and increased delegations. In the process, the number of EX positions used was reduced.

5. Q. What positions have been converted?

A. This information will not be released until everyone affected by the decisions has been informed.

6. Q. Doesn't the number of positions identified abroad run counter to the March principle of protecting our overseas operations?

A. No. All the positions abroad were converted. Therefore, the number of staff on strength at missions will not be changed. Because, over the years, the need for an EX classification changed, many of these positions have been underfilled for some time. In the same way, if warranted for a particular reason, we can overfill.

7. Q. What is the timing for the conversions and reorganization?

A. Timing will be influenced by a number of factors. First of all, we are required to submit to Treasury Board by September 1, 1991 organization charts and other information that show how we will be using our TEC. Secondly, we have until March 31, 1993 to reach our TEC. Thirdly, ADMs have operational exigencies that will bear on the timing. The objective is to have changes introduced as quickly as possible but not later than summer, 1992 and with the least amount of disruption.

8. Q. Why were changes made to the trade and economic areas? When will these changes be implemented?

A. It was decided during the Corporate Review that a further study would be made of these functions. With government-wide resource constraints continuing at a time when we were facing additional requirements for major bilateral, trilateral and multilateral negotiations, rationalization of trade policy resources had become essential. Increased pressure for restructuring arose from the high priority being given to the competitive/prosperity issue by the government, and the priority being given to trade development by Mr. Wilson. The changes will be put into place as soon as possible and will be included in staffing actions this summer.

9. Q. Why have you added the title Chief Trade Commissioner to the ADM Trade Development? Is this a return to the old Trade Commissioner Service?

A. The title Trade Commissioner has a long and honourable history in the foreign service. It is believed that giving the additional title to the ADM Trade Development heightens the

emphasis that the Minister and the government are putting on our international marketing and trade development efforts. This comes in time for the 100th anniversary of the Trade Commissioner Service. It is not a return to the old days. It is more an indication of the revitalization of our total trade agenda.

10.Q. Why has management of the competitiveness issue been situated in the Economic Policy Branch?

A. The new prosperity agenda of the government is a key element in support of national unity and is based on building a strong economy. Canada, which exports approximately thirty percent of its production, is dependent on being able to compete effectively in a complex international market. Many of the policy functions that are important to the development of a strong national and global economy are already being performed in the Economic Policy Branch. Competitiveness is a natural adjunct to this work.

11.Q. How will these reductions in EX positions and the TEC affect future promotion into and within the senior executive group?

A. Having annual promotions continues to be our objective. However, it is too early to say whether there will be any at the EX level next year. We have to carefully examine the effects of the EX reduction as well as the impact of implementing the Corporate Review decisions to destream the EXs and create an extended professional stream.

12.Q. What will happen to bifurcation?

A. We remain committed to achieving bifurcation. However, fewer EX positions in the system and a much lower number of authorized EXs will mean a smaller professional group paralleling the EX levels. Another factor is that Treasury Board has recently changed the definition of EX and is proposing two kinds of EXs, managerial and professional. This has to be looked at.

13.Q. Have the conversions been made in an equitable fashion?

A. We have tried to be equitable and fair. But our principal objective was to base our decisions on priorities and strategic considerations for the future. As it turned out, because the priority shifts affected nearly everybody, the impact of the decisions is generally well distributed. An attached chart shows the effect by stream and another by Branch. In addition, the HQ/Abroad split in conversions is about 45%/55%, somewhat lower than the current distribution but in line with our goal to preserve positions abroad in relation to positions at headquarters.

REDUCTION IN EX COMPLEMENT

The breakdown by stream (and non-stream) based on the ADM proposals is as follows:

MARCH 21, 1991

	HEADQUARTERS	16	ABROAD	2
Streamed EXs	P/E	2		
	TRADE	6	1	
	SOCIAL	1		
	NON-ROT	3		
EX 3/4		4	1	

JUNE 18, 1991

	HEADQUARTERS	14	ABROAD	34
Streamed EXs	P/E	5	15	
	TRADE	2	12	
	SOCIAL		3	
	AID		1	
	NON-ROT	4		
EFB TO BE CONFIRMED			3	
EX 3/4		3		

CONSOLIDATED 66

P/E	22
TRADE	21
SOCIAL	4
AID	1
NON-ROT	7
EX 3/4	8
TBC	3

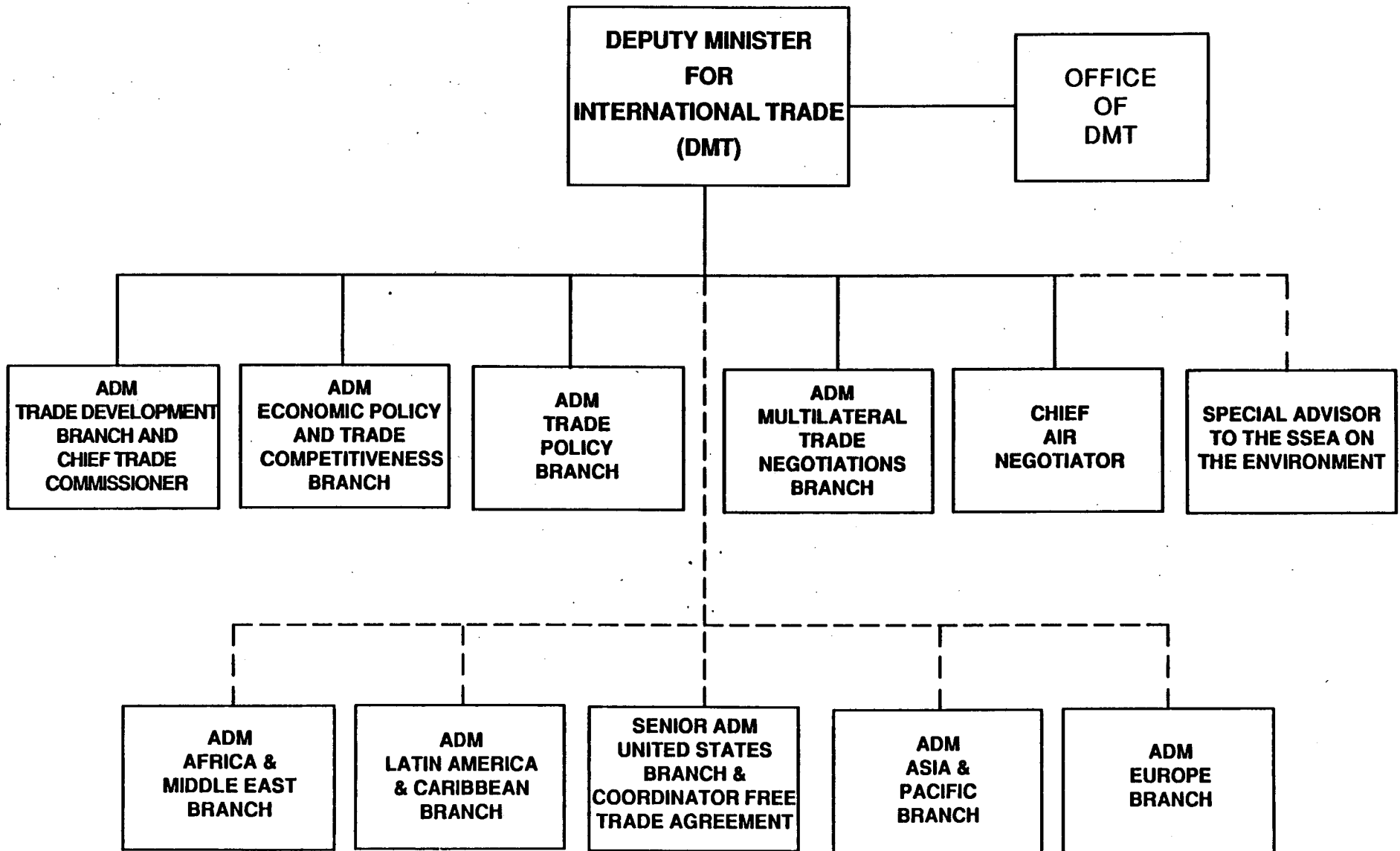
REDUCTIONS IN EX COMPLEMENT

JUNE 13 1991

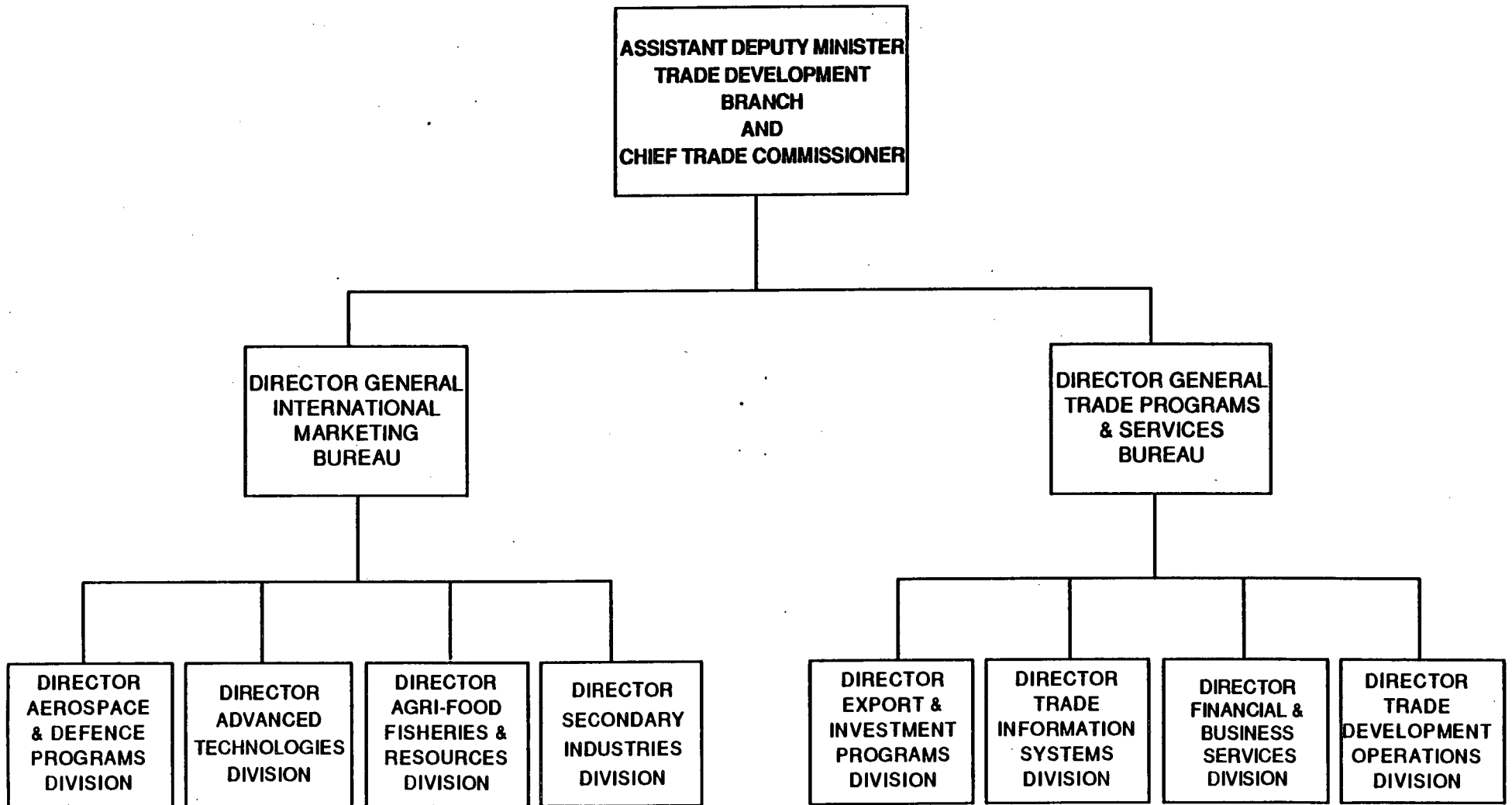
SUMMARY OF PROPOSALS

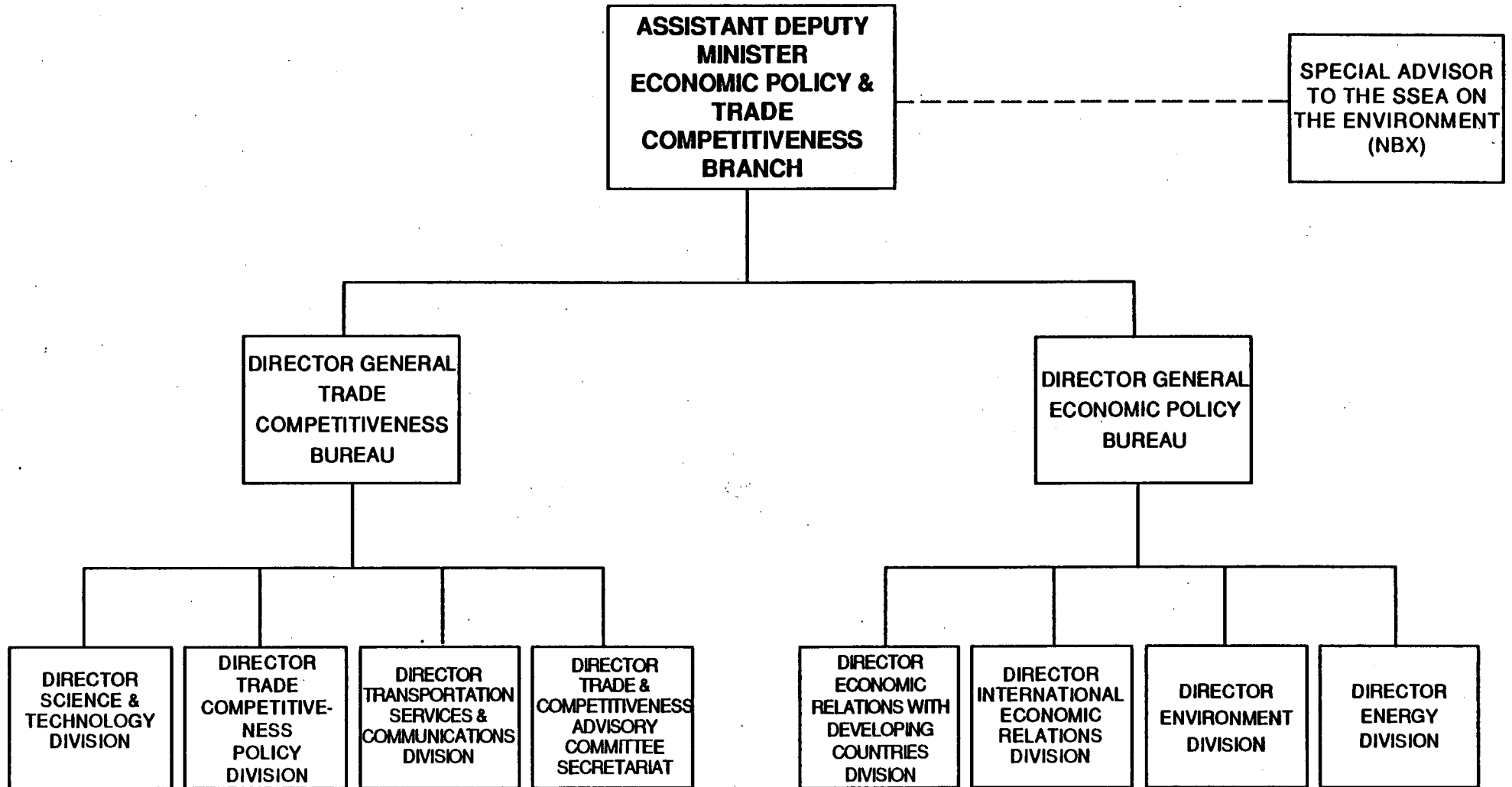
<u>BRANCH</u>	<u>HEADQUARTERS</u>	<u>ABROAD</u>	<u>NOTES</u>
UGB	3	7	1) INCLUDES CUTTING URB ADM AS PER CORPORATE REVIEW 2) REQUEST FOR ONE INCREMENTAL TEC
RGB	2	9	
PGB	0	2	
GGB	2	7	
LGB	0	3	
OFB	0	N.A.	REQUEST FOR 3 INCREMENTAL TEC (ALREADY APPROVED BY PMB)
JFB	0	N.A.	
MCB	1	N.A.	(1) CONVERSION TO BE CONFIRMED BY MCB (2) REQUEST FOR ONE INCREMENTAL TEC
ACB	1	N.A.	REQUEST FOR 1 INCREMENTAL TEC
BCB	2	N.A.	
IFB	3	3	
EFB	0	3	TO BE CONFIRMED BY EFB
<hr/>			
	14	+	34 = 48 - INCREMENTAL NEEDS (6) = NET 42

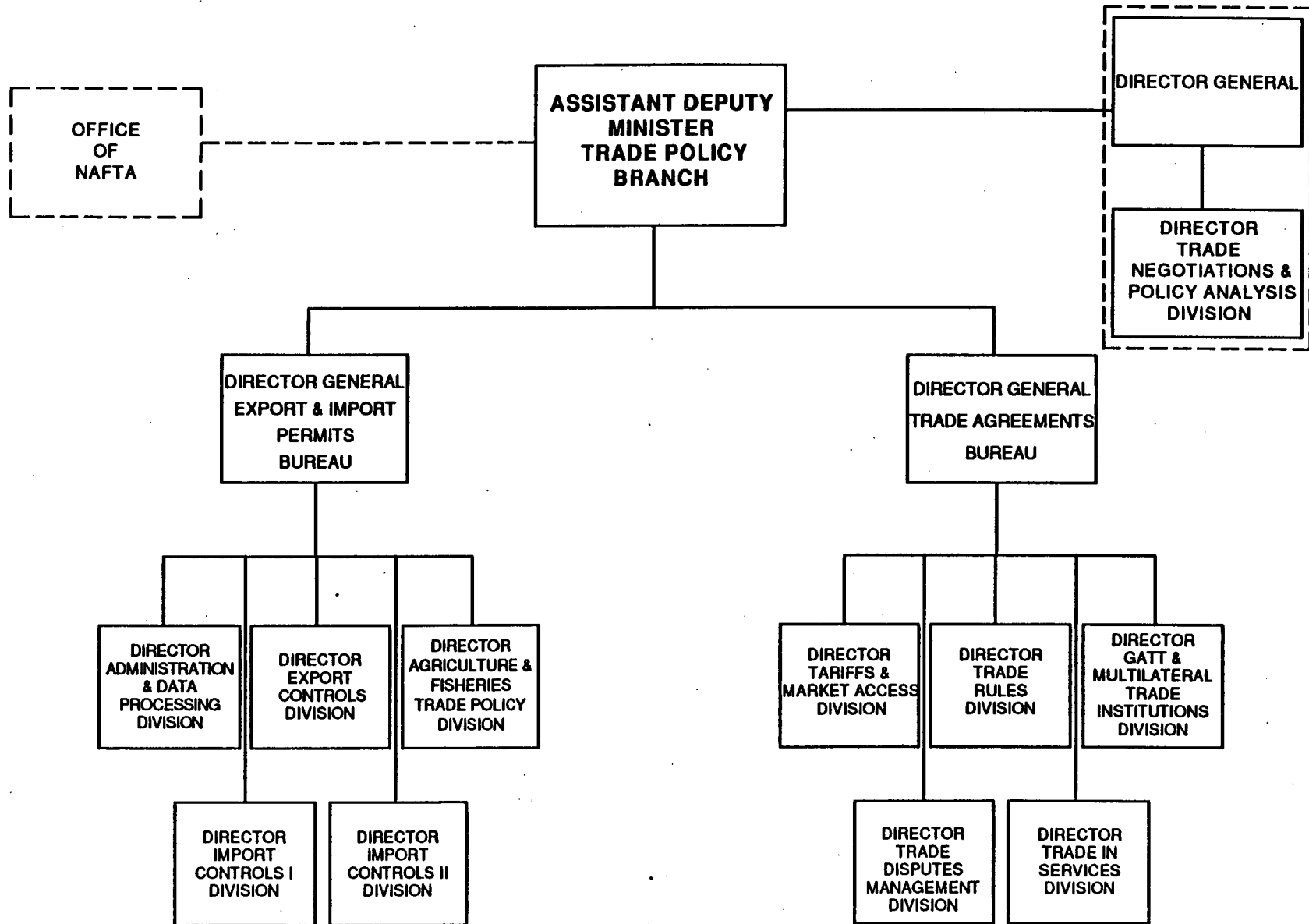
IT SHOULD BE NOTED THAT THE RESTRUCTURING PROPOSED IN THE TRADE DEVELOPMENT, TRADE AND ECONOMIC POLICY, AND COMPETITIVE FUNCTIONS WILL RESULT IN NO EXTRA DEMAND FOR TEC.

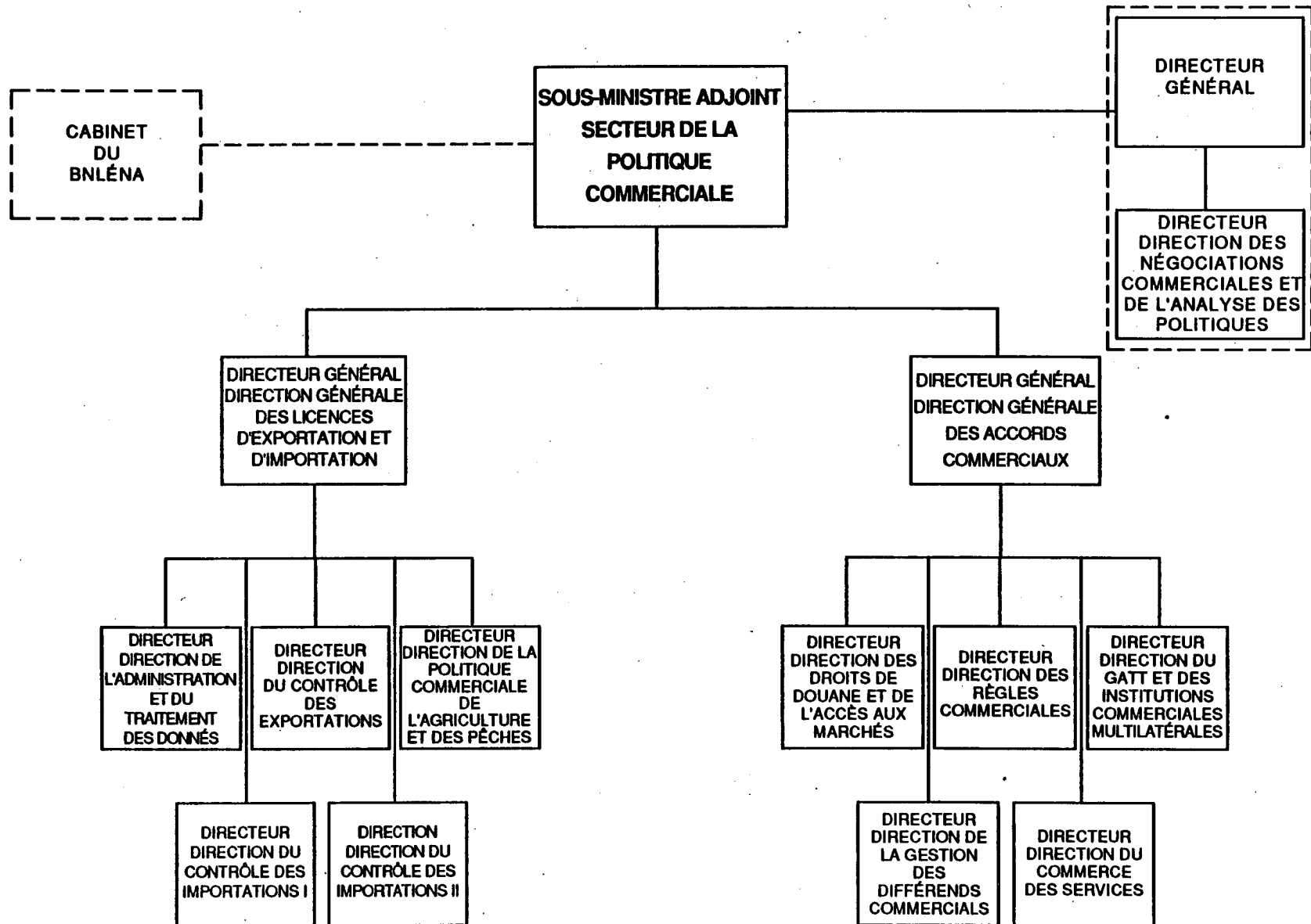


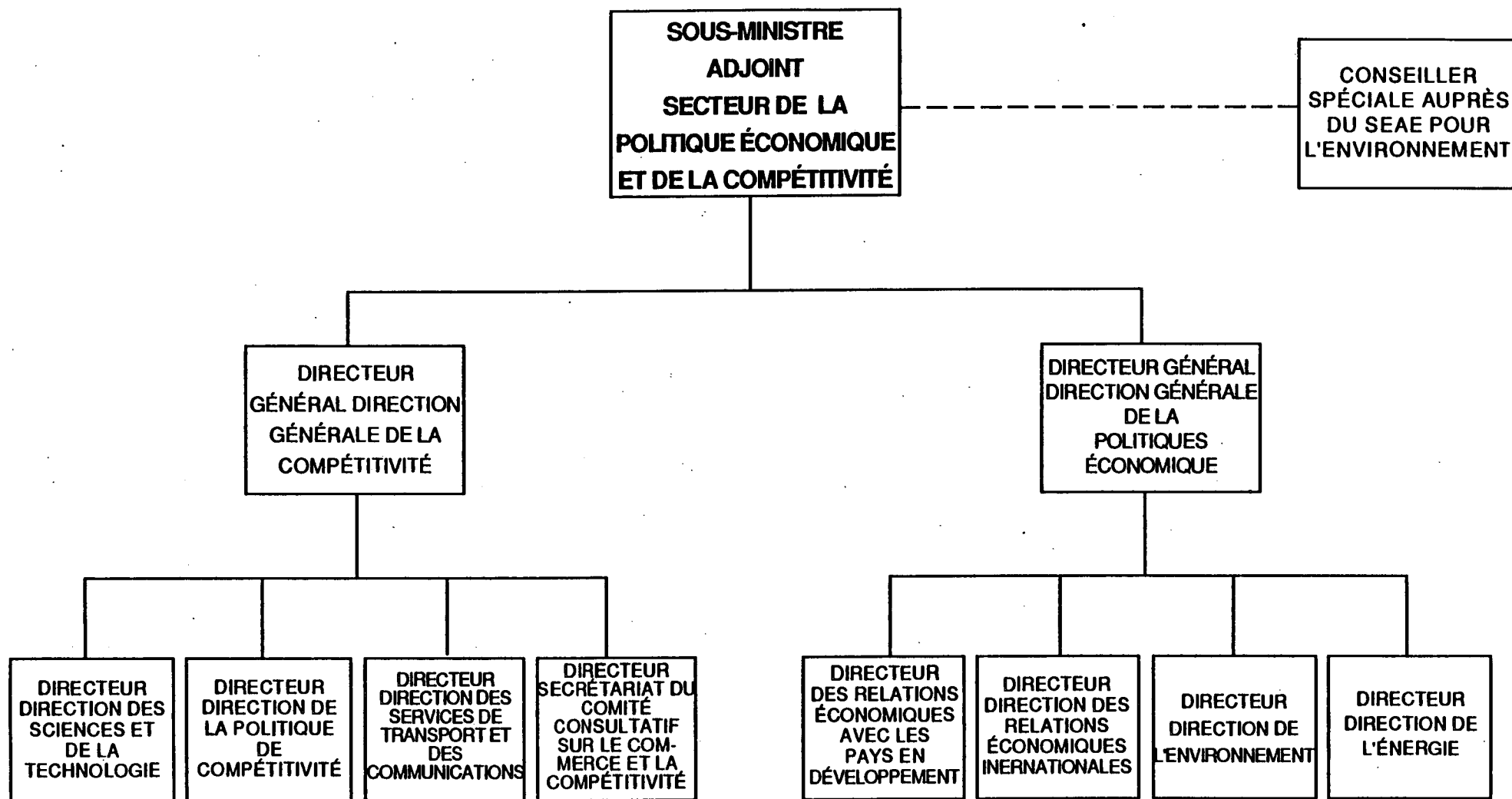


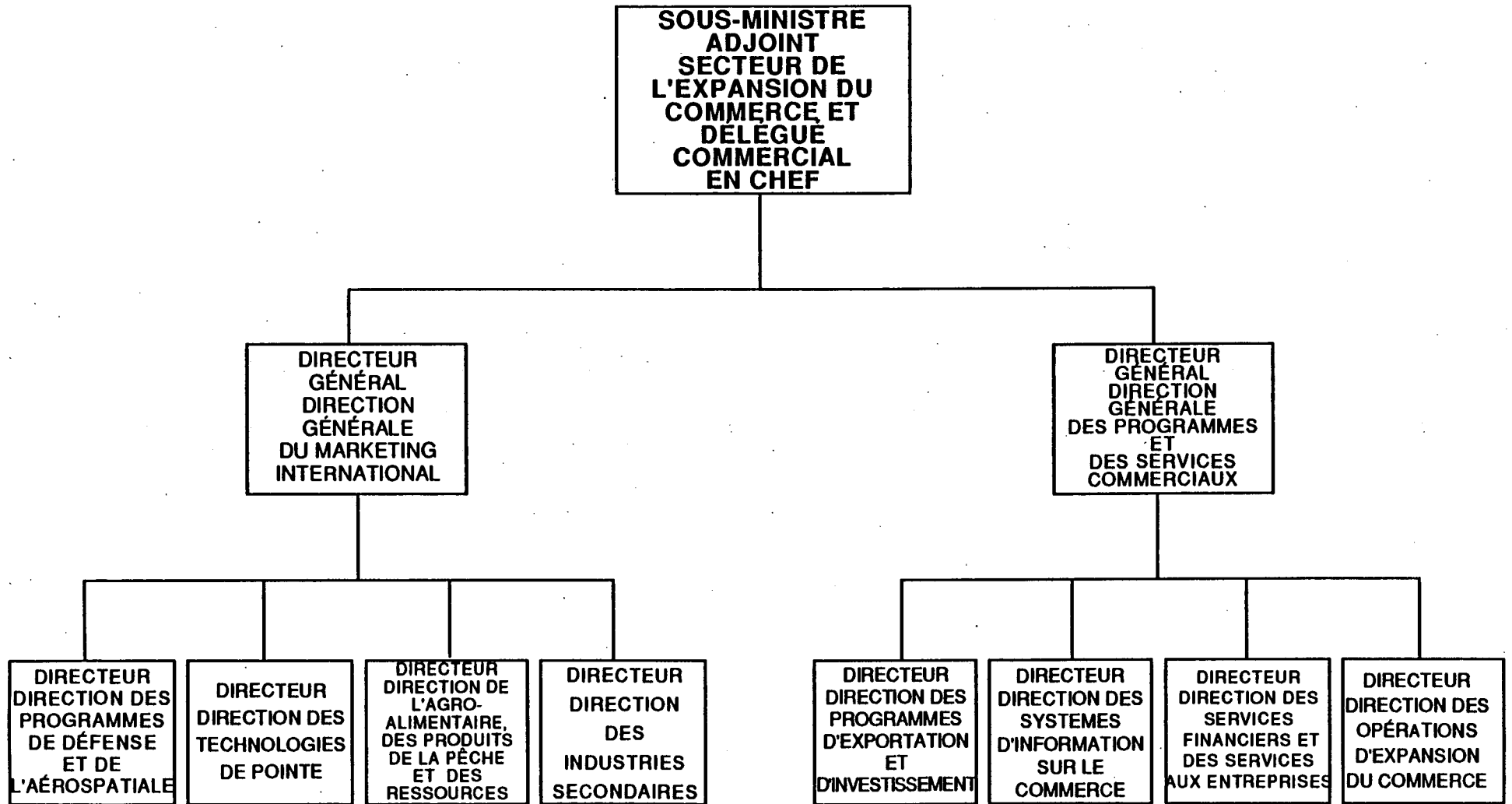


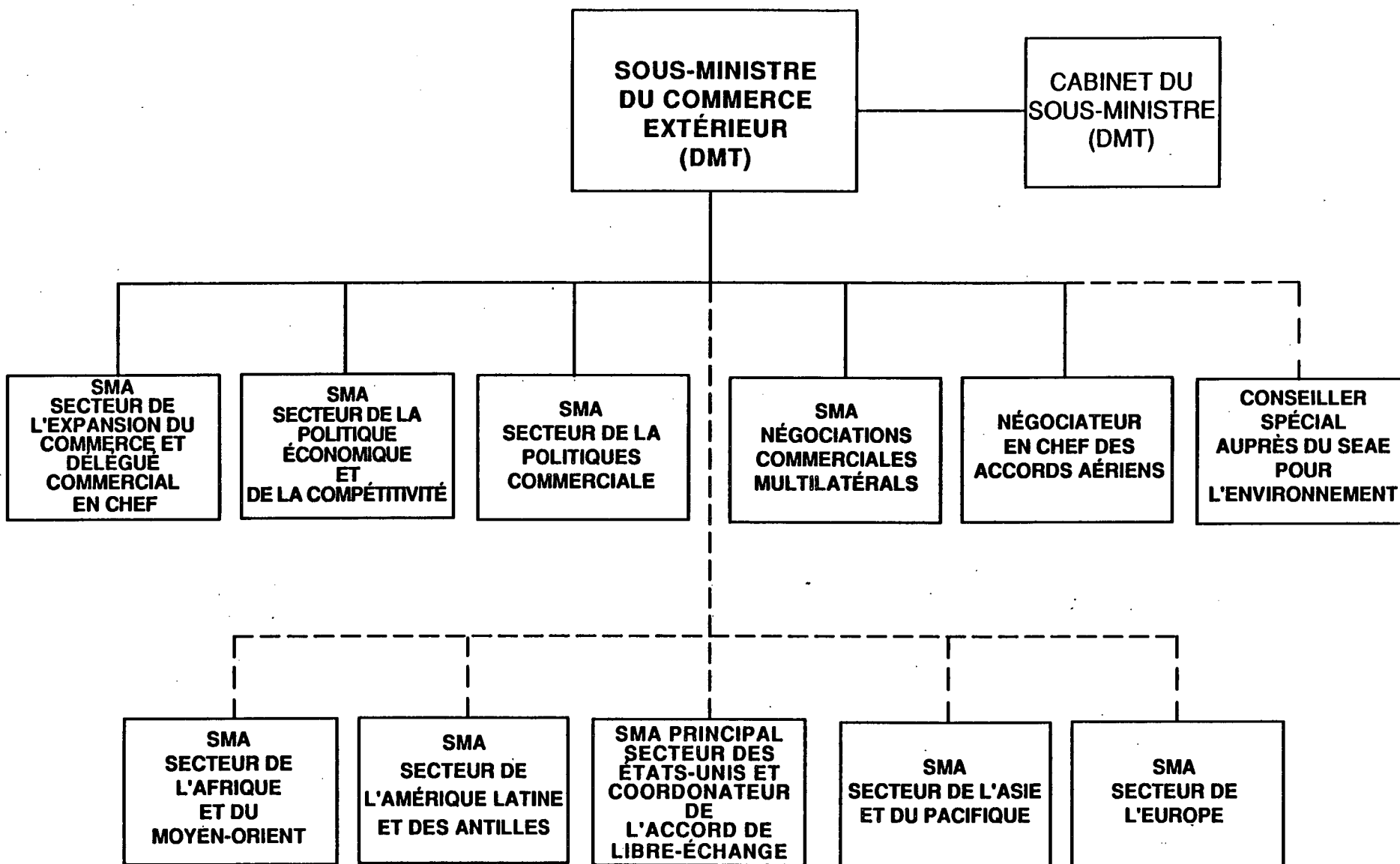












LE 13 JUIN 1991

RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS

<u>SECTEUR</u>	<u>ADMINISTRATION CENTRALE</u>	<u>ÉTRANGER</u>	<u>NOTES</u>
UGB	3	7	1) COMPREND L'ÉLIMINATION DU SMA URB CONFORMÉMENT À L'EXAMEN MINISTÉRIEL 2) DEMANDE D'UN ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR NOUVEAU POSTE DE DG
RGB	2	9	
PGB	0	2	
GGB	2	7	
LGB	0	3	
OFB	0	S/O	DEMANDE DE 3 ECD SUPPLÉMENTAIRES (DÉJÀ APPROUVÉS PAR LE CGP)
JFB	0	S/O	
MCB	1	S/O	1) TRANSPOSITION À CONFIRMER PAR MCB 2) DEMANDE UN ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR VÉRIFICATION/ ÉVALUATION
ACB	1	S/O	DEMANDE 1 ECD SUPPLÉMENTAIRE POUR L'ACADÉMIE
BCB	2	S/O	
IFB	3	3	
EFB	0	3	À CONFIRMER PAR EFB
	<hr/> 14	+ 34	= 48 - BESOINS SUPPLÉMENTAIRES (6) = 42 NET

À NOTER QUE LA RESTRUCTURATION PROPOSÉE AUX FONCTIONS EXPANSION  
DU COMMERCE, POLITIQUE COMMERCIALE ET ÉCONOMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ  
N'ENTRAÎNERONT AUCUN BESOIN SUPPLÉMENTAIRE AU NIVEAU DE L'ECD.



## RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

La ventilation suivante par filière (et hors filière) est fondée sur les propositions des SMA :

21 MARS 1991

	ADMINISTRATION CENTRALE 16	ÉTRANGER 2
EX des filières	P/E 2 COMMER. 6 AFF. SOC. 1 NON-PERM. 3	1
EX 3/4	4	1

18 JUIN 1991

	ADMINISTRATION CENTRALE 14	ÉTRANGER 34
EX des filières	P/E 5 COMMER. 2 AFF. SOC. 4 AIDE 1 NON-PERM. 4	15 12 3 1
EX 3/4	EFB À CONFIRMER 4 3	3
TOTAL	66	

P/E	22
COMMER.	21
AFF. SOC.	4
AIDE	1
NON-PERM.	7
EX 3/4	8
À CONFIRMER	3

cent de sa production, doit être en mesure de livrer efficacement concurrence dans un marché international complexe. Plusieurs des fonctions qui sont importantes pour le développement d'une économie nationale et mondiale fortes relèvent déjà du Secteur de la politique économique. La compétitivité est un complément naturel de ce travail.

11. Q. Quelle sera l'incidence des réductions de postes EX et de l'ECD sur les possibilités de promotion au sein du groupe des cadres supérieurs?

R. Notre objectif demeure toujours d'accorder des promotions chaque année. Toutefois, il est trop tôt pour savoir s'il y en aura au niveau EX l'an prochain. Nous devons examiner attentivement les effets de la réduction des EX ainsi que l'incidence des décisions de l'Examen ministériel consistant à défiliatiser les EX et à créer une filière professionnelle élargie.

12. Q. Qu'advient-il de la bifurcation?

R. Nous sommes toujours déterminés à réaliser la bifurcation. Toutefois, le nombre plus restreint de postes EX et le nombre beaucoup moins élevé d'EX autorisés, feront que le groupe professionnel parallèle sera beaucoup plus petit. Par ailleurs, le Conseil du Trésor a récemment modifié la définition du EX et propose deux types de EX, le gestionnaire et le professionnel. Il faudra examiner cette question.

13 Q. Les transpositions ont-elles été faites de façon équitable?

R. Nous avons essayé d'être justes et équitables, mais notre objectif premier était de tenir compte des priorités et des considérations stratégiques pour l'avenir. Or, comme le déplacement des priorités a touché pratiquement tout le monde, les conséquences ont donc été assez bien réparties. Les tableaux en annexe présentent la situation par filière et par secteur. De plus, la répartition des transpositions entre l'Administration centrale et l'étranger est d'environ 45 %/55 %, soit un peu moins que la répartition actuelle, mais elle est conforme à l'objectif visé, c'est-à-dire préserver les postes à l'étranger par rapport aux postes à l'Administration centrale.

#### RÉDUCTION DE L'EFFECTIF DU GROUPE DE LA DIRECTION

renseignements indiquant de quelle façon nous utiliserons notre ECD. Deuxièmement, nous avons jusqu'au 31 mars pour atteindre notre ECD. En dernier lieu, les exigences opérationnelles des SMA auront une incidence sur le moment choisi. L'objectif est d'apporter les changements aussi rapidement que possible, mais au plus tard à l'été 1992, et ce, avec le moins de perturbations possibles.

8. Q. Pourquoi des changements ont-ils été apportés aux secteurs commercial et économique? À quel moment seront-ils mis en oeuvre?

R. Il a été décidé, dans le cadre de l'Examen ministériel, de procéder à une autre étude de ces fonctions. Les réductions d'effectif à l'échelle du gouvernement se poursuivant à un moment où nous devons faire face à des besoins additionnels en raison des importantes négociations bilatérales, trilatérales et multilatérales, il s'est avéré essentiel de rationaliser les ressources consacrées à la politique commerciale. La priorité accordée à la question de la compétitivité/prospérité par le gouvernement, et celle accordée au développement commercial par M. Wilson ont accentué les pressions en faveur d'une restructuration. Les changements seront mis en place dès que possible et on en tiendra compte cet été dans les mesures de dotation.

9. Q. Pourquoi avoir ajouté le titre de chef des délégués commerciaux au SMA à l'Expansion du commerce? L'ancien Service des délégués commerciaux reprend-il du service?

R. Le titre de délégué commercial a une longue et honorable histoire au sein du service extérieur. L'ajout de ce titre au SMA à l'Expansion du commerce souligne l'importance que le Ministre et le gouvernement accordent à nos efforts internationaux de commercialisation et de développement commercial. Cette décision coïncide avec le 100<sup>e</sup> anniversaire du Service des délégués commerciaux. Ce n'est pas un retour en arrière, mais plutôt un signe de la revitalisation de tout notre programme commercial.

10. Q. Pour quelle raison la question de la compétitivité a-t-elle été confiée au Secteur de la politique économique?

R. La prospérité, nouveau fer de lance du gouvernement, est importante pour assurer l'unité nationale et doit reposer sur une économie dynamique. Le Canada, qui exporte environ trente pour

4. Q. Comment a-t-on procédé pour déterminer quels postes allaient faire l'objet d'une transposition?

R. Nous avons procédé de deux façons. Nous avons tout d'abord examiné chaque poste EX afin de déterminer s'il était justifié de le classer poste de gestion. Les postes EX qui créaient plus de quatre niveaux de gestion sous le SM ont fait l'objet d'un examen minutieux et la plupart d'entre eux ont été transposés (par ex. les postes de directeur adjoint de niveau SM/EX). Les postes à l'étranger dont la classification avait été établie il y a plusieurs années, mais qui se trouvent dans des régions où il y a eu diminution des responsabilités administratives, ou réaménagement des priorités des programmes, ont aussi été examinés attentivement, et plusieurs d'entre eux ont été transposés. Deuxièmement, on a demandé aux SMA, il y a un certain temps déjà, d'examiner leur organisation en vue de rationaliser les opérations et d'appliquer les principes de la déstratification, de l'accroissement des responsabilités et d'une plus grande délégation de pouvoirs. Cela a permis de réduire le nombre de postes EX.

5. Q. Quels postes ont été convertis?

R. Ces renseignements ne seront pas rendus publics avant que toutes les personnes touchées par les décisions en aient été avisées.

6. Q. Le fait que de nombreux postes à l'étranger soient visés ne va-t-il pas à l'encontre du principe énoncé en mars, selon lequel il faut protéger nos activités à l'étranger?

R. Non. Tous les postes à l'étranger ont été transposés. Par conséquent, l'effectif global de chaque mission ne variera pas. Au fil des années, la situation a évolué et il est de même pour la nécessité de classer certains postes EX de sorte que bon nombre de ces postes sont sous-classés depuis un certain temps. De même, au besoin, il sera possible de surclasser un poste.

7. Q. À quel moment les transpositions et la réorganisation auront-elles lieu?

R. Le moment choisi dépendra d'un certain nombre de facteurs. Nous devons, en premier lieu, soumettre au Conseil du Trésor d'ici au 1<sup>er</sup> septembre des organigrammes et d'autres

## RÉORGANISATION ET RÉDUCTION DES POSTES DE NIVEAU EX

### QUESTIONS ET RÉPONSES

1. Q. La réduction des postes de niveau EX signifie-t-elle une nouvelle ronde de compressions des AP et des postes?

R. Non. D'ici au 31 mars 1993, nous aurons ramené à 429 le nombre de postes de niveau EX au Ministère. Nous avons l'intention, par la même occasion, de faire en sorte que le nombre de postes classifiés au niveau SM/EX corresponde au nombre de postes EX autorisés. Lors de la réduction des effectifs en mars, un certain nombre de postes, dont des postes EX, ont été éliminés. Cette fois-ci, les réductions se feront en transposant les postes EX existants en des postes de catégories autres que celle de la gestion, soit à des postes de FS-2 dans la plupart des cas. Les AP et les postes ne sont donc pas perdus.

2. Q. Combien de EX devront quitter le Ministère et de quelle façon procédera-t-on?

R. Afin d'atteindre notre ECD (effectif cible de la direction, qui est de 429), environ 60 EX (personnes) devront quitter leur poste avant le 31 mars 1993. Les dispositions concernant le réaménagement des effectifs s'appliquent et nous espérons que la plupart des départs seraient volontaires. Nous n'avons toutefois pas atteint le nombre requis et devons donc avoir recours à des départs non volontaires en suivant l'ordre inverse du mérite. Le mécanisme ressemble à celui d'un comité de promotion, sauf que l'objectif visé est de déterminer quelles personnes se trouvent au bas de la liste et seraient éventuellement déclarées excédentaires. Une décision finale sera prise en septembre.

3. Q. Combien de postes ont été touchés?

R. Nous avons 505 postes de direction occupés. Il faut donc en supprimer 76 (postes) afin d'atteindre notre ECD. En mars, 19 des 310 postes abolis étaient des postes de niveau EX/SM. Nous avons en outre 15 postes EX temporaires (OMTN/ALENA) qui arrivent à terme. Ces 34 postes sont inclus dans le nombre de postes à retrancher. Il faut donc en éliminer 42 autres. Les SMA en ont identifié 48 qui feront l'objet d'une transposition. Les 6 postes additionnels sont des postes EX qui devaient s'ajouter, par ex. celui de directeur de l'Académie du service extérieur.



Canada

Le 18 juin 1991

Chers collègues,

Nous venons vous faire part aujourd'hui des décisions qui ont été prises depuis notre dernier entretien en mars, notamment en ce qui concerne la réduction du nombre de cadres supérieurs et du nombre de postes de EX correspondants au Ministère. L'élimination de ces postes s'inscrit dans le cadre de la décision du gouvernement de réduire de 12 % le nombre de EX. Le résultat de nos délibérations est exposé en annexe.

Pour en arriver à ces décisions, nous nous sommes fondés sur le cadre stratégique et les principes directeurs qui, à notre avis, serviront à édifier et à renforcer notre organisation en prévision de l'avenir. Les décisions du groupe de gestion concernant la réduction des postes de EX et les changements qui en découlent au niveau de l'organisation sont conformes à cette stratégie. Autrement dit, nous n'avons pas eu recours à des formules mathématiques faciles et systématiques pour apporter ces changements.

Les nombreuses contraintes auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui commandent des solutions difficiles et complexes. Chaque secteur a des exigences particulières, urgentes, dont certaines se font parfois concurrence. Tout récemment, l'arrivée de nouveaux ministres, accompagnée de nouveaux mandats, nous a amenés à modifier nos priorités et du même souffle à réaménager certaines de nos fonctions, notamment l'expansion du commerce et la politique commerciale et économique, ce qui a donné lieu à la création d'un nouveau Secteur de la politique commerciale.

Compte tenu du nombre de changements substantiels que nous vous avons annoncés au cours des deux dernières années, il va de soi qu'il ne faudra pas compter sur un status quo dans les années à venir. Les solutions qui ont porté leurs fruits dans le passé sont souvent moins efficaces aujourd'hui, seront bientôt inadéquates et ne tarderont pas à être carrément désuètes. Il ne peut y avoir de solution spontanée alors que tout ne cesse d'évoluer. Notre tâche consiste à prévoir les changements et à mettre en place des procédés, des systèmes et une série de nouvelles "valeurs" de travail qui faciliteront une adaptation rapide et atténueront les contrecoups pour vous et pour le Ministère.

Nous tenons à vous remercier encore une fois de votre patience en ces temps difficiles et nous nous félicitons de pouvoir compter sur votre appui et sur votre dévouement.

43-760-649

de Montigny Marchand

Raymond Chrétien

Don Campbell

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20072039 2

DUE DATE	
DATE DUE	DATE DE RETOUR

DOCS  
CA1 EA 91E86 EXF  
EX reductions and reorganization. 1.  
--  
43260648



60984 81800

