

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE
RESSOURCÈS HUMAINES

Recommandations des Champions
et
réponses des Sous-ministres

Juin 1999



le 3 juin, 1999

Cher(ère) Collègue,

Au cours des deux dernières années, l'un de nos objectifs prioritaires a été de revitaliser notre système de gestion des ressources humaines. Ce n'est qu'en créant une stratégie à long terme, intégrée et complète, en matière de ressources humaines, que nous réussirons à nous acquitter des responsabilités qui nous ont été confiées dans le prochain siècle.

Notre Stratégie en matière de ressources humaines a été conçue pour refléter un processus évolutif. Son succès dépend de la participation active de chacun.

Lors de l'assemblée tenue au mois d'octobre dernier, nous avons présenté 13 champions chargés d'enquêter sur les principales questions et de nous remettre un rapport accompagné de recommandations concrètes. Les champions ont, depuis, consulté les employés de tous les groupes et niveaux professionnels. Certains ont collaboré avec les comités directeurs, alors que d'autres ont tenu des consultations ouvertes ou ont rencontré individuellement des membres des groupes d'employés.

Les pages suivantes résument les recommandations des champions et les réponses que nous y avons apportées. Certaines sont routinières; d'autres complexes. La plupart ont fait l'objet d'études depuis un certain temps maintenant, tandis que d'autres sont entièrement nouvelles. Nous croyons que chacun se sentira positivement concerné par au moins l'une des annonces contenues dans ce document.

Nous approuvons la plupart des recommandations et serons en mesure de mettre en oeuvre beaucoup d'entre elles à très brève échéance. Dès maintenant, nous commençons à en mettre plusieurs en oeuvre.

Il s'agit d'un processus permanent, et nous vous remercions tous de votre appui soutenu.

Robert G. Wright
Sous-ministre du Commerce international

Donald Campbell
Sous-ministre

Table des matières

Joseph Caron	Équité en matière d'emploi	1
Bertin Côté	Langues officielles	3
Ian Dawson	Employés non-permutants	4
John Gero	Groupes CO et ES	10
Adriaan de Hoog	L'apprentissage organisationnel	15
Margaret Huber	Employés recrutés sur place	18
Marc Lortie	Emploi des conjoints	20
David Ryan	Compétences	23
Sandelle Scrimshaw	Gestionnaires intermédiaires	25
Doreen Steidle	Filière Gestion/affaires consulaires	33
Peter Sutherland	Revue de la permutabilité	39
Communautés des SCY et CR permutants	41

Équité en matière d'emploi

Champion - Joseph Caron

1. **Mise en oeuvre d'un module ou programme d'instruction sur la gestion de la diversité pour les cadres et les gestionnaires du Ministère. (Phase 1; DG, directeurs et coordonnateurs)**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : En collaboration avec d'autres ministères, le développement de programmes de formation a déjà été entrepris par l'ICSE. L'ICSE et SPSP iront de l'avant avec un projet-pilote dont la phase 1 devrait se terminer en septembre.

2. **Officialiser et communiquer à tous les employés une politique et des procédures ministérielles portant sur les locaux, et approuver les ressources nécessaires pour soutenir leur mise en oeuvre efficace.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Une analyse des besoins sera menée pour déterminer les ressources nécessaires. Cela fait, un plan d'action sera produit aux fins d'étude et de suite à donner par le Comité exécutif.

3. **Instaurer un système de consultation permanent des employés au moyen d'un site Web « anonyme », pour encourager les employés à exprimer leurs vues, à faire leurs commentaires ou à poser leurs questions générales sur des points d'équité en matière d'emploi.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Les communications sont au coeur de nombreuses initiatives portant sur l'équité en matière d'emploi. Il est absolument primordial d'écouter directement les commentaires des membres des groupes concernés. Le ministère développera un site web à cet effet et verra à son efficacité et utilité.

4. **Élaborer un programme-éclair d'information à l'échelle du Ministère sur l'équité en matière d'emploi, qui sera exécuté en phases successives, en commençant par le lancement de l'Examen des systèmes d'emploi (ESE) au Ministère.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Le sondage sur l'emploi récemment exécuté et les résultats de l'enquête menée par la Commission des droits de la personne serviront de base pour l'Examen des systèmes d'emploi. Cet examen nous offrira le meilleur moyen de nous attaquer aux racines des pratiques discriminatoires. Pour réussir, ce processus doit être accompagné d'une vaste stratégie en matière de communications. Les ressources en

Équité en matière d'emploi

communications du Ministère seront mises à contribution dans ce processus pour assurer le maximum d'effets.

5. **Organiser et assurer les fonds nécessaires pour un programme ministériel de sensibilisation au moyen de l'emploi durant l'été d'un certain nombre de membres des groupes d'équité en matière d'emploi désignés.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il n'existe pas de substitut à une véritable action positive à cet égard. Bien que les pressions sur le financement d'emplois durant l'été soient sérieuses, des efforts seront déployés pour identifier des ressources dans ce but précis.

Champion - Bertin Côté

1. **Que le Ministère reconduise des fonds pour l'apprentissage des langues officielles et pour les cours de maintien des connaissances linguistiques.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. On y consacrera des enveloppes d'ici l'été 1999.

2. **Que les conjoints suivent un cours de langue officielle avant le départ pour une affectation à l'étranger.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : L'ICSE est en train de revoir sa politique afin de donner aux conjoints l'accès à la formation existante sur les langues officielles.

3. **Que l'on nomme un champion pour les langues officielles au sein de chaque direction de l'Administration centrale et de toutes les missions à l'étranger afin d'accroître la visibilité et l'efficacité du Programme des langues officielles au sein du Ministère, ici comme à l'étranger.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Les champions pour les langues officielles seront nommés à l'échelle des missions et des directions générales d'ici l'été 1999.

4. **Que la version française précède la version anglaise dans la moitié des messages d'intérêt général destinés à l'interne.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Cette recommandation, si elle est appliquée, contreviendrait au Règlement sur les langues officielles du Conseil du Trésor en vigueur. Nous favorisons plutôt la diffusion simultanée d'hyperliens anglais et français de messages d'intérêt général. Cette nouvelle façon de faire sera mise en oeuvre sous peu.

Employés non-permutants

Champion - Ian Dawson

3. Le Ministère prend des mesures pour supprimer les barrières, perçues et réelles, entre les groupes d'employés permutants et non permutants et les gestionnaires de ces groupes.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. La mise en oeuvre de la NGC et de politiques de déploiement plus transparentes qui doivent être annoncées par la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines supprimeront effectivement un grand nombre de ces barrières.

4. Le Ministère reconnaît aussi que les employés non-permutants, quels que soient leur groupe et leur niveau, pourraient être plus mobiles à des degrés divers au sein du MAECI, d'autres ministères et des missions à l'étranger.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Tous les gestionnaires seront tenus de revoir avec leurs employés leurs intérêts en matière d'affectation et d'aviser la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines de ces résultats.

5. Après avoir consulté toutes les parties intéressées, on envisage un système de nomination à un niveau déterminé pour les employés non permutants.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Des sondages seront effectués auprès des groupes individuels au sujet des intentions de leurs membres. Si le nombre le justifie, on lancera un projet pilote.

6. Il faudrait mettre en oeuvre une politique et des méthodes favorisant une plus grande mobilité des employés non permutants.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Une banque de donnée sera constituée sur les postes et les profils de compétences des employés lors de la mise en oeuvre du système de gestion des ressources humaines basée sur les compétences.

7. Il faudrait élargir le mandat de la section du perfectionnement professionnel des employés non permutants à la Direction des opérations et de la politique des ressources humaines et que la section effectue un programme de sensibilisation auprès de tous les employés non permutants et de leurs gestionnaires .

Employés non-permutants

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Cela fera partie de la réorganisation de la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines.

8. Il faudrait que les employés non permutants puissent accéder plus facilement aux affectations uniques à l'étranger.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. La Direction générale du perfectionnement des ressources humaines produira un rapport annuel sur les affectations uniques et les progrès à cet égard.

9. Il faudrait que des rapports soient établis avec d'autres ministères en vue de conclure des ententes réciproques de détachement et d'échange d'employés.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : La Direction générale du perfectionnement des ressources humaines examinera la politique de détachement pour en accroître la transparence. Des consultations seront effectuées auprès d'autres ministères où il existe des possibilités de perfectionnement professionnel pour certains groupes d'employés non permutants et les résultats seront partagés avec les employés non-permutants.

10. Il faudrait augmenter la transparence du processus d'affectation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord.

11. Il faudrait mettre sur pied un programme de formation précis pour préparer les employés non permutants à des affectations uniques.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : L'ICSE va créer ce genre de cours qui sera offert au printemps 2000.

12. Il faudrait que les gestionnaires de tous les niveaux reçoivent obligatoirement une formation sur les questions relatives aux RH, qui comprendrait l'acquisition des techniques de direction et de supervision d'employés.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. L'ICSE renforcera les modules des divers cours qu'il offre sur les techniques de direction et de gestion et tous les gestionnaires seront tenus de suivre ces cours.

Employés non-permutants

13. Il faudrait que l'on veille à ce que les superviseurs fournissent une rétroaction aux employés.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Il deviendra obligatoire immédiatement de fournir une rétroaction et cet élément fera parti du processus d'évaluation du rendement.

14. Il faudrait que l'on exige des gestionnaires qu'ils consultent tous les ans les employés au sujet de leurs objectifs de carrière et de formation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Une consultation annuelle sera obligatoire et cet élément fera parti du processus d'évaluation du rendement.

15. Il faudrait veiller à ce que les sites intranet annonçant les vacances de postes de permutant et de non permutants soient tenus à jour.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. La Direction générale du perfectionnement des ressources humaines a été chargée de veiller à ce que tous les renseignements pertinents soient annoncés en temps opportun.

16. Il faudrait que l'on annonce les compétences requises pour des affectations particulières.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Ce sera fait lorsque le Système de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences sera en place.

17. Il faudrait que l'on fasse connaître la procédure que doivent suivre les employés non permutants pour demander des affectations uniques.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. La Direction générale du perfectionnement des ressources humaines publiera à nouveau la politique pendant l'été 1999.

18. Un nouveau processus d'appréciation devrait être élaboré dans le cadre du projet pilote de gestion des RH fondée sur les compétences.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. La phase un qui est maintenant lancée comprend l'élaboration d'un tel processus. De nouveaux outils de gestions des ressources humaines seront en place pour tous les groupes d'employés d'ici à 2001.

Employés non-permutants

19. Le formulaire d'appréciation devrait contenir des renseignements sur les compétences acquises et qui font défaut, la formation requise et la disponibilité pour une affectation unique.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Cela fera partie de la mise en oeuvre du nouveau système, lorsqu'il sera prêt.

20. Les gestionnaires et les employés devraient être tenus d'assurer l'intégrité du processus d'appréciation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Les gestionnaires seront responsables et évalués sur ce point, et cette obligation sera liée au système de la rémunération à risques.

21. Il faudrait montrer aux superviseurs et au personnel comment déterminer les besoins de formation des employés au moment de l'appréciation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. L'ICSE est en train d'organiser le module nécessaire et tous les gestionnaires seront tenus de prendre ces cours.

22. Les superviseurs doivent déterminer tous les ans les besoins de formation des employés et donner à ces derniers le temps nécessaire à la formation, en tenant compte des aspirations professionnelles du personnel.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord.

23. La Direction générale des Ressources humaines devrait déterminer les directions générales où les problèmes de surcharge de travail sont particulièrement préoccupants et qu'elle cherche des solutions avec les gestionnaires et les employés.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Des indicateurs seront établis par les Services ministériels et un premier rapport cet été sera analysé. Nous chercherons ensuite des moyens d'améliorer la situation.

24. Des politiques doivent être établies pour mettre fin à la pratique consistant à attribuer aux secrétaires des tâches générales ou qui n'ont pas été attribuées.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Dans tout le Ministère, mais particulièrement dans les missions ayant une seule secrétaire, il faut trouver des moyens de redistribuer le travail d'une manière plus équitable. Cet effort exigera la collaboration non seulement des gestionnaires, mais aussi de la plupart du personnel.

Employés non-permutants

25. Il faudrait remplacer la catégorie de « secrétaire » (SCY) par celle d'« adjointe administrative».

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Lorsque la NGC sera mise en oeuvre, la nature et la composition des divers groupes de soutien administratif seront plus claires. Manifestement, la notion de secrétaire (SCY) comme nous l'avons connue est complètement dépassée et ne représente plus la complexité des tâches accomplies actuellement.

26. Il faudrait que les postes de niveau EX 1 soient recensés et que leur accès soit élargi à tout le personnel au niveau EX moins 1.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Il ne fait pas de doute que de nombreux employés non permutants ont l'impression qu'il existe une barrière invisible qui les empêche d'accéder à des postes de la catégorie de la direction. Les postes de EX non permutants seront recensés progressivement et à mesure que des vacances se produiront, l'accès en sera élargi. Il faudra surmonter diverses difficultés administratives en collaboration avec la Commission de la Fonction publique avant que ce système ne soit mis en place.

27. Dans le cadre d'un processus constant de consultation et de renouvellement des ressources humaines, un mécanisme permanent devrait être mis en place pour permettre le dialogue entre les employés et les gestionnaires sur des méthodes visant à favoriser et à récompenser le statut professionnel.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Nous continuerons nos discussions avec ces groupes professionnels afin de répondre à ce besoin spécifique.

28. Il faudrait prendre spécialement en considération les employés nommés pour une période déterminée lorsqu'on dote des postes et faire en sorte qu'ils soient informés des ouvertures de postes à durée indéterminée.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Manifestement, les employés temporaires acquièrent des connaissances utiles ayant trait au poste qu'ils occupent, mais aussi au milieu de travail immédiat. Cette expérience et ces connaissances sont malheureusement perdues quand ces employés partent. Tout en préservant l'intégrité du principe du mérite, dorénavant on prendra spécialement en considération les employés nommés pour une période déterminée. Par exemple, même si les règles strictes régissant la diffusion des renseignements concernant les opérations de dotation continueront d'être appliquées rigoureusement, de nouveaux moyens de communication, comme des sites spéciaux intranet, seront trouvés pour que les employés nommés pour une période déterminée aient accès aux renseignements sur les vacances de poste.

Employés non-permutants

29. Il faudrait veiller à ce que les gestionnaires sachent que les employés nommés pour une période déterminée ont droit à la formation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. L'ICSE rappellera bientôt sa politique sur l'accès à la formation du Ministère. En outre, cette question sera traitée dans les divers programmes de formation en gestion, offerts par l'Institut.

Champion - John Gero

1. Adopter un système de gestion globale du personnel pour les CO et les ES, et envisager des permutations entre les regroupements.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Une enquête a été entreprise auprès des employés des groupes CO, ES, PM et IS. À la lumière des résultats de cette enquête, nous faciliterons le processus. Le MAECI a pratiqué très efficacement la gestion globale des employés permutants depuis plus d'un demi-siècle et ce système s'est révélé d'une grande souplesse, pour les employés comme pour la direction.

2. Établir une structure normalisée ou un processus transparent pour que les CO et les ES puissent s'attendre raisonnablement à des promotions au sein de leurs groupes et au groupe EX.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Pour que les employés CO et ES puissent raisonnablement s'attendre à être promus, nous devons adopter la nomination à un niveau déterminé, sans quoi ces agents devront attendre qu'un poste devienne vacant pour pouvoir y accéder par voie de concours. Nous sommes conscients que l'accès aux postes EX devrait être élargi et offert à tous les employés de niveau EX moins un. Ceci sera rendu possible après que nous aurons réglé certains problèmes administratifs en collaboration avec la Commission de la Fonction publique, qui contrôle l'accès aux postes EX.

3. Créer une équipe des ressources humaines professionnelle et non permutante capable de fournir à tous les employés, y compris aux employés non permutants, des conseils et une aide essentiels sur le recrutement et la dotation en personnel, la formation et la planification de carrière.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. La Direction générale des ressources humaines est en train de se réorganiser afin d'offrir de meilleurs services à sa clientèle. Nous disposons déjà d'un noyau d'agents de ressources humaines (PE) très professionnels et dévoués qui dispensent des conseils et de l'orientation aux employés, et les services qu'ils offrent seront améliorés.

Groupes CO et ES

4. **Créer à SPF un poste, occupé par un professionnel tel qu'un agent de dotation qui sera directement responsable de ces groupes et habilité à servir de conseiller et d'ombudsman.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Un poste d'agent en affectation sera créé à SPF pour servir les intérêts des groupes CO et ES. Ce poste sera sans doute comblé par un représentant de ces groupes qui possède une connaissance approfondie de leur effectif ainsi que de leurs diverses fonctions.

5. **Définir une politique simple et cohérente en ce qui concerne la formation des employés des groupes CO et ES, confirmant leur droit à la formation, y compris la formation à la gestion intermédiaire et supérieure, et aux cours de langue, y compris la formation et le maintien de l'acquis en langues officielles. Cette politique devrait également confirmer que les CO et les ES nouvellement embauchés devraient avoir accès au stage d'initiation offert à tous les nouveaux employés, y compris la formation pancanadienne le cas échéant.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Comme les autres employés, les agents CO et ES ont droit à de la formation. Il ne s'agit pas cependant d'une question de droit, mais plutôt de gestion adéquate des ressources humaines. Comme c'est le cas pour tous les autres groupes, la formation doit être dispensée lorsqu'elle est nécessaire. L'ICSE mettra sur pied un cours d'introduction offert à tous les employés, y compris ceux des groupes CO et ES.

6. **Rendre les évaluations annuelles obligatoires pour tous les agents CO et ES, et adopter un système qui permette de s'assurer que les gestionnaires remplissent les formulaires correspondants en temps opportun et de manière responsable. Il est recommandé de respecter les critères, les formules et les échéances utilisés pour les agents FS.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. L'examen du rendement fait partie intégrante de tout système de gestion des ressources humaines. Le MAECI exige qu'une évaluation du rendement soit effectuée chaque année. Malheureusement, cette exigence n'est pas respectée pour la majeure partie des employés non permutants. À compter de cette année, les gestionnaires en seront tenus responsables; ce processus sera pris en compte dans la lettre de responsabilisation adressée à leur directeur et lié à la rémunération conditionnelle. Le format de l'évaluation du rendement des FS devrait subir des modifications fondamentales avec l'instauration du Système de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences, dont le projet pilote se terminera en octobre 1999. En ce qui a trait aux employés non permutants, dans l'attente de

Groupes CO et ES

l'introduction de nouveaux mécanismes d'évaluation, il faudra d'abord faire en sorte que les gestionnaires échangent de l'information avec leurs employés et rédigent l'évaluation annuelle du rendement.

7. Réformer le processus d'évaluation et que les communautés CO et ES fassent parti du processus.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Tel que mentionné, le format des rapports d'appréciation changera de façon fondamentale et des groupes de travail sont déjà à l'oeuvre.

8. Élaborer et appliquer une politique d'enrichissement des tâches qui donne à tous les agents des possibilités d'élargir et d'approfondir compétences et expérience.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. La gestion des ressources humaines au MAECI a donné aux agents non permutants de nombreuses possibilités de mutation dans d'autres postes au Ministère, où ils ont pu acquérir de nouvelles compétences. Il n'est pas dans la tradition du Ministère d'adopter une approche systématique au développement de carrière pour les agents non permutants. Les agents des groupes CO, ES et autres ont été recrutés par les gestionnaires pour accomplir des tâches précises et spécialisées. De plus, leur effectif a toujours été restreint. Si la nomination à un niveau déterminé était adoptée, ces employés pourraient être gérés plus facilement en tant que membres d'un groupe homogène.

9. Le Ministère devrait adopter une politique transparente et cohérente en ce qui concerne le recrutement des employés des groupes CO et ES. Cette politique devrait accorder la préférence aux employés de soutien qualifiés et aux employés à durée déterminée par rapport à une norme fondée sur le rendement.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. À l'heure actuelle, chaque gestionnaire embauche des employés non permutants. Il n'existe pas de contingent ministériel comme tel, mais des mesures de dotation isolées. Les exigences sont établies par les gestionnaires pour chaque poste qu'ils doivent combler. Si les deux groupes décident d'adopter la nomination à un niveau déterminé, il sera alors possible d'instaurer des exigences valables pour le Ministère. Nous prévoyons procéder dès cet été au recrutement latéral dans les groupes permutants, sur la base de règles claires et transparentes.

Groupes CO et ES

10. **Le Ministère devrait adopter, en ce qui concerne la mobilité interne des agents CO et ES, une politique simple et claire, respectant les principes de l'enrichissement des tâches, et élaborer un processus d'entrée latérale dans le groupe FS qui soit transparent pour ceux et celles qu'une telle possibilité intéresse.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Un nombre considérable d'employés CO et ES profitent déjà d'un programme de mutation interne. Compte tenu de la nature non permutante du contexte, ces mutations ne peuvent se faire que si toutes les parties en cause, c.-à-d. l'employé, le gestionnaire du poste d'attache et celui du poste d'arrivée, y consentent. Le recrutement latéral dans le groupe FS sera ouvert aux employés d'autres groupes qui répondent aux exigences énoncées. Ces exercices n'auront pas pour but d'avantager les membres d'un groupe particulier d'employés.

11. **Le Ministère doit formuler une politique claire et transparente en ce qui concerne les affectations à l'étranger à des postes du MAECI pour les agents n'appartenant pas au groupe FS, qu'ils soient employés par le Ministère ou par d'autres ministères, et mettre en œuvre cette politique de manière cohérente, ouverte et équitable.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Les règles actuelles sont claires et sont fondées sur des exigences opérationnelles formulées par le Chef de mission ou le gestionnaire de programme, en consultation avec la direction concernée de l'Administration centrale. Cependant, ces règles et ces pratiques seront reformulées afin qu'elles soient mieux comprises de tous les employés.

12. **Le Ministère devrait adopter, en ce qui concerne les détachements dans d'autres ministères et dans le secteur privé, et vice-versa, une politique claire qui donne des chances égales à tous les groupes d'agents.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Pour le Ministère, le problème des détachements n'est pas une question d'égalité des chances, mais d'exigences opérationnelles. Depuis toujours, les accords de détachement ont été conclus en réponse à des besoins précis. Les détachements offrent également des occasions valables de développement professionnel. Le MAECI a toujours compté un nombre important d'employés en détachement et cette situation ne changera pas. Ses partenaires naturels, tels qu'Industrie Canada, Agriculture Canada, le Ministère des Finances et les Centres de commerce international, seront toujours ses

Groupes CO et ES

partenaires de choix. Les détachements vers le secteur privé seront maintenus dans la mesure où l'employé concerné et le Ministère en tirent des avantages tangibles.

13. **Le Ministère devrait examiner de nouveaux concepts.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES. Le ministère est intéressé aux approches novatrices et est prêt à les discuter avec les agences centrales. Cependant, les décisions qui concernent la structure des groupes professionnels est la responsabilité du Conseil du Trésor.

Champion - Adriaan de Hoog

1) **Rôle des gestionnaires**

Les gestionnaires doivent être confrontés à leur responsabilité de créer une atmosphère propice à l'apprentissage. Ils doivent s'intéresser aux aspirations professionnelles des employées et permettre à ceux-ci d'acquérir de nouvelles compétences. Les gestionnaires doivent eux-mêmes acquérir fréquemment certaines compétences non techniques. Les changements de style de gestion nécessitent la participation des sous-ministres; ceux-ci devraient faire part de leurs attentes à cet égard à tous les gestionnaires du Ministère lorsque le cours de leadership stratégique de l'ICSE commencera plus tard cette année.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Dans le passé, la plupart des gestionnaires n'accordaient pas toute l'attention requise aux questions relatives aux ressources humaines. Trop souvent, on laissait à la Direction des ressources humaines le soin de répondre à ces questions. Compte tenu de la complexité de l'environnement de travail moderne, cette approche n'est plus acceptable. Il incombe en premier lieu aux gestionnaires de guider les employés à leur charge. Ils doivent communiquer avec les membres de leur personnel, leur donner une rétroaction sur leur rendement, et remplir chaque année des rapports d'évaluation de rendement. Ils doivent également se montrer attentifs et ouverts aux objectifs de carrière de leurs employés. Certains gestionnaires manifestent ces habiletés et ces comportements. Cependant, d'autres gestionnaires n'en tiennent pas compte, et c'est pourquoi on doit améliorer ces aspects dans la formation. Le personnel de l'ICSE a déjà pris les devants en préparant un cours sur les qualités de chef, et se penche actuellement sur les façons d'améliorer les aspects liés aux RH contenus dans diverses formations en gestion offertes à l'Institut. Nous participons habituellement à ces formations, et nous nous ferons un devoir de rappeler l'importance d'une bonne gestion des RH au sein du Ministère.

2) **Rôle du personnel**

Un système de rétroaction plus objectif que celui permis par l'actuel système d'évaluation doit être instauré de sorte que les lacunes en matière de rendement puissent être relevées et portées

L'apprentissage organisationnel

à la connaissance des employés, lesquels doivent également être conseillés sur les façons de combler les lacunes relevées.

La mobilité professionnelle des employés non permutants doit être facilitée.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous attendons l'achèvement, en octobre 1999, de la première étape du projet de gestion des ressources humaines en fonction des compétences du Ministère. Si les résultats s'avèrent satisfaisants, et nous avons toutes les raisons de croire qu'ils le seront, nous procéderons rapidement à la mise en oeuvre de la deuxième étape. Ainsi, d'ici l'an 2001, nous disposerons d'un nouveau système par l'entremise duquel nous aurons accès au profil de compétences de tous les postes au sein du Ministère, et à l'intérieur duquel tous les employés posséderont leur propre profil de compétences. Ce nouveau système offrira également de nouveaux outils liés aux RH tels que de nouvelles méthodes pour effectuer les évaluations de rendement, dont un mécanisme de rétroaction tous azimuts. Ces nouveaux outils permettront d'améliorer les méthodes de gestion des RH tout en les rendant plus efficaces et efficientes.

Nous sommes d'avis que la mobilité professionnelle constitue un moyen utile pour les employés d'acquérir de nouvelles habiletés et de faciliter la progression de leur carrière. Nous menons actuellement un sondage auprès de certains groupes d'employés non permutants afin de mesurer leur intérêt pour un système de nomination au niveau, dans l'optique de sa mise en oeuvre s'il y a suffisamment d'intéressés et si les syndicats l'approuvent. Nous tenterons également de trouver des façons d'accroître la mobilité entre les ministères de groupes tels que les FI et les PG, lorsqu'ils font partie de la haute direction.

3) Rôle de l'ICSE

L'ICSE doit mettre de l'avant un programme de groupes de discussion dans lequel les gestionnaires plus expérimentés seront en contact avec les nouveaux gestionnaires, où les pratiques optimales appliquées au sein du Ministère pourront être partagées et où les leçons apprises pourront être enseignées.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes satisfaits de la mise en place d'un système de mentorat à l'intention des nouveaux agents. Ce système constitue une excellente façon pour les agents expérimentés de partager leurs expériences professionnelles et personnelles avec les agents plus jeunes. Nous accueillons avec enthousiasme l'initiative de l'Institut, que nous appuierons entièrement, et nous serons heureux de participer à ces groupes

L'apprentissage organisationnel

de discussion. Avec l'avènement des nouvelles technologies et pratiques administratives, la mémoire institutionnelle est en pleine évolution. Nous devons veiller à conserver et à transmettre ce précieux savoir et cette riche expérience.

4) Rôle de chacun

Même si chaque personne doit se sentir elle-même responsable de son propre apprentissage, le Ministère doit lui fournir l'information requise pour définir ses besoins en matière d'apprentissage et pour élaborer des plans lui permettant d'acquérir les compétences requises. Pour ce faire, il faut que chacun sache qu'il existe des cours de perfectionnement professionnel, des possibilités d'apprentissage à distance et des outils de gestion de carrière accessibles à partir de WINFRAME et d'autres sites web. Un petit groupe de travail constitué de membres de l'ICSE, de SPD et de SXD devra répertorier les occasions d'apprentissage offertes aux employés. Cette information doit notamment être diffusée dans un dossier spécial *Outlook*.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Les employés doivent se percevoir comme étant maîtres non seulement de leur formation, mais également de leur propre carrière. Comme gestionnaires, il nous incombe de veiller à ce que tous les employés aient accès aux renseignements dont ils ont besoin pour améliorer leurs habiletés et pour en développer de nouvelles en vue d'avancer dans leur carrière. L'ICSE joue un rôle essentiel concernant cet aspect. Nous nous réjouissons de son initiative, et l'appuyons.

Champion - Margaret Huber

1. **En procédant rapidement au financement de toutes les augmentations de salaire des ERP en souffrance.**

RÉPONSES DES SOUS-MINISTRES : Il s'agit d'une question très importante, et nous veillerons à y consacrer le plus de ressources possibles.

2. **En améliorant les communications avec les ERP de façon à les rendre plus rapides et directes, concernant des questions d'intérêt (p.ex., les indemnités de départ qui peuvent influencer la planification de la retraite ou les modifications aux régimes de soins médicaux des ERP proposées par la mission).**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Le transfert des régimes de pension et des avantages sociaux du Conseil du Trésor au MAECI a occasionné de nombreux maux de tête. Toutes nos ressources disponibles ont été affectées au traitement des divers plans, dossiers et réclamations liés à ces régimes. Nous ne disposons pas de mécanisme de communication direct, rapide et précis avec les ERP et le personnel des missions chargé des dossiers des ERP; nous veillerons à en établir un.

3. **En élargissant la portée d'Intranet de façon à ce qu'il devienne un moyen de communication pour les ERP. On a établi un réseau électronique de discussion par l'entremise duquel on peut répondre à des questions particulières et partager les meilleures pratiques entre les missions. Des groupes d'ERP de trois missions représentatives (Bucarest, Canberra et Hong Kong) ont fourni des avis concernant ce projet pilote faisant intervenir Intranet. On doit poursuivre dans cette voie.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous appuyons ce projet et sommes impatients de voir ce service offert à tous les ERP.

4. **En appuyant davantage d'ateliers de formation sur des questions touchant les ERP à l'intention des ERP à l'AC et dans les missions, des chefs de mission, des AAM et d'autres gestionnaires de programme.**

Employés recrutés sur place

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : L'ICSE a préparé une stratégie de formation à l'intention des ERP et collabore étroitement avec les Bureaux de l'administration régionale afin de mieux coordonner diverses initiatives de formation. Cette stratégie sera annoncée une fois que l'on aura établi une formule de financement solide et concrète.

- 5. En augmentant le nombre de ressources humaines affectées aux ERP et en nommant un directeur du personnel chargé de toutes les questions liées aux ERP (actuellement, c'est le directeur de SPS (Direction des opérations et de la politique des ressources humaines) qui, en plus de nombreuses autres tâches, s'occupe des deux unités liées aux ERP, où il y a de surcroît pénurie de ressources, soit SPSA (Section des services de classification et d'aménagement organisationnel pour les employés recrutés sur place) et SPSL (Section des pensions et des assurances des employés recrutés sur place). Si rien n'est fait à cet égard, la quantité de dossiers en attente concernant les régimes de soins de santé, de pension et de paie demeurera colossale, et le traitement des diverses questions liées aux ERP pourrait être fragmentaire.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : On créera une direction séparée au sein de SPS, qui constituera le point focal de toutes les questions liées aux ERP.

- 6. En connaissant nos ressources, en mettant sur pied une base de données qui contiendrait des données démographiques sur les ERP (l'attente de la mise en oeuvre de People Soft l'année prochaine n'est pas à recommander).**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : On répondra à cette question en fonction d'une analyse des besoins liée à l'informatisation des données de LES concernant les régimes de pension et d'avantages sociaux des ERP.

Emploi des conjoints

Champion - Marc Lortie

1. **Accorder une pension aux conjoints du service extérieur qui ne peuvent travailler lorsqu'ils accompagnent un employé du ministère dans son affectation à l'étranger.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Le milieu de travail au Canada a en effet évolué et, de nos jours, le couple à double revenu est la norme. Si certains choisissent de ne pas travailler, il existe, en revanche, un pourcentage de conjoints qui ne peuvent pas travailler dans les missions à l'étranger, soit parce que le cadre légal ne le permet pas, soit parce que les possibilités d'emplois appropriés n'existent pas. Ces conjoints ne peuvent contribuer à un régime de pension, ce qui représente pour eux un désavantage. Nous allons communiquer avec le ministère des Finances et travailler de concert à la recherche de solutions à ce problème.

2. **Permettre aux conjoints du service extérieur, qui ont contribué au régime d'assurance-emploi, de recevoir les prestations appropriées lorsqu'ils quittent un emploi rémunéré pour accompagner un employé du ministère dans son affectation à l'étranger.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Cette situation se retrouve également dans d'autres ministères. On est en présence d'une situation où la définition du terme résidence fait l'objet d'interprétations qui diffèrent d'un organisme à l'autre. Nous allons communiquer avec DRHC afin d'étudier une éventuelle modification de son interprétation de la notion de résidence, qui tienne compte des conjoints d'employés du service extérieur.

3. **Permettre aux conjoints d'employés du service extérieur d'accéder aux emplois de la fonction publique.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Nous allons communiquer avec la Commission de la fonction publique (CFP) et faire en sorte que les conjoints aient l'accès le plus large possible à la fonction publique et à l'information connexe. Nous avons noté cependant que de plus en plus, la Commission de la Fonction publique délègue ces responsabilités directement aux ministères.

4. **Créer un poste de conseiller en matière d'emploi au sein de l'administration centrale, qui aiderait les conjoints à se trouver un emploi avant les départs en mission et au retour de mission.**

Emploi des conjoints

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Un poste spécial sera créé à compter de l'été 1999.

5. **Renforcer l'actuel Centre de ressources en regroupant l'information disponible sur le perfectionnement professionnel et la recherche d'emplois, et en le dotant de ressources supplémentaires.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Cela va être fait, parallèlement à la création d'un poste spécial de conseiller en matière d'emploi.

6. **Renforcement des Accords réciproques en matière d'emploi (ARE) en vigueur et conclusion de nouveaux ARE en fonction des besoins des missions.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Nous allons continuer à travailler sur ce dossier.

7. **Donner des directives aux Chefs de mission (CM) et aux agents d'administration de la mission sur ce qu'il y a lieu de faire pour maximiser les possibilités d'emploi pour les conjoints dans le cadre de la mission et à l'extérieur de celle-ci.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Les Chefs de mission et les agents d'administration de la mission peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard. Une référence sera incorporée aux lettres d'instructions des Chefs de mission. Ce thème fera aussi l'objet des séances d'information organisées avant leur départ en mission.

8. **Encourager l'utilisation de la Base de données sur les conjoints par l'Administration centrale, les missions à l'étranger (pour les affectations locales et le télétravail), ainsi que par des organismes extérieurs.**

RÉPONSES DES SOUS-MINISTRES: Nous sommes heureux de la mise sur pied de la base de données et nous allons nous assurer de la plus grande diffusion possible des renseignements sur la disponibilité des conjoints.

9. **Encourager les gestionnaires de l'Administration centrale, notamment les responsables de l'organisation des sommets et des événements, à envisager le recrutement de conjoints vivant à Ottawa ou, par le biais du télétravail, de conjoints se trouvant à l'étranger.**

Emploi des conjoints

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Les modules de formation des gestionnaires renfermeront de l'information sur ce sujet et des démonstrations de la base de données seront organisées au niveau des directions générales.

10. Offrir aux conjoints des cours de formation aux langues officielles (cours d'initiation et de perfectionnement).

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: CFSI tiendra compte des conjoints dans le cadre de l'examen en cours de sa politique d'accès.

11. Faciliter l'accès des conjoints aux cours de CFSI.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Cela est à l'étude, parallèlement à l'examen de l'accès à la formation offerte par CFSI.

- Permettre aux conjoints de poursuivre leur formation en tirant parti des possibilités de s'instruire offertes dans le pays d'accueil.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: D'une manière générale, les conjoints qui souhaitent poursuivre leurs études dans d'autres pays rencontrent peu d'obstacles. On se doit de constater que parfois, les coûts sont plus élevés à l'étranger. Nous allons étudier des façons de venir en aide à ceux qui désirent poursuivre à l'étranger des activités de développement personnel.

13. Doubler l'indemnité des coordonnateurs communautaires

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Nous reconnaissons le travail et les services fournis par les coordonnateurs communautaires et nous leur en sommes reconnaissants. Nous y ajouterons des ressources supplémentaires.

Champion - David Ryan

1. **Mettre la dernière main à la conception des outils et processus de gestion des ressources humaines suivants, ainsi qu'à leur essai, dans le cadre du projet axé sur les compétences :**
 - un nouveau système d'évaluation identique pour tous les employés du Ministère, axé sur le profil du comportement et le profil technique de leur groupe de classification, qui leur fournira une rétroaction, ainsi qu'une orientation pour les activités de formation et d'apprentissage;
 - un nouveau système de promotion, grâce auquel les candidats répondant au critère de durée d'occupation du niveau pourront présenter une demande de promotion, défendre leur dossier et trouver davantage de parrains, parmi les cadres supérieurs, pour appuyer leur candidature;
 - un système de planification des affectations et de la relève axé sur les compétences; et
 - un système de recrutement et de dotation du personnel remanié, axé sur les compétences.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Les nouveaux instruments de gestions des ressources humaines qui sont en cours d'élaboration joueront un rôle de très grande importance dans le processus de renouvellements des processus de gestion des ressources humaines.

2. **Définir le profil de tous les groupes de classification du Ministère, mettre en application le logiciel de gestion axée sur les compétences, permettre à tous les utilisateurs d'y avoir accès et leur donner la formation appropriée.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: Le Système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences est peut-être l'une des initiatives les plus importantes qui aient été prises dans le cadre de la Stratégie en matière de ressources humaines (RH). Nous sommes dans l'attente des résultats de la Phase I qui doit s'achever en octobre 1999. Pourvu que ces résultats se révèlent satisfaisants, et jusqu'à présent tout porte à croire qu'ils le seront, nous procéderons à la mise en oeuvre de la Phase II. Jusqu'à présent, nous sommes, paraît-il, à l'avant-garde de la fonction publique en ce qui a trait à l'élaboration d'outils axés sur la

Projet des compétences

compétence. Une fois mis en place, le système apportera à nos processus de gestion des ressources humaines un regain de transparence et d'efficacité.

Champion - Sandelle Scrimshaw

1. Le Comité exécutif doit montrer sa volonté de mettre en œuvre la stratégie des ressources humaines en faisant de l'an 2000 l'Année des ressources humaines au Ministère. L'annonce de cette mesure devrait s'accompagner d'un plan d'action prévoyant des objectifs mesurables, un échéancier et l'affectation de ressources. Le Comité directeur des ressources humaines et les champions devraient en outre être appelés à effectuer le suivi de sa mise en œuvre et contribuer à sa réussite;

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : La stratégie des ressources humaines est de loin le projet le plus important et le plus ambitieux jamais entrepris par le Ministère dans ce domaine. Treize champions et un comité directeur composé de 15 directeurs généraux y ont travaillé. Les progrès ont été consignés sur un tableau et un plan intégré de gestion des ressources humaines sera présenté au Conseil du Trésor. Ces efforts se poursuivront. Cet effort se poursuivra et sera appuyé par un comité directeur renouvelé et par des champions au besoin. Selon nous, il n'est pas nécessaire de faire de l'an 2000 l'Année des ressources humaines. Nous espérons que, dans le droit fil de la stratégie, tous les gestionnaires et les employés se tiendront informés des questions qui intéressent les ressources humaines, et qu'ils en discuteront et en feront la promotion.

2. Il convient de créer une nouvelle section vouée à la gestion des ressources humaines, qui relèvera du sous-ministre adjoint (sinon, de rétablir le poste de sous-ministre délégué, qui aurait la responsabilité spéciale de voir à la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaine). Il convient de prendre des mesures complémentaires, telle l'affectation d'équivalents temps plein (ETP) pour permettre d'élaborer des politiques du personnel et de créer une fonction d'orientation professionnelle et d'encadrement au sein du Ministère. Ces postes devront être occupés par des agents professionnels non permutants. Il est également essentiel d'élaborer et de mettre à jour une base de données fiable qui servira au processus des affectations et à la planification à long terme. Autre mesure concrète, la direction est encouragée à faire en sorte que SPF soit chargé des affectations des employés FS, et que les affectations des employés EX-1 et EX-2 relèvent d'une autre unité administrative de la Direction générale du personnel. De plus, la responsabilité de la gestion du processus d'appréciation et d'avancement ne doit pas incomber à SPF;

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : La structure du secteur des ressources humaines sera modifiée. Des ressources additionnelles seront affectées à l'amélioration de l'orientation professionnelle à l'intention des employés non permutants. Nous augmenterons les effectifs des services d'orientation professionnelle et verrons à mieux faire connaître leur travail. Nous nous

Cadres Intermédiaires

félicitons de l'existence d'un système d'encadrement pour les nouveaux agents FS et nous sommes disposés à étudier la possibilité d'étendre ce programme à d'autres groupes. L'encadrement est fourni sur une base volontaire par différents agents expérimentés du Ministère. Nous croyons en outre qu'il s'agit là de la façon la plus efficace de gérer ce programme. Grâce à l'implantation de PeopleSoft, nous disposons maintenant d'un logiciel de gestion des ressources humaines utilisé à grande échelle à la fonction publique et qui offre la polyvalence voulue. Cet outil moderne et efficace s'avérera des plus utiles pour la gestion des ressources humaines du Ministère. Nous croyons que SPF s'acquitte de façon satisfaisante de ses tâches de dotation. En fait, nous avons l'intention d'ajouter un agent de dotation chargé de gérer les groupes CO et ES. Avec le système de gestion des ressources humaines axé sur la compétence, mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote, nous devrions disposer de nouveaux outils d'appréciation. Par conséquent, SPF devra s'adapter à ces nouvelles méthodes.

3. Exposé annuel du Programme d'aide aux employés (SPDA) devant le Comité exécutif sur l'état de santé de l'organisation, assorti de recommandations pour améliorer le mieux-être général de l'employé et des membres de sa famille;

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il s'agit d'une très bonne idée, que nous étudierons avec le concours de nos conseillers.

4. Meilleure définition des attributions des directeurs adjoints, qui diffèrent de celles des chargés de dossier;

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : En raison de la grande diversité au sein du MAECI pour ce qui est de la taille, de la composition ou du mandat des directions, il semble difficile d'appliquer des définitions uniformes. Nous croyons qu'il appartient aux directeurs de déterminer la portée des attributions des directeurs adjoints de leur direction respective. Il existe des normes générales, comme celles fournies par la Commission de la fonction publique. De plus, l'ICSE a conçu et donne un cours de qualité à l'intention des cadres intermédiaires, qui s'inspire de ces profils de postes.

5. Intégration des directeurs adjoints aux équipes de gestion;

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il appartient à chaque directeur, directeur général et sous-ministre adjoint d'intégrer à leur équipe tous les employés investis de responsabilités de gestion.

6. Tous les gestionnaires du Ministère devraient suivre le cours de « leadership stratégique » de l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) (tous les niveaux de gestion devraient être représentés). Avec la collaboration des « diplômés » du Programme de perfectionnement des

Cadres Intermédiaires

cadres intermédiaires et du Programme de leadership stratégique, l'ICSE devrait élaborer de nouveaux véhicules favorisant le dialogue entre les gestionnaires de tous les niveaux.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : En raison du peu de ressources dont nous disposons, le cours à l'intention des cadres intermédiaires n'est pas obligatoire. Mais il devrait l'être. Nous prendrons personnellement l'initiative d'instituer un dialogue sur les valeurs. Le mécanisme que nous mettrons en place deviendra la principale tribune pour discuter d'éthique et des valeurs à tous les échelons du Ministère.

7. Pour rendre les sous-ministres et les sous-ministres adjoints plus accessibles, il convient d'intégrer les locaux des sous-ministres adjoints à ceux des directions générales sous leur responsabilité, d'organiser des « séances de cafétéria » au cours desquelles le personnel peut discuter avec les sous-ministres de questions d'intérêt, et d'encourager tous les cadres à « ouvrir leurs portes » et à effectuer régulièrement des « déjeuners-causeries » et des « tournées dans les bureaux ».

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous étudierons cette question au Comité exécutif et identifierons les façons les plus efficaces visant à l'amélioration des communications dans tous les secteurs.

RECOMMANDATIONS ADDITIONNELLES

1. Reconnaître les cadres intermédiaires comme une partie intégrante de l'équipe de la direction.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il est certain que nous considérons les cadres intermédiaires comme une partie intégrante de l'équipe de direction et sommes convaincus que les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux et les directeurs sont de cet avis.

2. Établir une distinction au moyen de la norme générale de classification (NGC), d'une part, entre les responsabilités et les attributions des FS-2 subalternes, intermédiaires et supérieurs et, d'autre part, entre les chargés de dossier et ceux qui occupent un poste de directeur adjoint, et offrir une rémunération qui tienne compte de ces différences.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes encore incapables de prévoir le résultat de la mise en œuvre de la NGC. Cependant, il est clair que l'examen objectif de tous les postes du Ministère donnera une idée beaucoup plus cohérente et juste des responsabilités des FS-2. Nul doute que la NGC permettra d'établir cette distinction, en fournissant aux employés la reconnaissance voulue.

Cadres Intermédiaires

3. Accroître l'étendue des possibilités d'affectation pour faciliter la mobilité, y compris les détachements à l'extérieur du Ministère, dans le secteur privé ou au sein d'organisations internationales, et la participation du Ministère au Programme d'aide aux employés (SPDA). Reconnaître la valeur de telles affectations à la faveur du processus d'appréciation et d'avancement.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Des méthodes simples et transparentes seront élaborées pour faciliter la mobilité aussi bien au Ministère qu'à l'extérieur de celui-ci. Là où, pour certains groupes d'employés, il existe un plus grand nombre de possibilités de carrière dans d'autres ministères, nous conclurons des ententes avec ces derniers pour faciliter les détachements et les mutations. La création d'un système de gestion des ressources humaines axé sur la compétence devrait permettre de procéder à une appréciation plus exacte de tels détachements.

4. Élaborer une politique sur les affectations « étendues » et en assurer l'application uniforme à l'Administration centrale et à l'étranger (le problème de la rémunération d'intérim doit être examiné dans cette perspective).

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Les directions chargées des affectations élaboreront une politique simple et transparente visant à étendre les affectations.

5. Accorder plus d'importance aux compétences relatives à la gestion des ressources humaines dans l'évaluation des candidats en vue de leur promotion à des postes de directeur.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous devons en effet voir à ce que la capacité de gérer les ressources humaines pèse davantage dans la balance au cours de l'évaluation des candidats qui aspirent à un poste de gestionnaire. La gestion des ressources humaines sera une partie intégrante du processus d'appréciation annuel et sera liée à la rémunération du risque.

6. Envisager la possibilité de demander aux employés de participer à un exercice de promotion, notamment de présenter les documents témoignant de leurs compétences.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Les méthodes de promotion qui font l'objet d'un examen dans le cadre de l'exercice de gestion axée sur la compétence tiendront compte de cette recommandation.

7. Diversifier les cheminements de carrière de sorte que l'obtention d'un poste de directeur ne constitue pas le seul objectif professionnel intéressant.

Cadres Intermédiaires

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Le Conseil du Trésor est apparemment réceptif à l'idée de la création d'une filière professionnelle, dans le cadre de la conversion NGC.

8. Ne plus donner l'impression d'un « plafonnement voilé » pour l'avancement des employés non permutants au niveau de la direction (voir à ce sujet le rapport du champion des employés non permutants).

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Il ne fait pas de doute que de nombreux employés non permutants ont l'impression qu'il existe une barrière invisible qui les empêche d'accéder à des postes de la catégorie de la direction. Les postes de EX non permutants seront recensés progressivement et à mesure que des vacances se produiront, l'accès en sera élargi. Il faudra surmonter diverses difficultés administratives en collaboration avec la Commission de la Fonction publique avant que ce système ne soit mis en place.

9. Faire en sorte que les agents du personnel soient capables de fournir des conseils indépendants et objectifs en matière de perfectionnement professionnel, notamment en engageant autant d'experts en ressources humaines que nécessaire, qui occuperont des postes d'agents de dotation et de conseillers en orientation. Cela compléterait, sans remplacer toutefois, le rôle actuel des agents d'affectation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Nous créerons en outre une capacité visible et effective au sein du Personnel de façon à fournir une orientation professionnelle aux employés non permutants.

10. Trouver les ETP avec la collaboration de SPS afin de coordonner la recherche et la dissémination de l'information sur les possibilités externes, notamment au moyen de l'intranet et des sites Web à la grandeur du gouvernement. Certes, il y a le centre des carrières de SPF et des sites Web à la grandeur du gouvernement existent bel et bien, mais ces services pourraient faire l'objet d'une publicité accrue.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Nous renforcerons le mandat des services d'orientation professionnelle de la Direction des opérations et de la politique des ressources humaines (SPF) de façon à inclure de tels services.

11. Améliorer le système d'appréciation pour garantir la transparence, l'uniformité et la justesse des évaluations et permettre l'élaboration d'un mécanisme d'examen.
 - a. Les évaluations devraient se fonder à la fois sur la contribution de l'employé, une entrevue avec celui-ci, une appréciation écrite et le point de vue du client (en

Cadres Intermédiaires

l'occurrence d'autres ministères et/ou le secteur privé), et sur les critères de compétence établis.

- b. S'assurer que les appréciations sont effectuées annuellement pour les employés non permutants.
- c. Élaborer un mécanisme pour que les appréciations des employés travaillant à l'extérieur du Ministère reçoivent la même attention que celles des agents qui restent au Ministère.
- d. Rétablir dans ses fonctions le Comité d'examen des appréciations pour assurer le contrôle de la qualité et l'uniformité de l'ensemble du système.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Une équipe passe actuellement en revue le processus d'appréciation dans le contexte du système de gestion des ressources humaines axé sur la compétence et prend en considération toutes les questions mentionnées plus haut.

- 12. Mettre sur pied un mécanisme de rétroaction efficace, indépendant du processus d'appréciation.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. L'élaboration d'un mécanisme de rétroaction tous azimuts est en cours.

- 13. Trouver des moyens d'améliorer la communication verticale et horizontale en encourageant les cadres supérieurs à faire participer les cadres intermédiaires aux réunions hebdomadaires du groupe de directions générales (GDG) et des directions générales, en fournissant rapidement des débriefages sur les réunions de la haute direction, en invitant au besoin les cadres intermédiaires à assister aux séances d'information du Ministère et en les faisant participer aux principaux exercices d'établissement des priorités du Ministère, comme les journées de réflexion et la préparation des plans d'activités des directions générales.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : De bonnes pratiques de gestion impliquent de bonnes communications verticales et horizontales. Selon nous, l'amélioration des composantes axées sur les ressources humaines des cours de l'ICSE destinés aux directeurs et aux cadres intermédiaires devrait contribuer à intensifier les communications, et à améliorer les pratiques dans ce domaine.

Cadres Intermédiaires

14. Offrir davantage de formation axée sur les compétences nécessaires à l'obtention d'une promotion.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Dans le cadre du projet de gestion axé sur la compétence, un nouvel outil de rétroaction sera créé, qui établira un lien entre les compétences requises et la formation permettant de les acquérir. Qui plus est, les gestionnaires détermineront les besoins de formation en coopération avec leurs employés. Ils trouveront ensuite les ressources voulues et accorderont du temps pour la formation.

15. Améliorer la formation des cadres intermédiaires, notamment des connaissances et des aptitudes relatives à la gestion des ressources humaines.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. L'ICSE améliorera la composante des ressources humaines des cours à l'intention des directeurs et des cadres intermédiaires. De plus, la gestion des ressources humaines sera une partie intégrante du processus d'appréciation annuel et sera lié à la rémunération du risque.

16. Adopter une orientation innovatrice pour la formation (y compris la prestation de cours par module sur plusieurs semaines, pour les rendre plus accessibles).

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : L'ICSE étudiera cette recommandation.

17. Établir un mécanisme grâce auquel la direction s'engagerait à permettre aux cadres intermédiaires de saisir les possibilités de formation, et rendrait compte de ses efforts en ce sens.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : La gestion des ressources humaines fera partie des paramètres des vérifications.

18. La formation devrait être intégrée à l'appréciation du rendement des cadres intermédiaires et supérieurs, pour qu'ils aient à rendre compte de leurs activités de cadres-apprenants. Elle devrait devenir un élément plus important du plan d'activités de la direction générale.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : La gestion des ressources humaines sera une partie intégrante du processus d'appréciation annuel et sera liée à la rémunération du risque.

19. Le Comité exécutif devrait énoncer plus clairement les priorités du Ministère, évaluer toutes les nouvelles initiatives en fonction de ces priorités, en évaluer l'incidence sur les ressources,

Cadres Intermédiaires

signaler les dossiers auxquels les cadres intermédiaires doivent accorder une importance prioritaire, et évaluer le rendement des gestionnaires en fonction de ces priorités.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous appellerons l'attention du Comité exécutif sur cette question.

20. Encourager et récompenser d'abord la coopération, le travail d'équipe et la gestion stratégique, plutôt que l'excellence individuelle, la compétitivité et la gestion au coup par coup (comme il en est question dans *Findings of Political and Economic Studies*, publié en août 1996)

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Le travail d'équipe et la gestion stratégique seront évalués au moyen des nouveaux outils axés sur la compétence.

21. Si cela n'est déjà fait, tous les services du ministère devraient établir et appliquer des normes de service.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord.

22. La direction devrait trouver les secteurs d'activité où la charge de travail pose de sérieux problèmes, puis négocier une répartition réaliste de cette tâche.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Des mécanismes de gestion de la charge de travail seront mis sur pied.

23. Passer en revue le processus d'élaboration des documents d'information en vue de le simplifier et de réduire la charge de travail.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Bien que cette question ne concerne pas les ressources humaines, il convient de la passer en revue.

Filière gestion et affaires consulaires

Champion - Doreen Steidle

1. Que les sous-ministres envoient un message vigoureux et sans équivoque à la filière gestion et affaires consulaires, message renforcé dans le cadre d'assemblées publiques, où ils reconnaîtraient les éléments suivants :

a) oui, la conversion à la catégorie FS a connu des retards, mais nous nous engageons fermement envers cette démarche dans l'attente de la mise en oeuvre de la NGC;

b) même après l'application de la NGC, il se tiendra un processus complexe de consultations formelles avec les agents de négociation et l'employeur;

par le passé, le Ministère n'a pas reconnu ou, peut-être, apprécié comme il convient la complexité des tâches de la filière gestion et affaires consulaires;

même après la conversion à la catégorie FS, il restera toujours à régler des questions d'avancement et de gestion des carrières.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Le Comité exécutif a donné son autorisation pour la conversion vers la catégorie FS. Ce processus dépend maintenant de la mise en oeuvre de la NGC. Le Conseil du Trésor, en sa qualité d'employeur, a indiqué qu'il n'est pas disposé à envisager cette conversion avant l'entrée en vigueur de la NGC. Nous avons à coeur de mener à bien ce processus et nous ferons des démarches auprès du Conseil du Trésor dès qu'il sera en mesure d'aborder la question. Il ne fait aucun doute que le travail effectué par les membres de la filière gestion et affaires consulaires est essentiel pour le Ministère. La fonction consulaire est l'une des fonctions principales du MAECI et nous ne pourrions pas fonctionner sans la remarquable contribution que les agents de cette filière apportent à l'administration de nos biens. Nous sommes très heureux que l'accès aux postes de direction se fasse régulièrement et nous estimons que cela constitue un élément important d'avancement pour les membres de la filière. Cette possibilité ainsi que les processus habituels d'avancement à tous les niveaux devraient contribuer à ouvrir de vraies perspectives de carrière aux employés.

Filière gestion et affaires consulaires

2. Que les sous-ministres annoncent en assemblée publique que, même si on attend la mise en oeuvre de la NGC et la conversion à la catégorie FS, il existe suffisamment de complémentarité entre la filière gestion et affaires consulaires et la catégorie FS pour justifier la constitution d'un nouveau service d'affectation à SPF, la Direction du personnel — Filières politique et commerciale, qui serait chargée de gérer la carrière des agents de la GAC et les affectations dans une autre filière.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Comme nous l'avons indiqué dans notre discours, la Direction des affectations politiques et économiques assumera la responsabilité de la gestion des catégories CO et ES et de la filière gestion et affaires consulaires, et disposera du personnel suffisant pour le faire.

3. Que les sous-ministres annoncent qu'on demandera à ce nouveau service d'oeuvrer de concert avec les agents d'affectation du personnel de la catégorie FS au sein de SPF afin de repérer au moins 5 affectations dans une filière par année à l'administration centrale à l'intention d'agents prometteurs de la filière GAC.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Bien que nous estimions qu'il est peut-être irréaliste de fixer des objectifs annuels pour les affectations d'agents de la filière GAC dans la catégorie FS, nous convenons cependant qu'il faudrait encourager et appuyer l'intérêt porté aux affectations dans d'autres filières chaque fois que cela est possible, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles normales.

4. Que les sous-ministres annoncent qu'on peut retenir les dossiers des agents subalternes de la catégorie FS ayant le niveau d'instruction voulu (finances, commerce, administration des affaires) à des fins d'affectation en tant qu'agents-gestionnaires consulaires dans les missions et qu'on leur dispense une formation qui facilitera leur affectation.

RÉPONSES DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Bien qu'il n'y ait pas assez d'agents de la catégorie FS à l'Administration centrale, dans l'intérêt supérieur du Ministère on offre aux agents de la catégorie FS la possibilité d'être affectés dans d'autres filières ou à l'extérieur du Ministère et de participer à des échanges d'employés. La candidature des agents de la catégorie FS qui désirent être affectés comme agents-gestionnaires consulaires dans une mission ou à l'Administration centrale sera prise en considération dans ce contexte.

5. Que les sous-ministres commandent une étude de la charge de travail des agents de la filière gestion et affaires consulaires dans les missions de taille petite et intermédiaire afin de déterminer la possibilité d'étayer la recommandation de la filière gestion et affaires consulaires selon laquelle il conviendrait d'affecter du personnel canadien supplémentaire de niveau supérieur/subalterne.

Filière gestion et affaires consulaires

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES: D'accord. On demandera à SIX de travailler avec SMD, les agents d'administration des missions et des bureaux régionaux afin de déterminer si la charge de travail aux missions est trop lourde et nécessite l'addition de nouveaux postes.

6. Que les sous-ministres annoncent qu'à l'horizon des cinq prochaines années, dans le cadre d'une politique et dans l'intérêt du service à la clientèle, tous les agents de la filière gestion et affaires consulaires suivront une formation ou bénéficieront d'un recyclage les faisant accéder au niveau « C », en reconnaissant qu'il faut probablement « protéger par une clause d'antériorité » la pré-retraite de certains employés. Le coût annuel de cette initiative sera de 358 000 \$ à 689 000 \$ environ, selon les hypothèses retenues aux fins de l'établissement des coûts.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Après la conversion à la catégorie FS, on encouragera tous les employés de la filière GAC à améliorer leurs connaissances des langues officielles pour accéder au niveau « C », dans la mesure où les ressources et les exigences opérationnelles le permettront. En attendant, l'ICSE collaborera avec le groupe de gestion du personnel de la filière GAC pour recenser et former au niveau « C », en priorité, les membres de cette filière qui occupent des postes clés fournissant des services consulaires au public.

7. Que les sous-ministres annoncent qu'en vertu d'une politique et afin d'améliorer les relations avec les gouvernements des pays d'accueil et avec le personnel recruté sur place, l'ICSE désignera des postes d'apprentissage de langues étrangères en ce qui concerne des langues d'une importance déterminante (arabe, indonésien, japonais, mandarin, polonais, russe) à l'intention des agents de la filière gestion et affaires consulaires. En outre, les agents de cette filière recevront le même degré d'apprentissage des langues officielles que leurs collègues de la catégorie FS pour qu'ils atteignent un niveau jugé approprié par l'ICSE. Le coût de cette initiative s'établira à quelque 879 000 \$.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord. Bien que les ressources ne soient pas illimitées, jusqu'à présent les postes consacrés à la formation dans une langue étrangère ont été réservés à la catégorie du service extérieur. Nous supprimerons cette limite artificielle de manière à ce que des possibilités de formation soient offertes également aux employés de la filière GAC qui doivent travailler dans des missions où la formation dans une langue étrangère est essentielle.

Filière gestion et affaires consulaires

8. Que les sous-ministres envisagent la création d'une catégorie élargie du service extérieur, laquelle, en plus de comporter l'adjonction de la filière gestion et affaires consulaires à titre de quatrième filière de la catégorie FS, procurerait davantage d'occasions à d'autres catégories représentées au Ministère d'intégrer cette catégorie tout en enrichissant le bassin des employés permutants dans lequel le Ministère pourrait puiser.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous avons l'intention de procéder dès cet été à une intégration latérale dans la catégorie FS, ce qui permettrait au personnel qui travaille déjà au Ministère de venir grossir les rangs de cette catégorie, sur la base de leur expérience de travail. Nous étudions aussi les intentions des CO, ES, PM et IS à propos de l'application à leurs catégories du système de nomination à un niveau déterminé. Si nous nous orientons dans cette direction, les passages d'une catégorie à l'autre seront encore facilités.

9. Le Ministère devrait étudier son effectif composé d'agents permutants de la filière gestion et affaires consulaires, d'agents non permutants des catégories CO, ES et AS, et de personnel de soutien permutant, et mettre en place des mécanismes clairs et transparents en ce qui concerne le recrutement latéral, le recrutement interne, les affectations uniques et, dans le cas de la filière gestion et affaires consulaires, les calendriers et les jalons en ce qui a trait à la conversion de l'ensemble de cette catégorie à la catégorie du service extérieur, une fois que la mise en oeuvre de la NGC sera achevée.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Ce sera fait.

10. Le Ministère devrait regrouper en un seul processus son programme de recrutement externe sur les campus pour 1999 à l'intention des catégories FS et GAC, processus comportant des critères d'admission identiques pour ce qui est du niveau d'études et des connaissances linguistiques. Peu à peu, cette façon de faire permettra une plus grande mobilité à l'intérieur de la catégorie et procurera davantage de latitude aux agents chargés des affectations.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Bien que nous ayons l'intention de conserver le système actuel qui combine le recrutement sur les campus à différentes exigences d'entrée pour la processus de l'an 2000, il est évident qu'après la conversion à la catégorie FS, le Ministère devra modifier sa stratégie de recrutement pour toutes les filières du service extérieur.

Filière gestion et affaires consulaires

11. Le recrutement interne dans la catégorie plus large du service extérieur en provenance de la catégorie permutante du soutien, ou de catégories non permutantes au sein du Ministère, devrait être institutionnalisé au moyen d'un processus annuel, à compter de 1999, et devrait comporter des critères transparents et bien annoncés.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : D'accord, comme indiqué précédemment.

12. Que le Ministère agisse rapidement afin de soumettre le coût estimatif de la formation dans ces quatre domaines, au cas où la décision stratégique serait prise de mettre en place une catégorie élargie du service extérieur.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous devons d'abord régulariser le financement du recrutement des FS et du programme des DSE qui, la première année, a été prélevé sur la réserve des Services ministériels. Une fois la conversion effectuée, nous procéderons ensuite à la pleine intégration des stagiaires au programme en cours.

13. Que le Ministère se prépare en 1999 à une transition vers un formulaire commun d'évaluation des catégories FS et GAC en vue de l'année d'évaluation 1999-2000, évaluation fondée sur des compétences communes aux deux catégories.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous entrons maintenant dans la deuxième phase du projet pilote de gestion des RH fondée sur les compétences qui nous aidera à déterminer les meilleurs moyens d'apprécier les catégories d'employés au Ministère. À ce stade, nous ne savons pas si le projet pilote recommandera ou non différents moyens d'appréciation entre les filières de la catégorie du service extérieur. Dans la négative, compte tenu de la conversion à la catégorie FS, il est raisonnable que les employés de la filière GAC supposent que les formulaires d'appréciation seront les mêmes pour leur filière que pour les autres de la catégorie FS.

14. Que les agents du service extérieur ou EX(FS) siègent au sein des conseils d'avancement de la filière GAC, afin de mieux intégrer les deux catégories.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Cela se produit déjà.

Filière gestion et affaires consulaires

15. Que les conseils d'avancement de la filière GAC adoptent le même système de classement des candidats (A, B, C) en l'an 2000 que celui dont on se sert pour les promotions des échelons 1 à 2 du service extérieur.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Cette question est à l'étude. Le système d'avancement de la catégorie FS fait déjà l'objet de changements, notamment on a ajouté des entrevues par un jury de SMA. On pourrait aussi apporter des changements à l'actuel processus d'avancement pour les agents de la filière GAC.

16. Que, d'ici l'an 2000, les agents de la filière gestion et affaires consulaires de niveau EX moins 1 soient tenus de se soumettre au même système de présélection multiniveau en vue de la promotion à la catégorie EX que celui qui a été mis en place pour les agents d'échelon FS-2 en 1999 (c.-à-d., examen de l'évaluation, évaluation par la Commission de la fonction publique, entrevues conduites par des cadres supérieurs).

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Cette question est à l'étude et nous ferons rapport des résultats de cette étude.

17. Dans le contexte de la création d'une catégorie élargie du service extérieur, les changements organisationnels suivants devraient être mis en oeuvre au sein de la Direction du personnel :

- la gestion du personnel de la filière gestion et affaires consulaires devrait être intégrée dans la gestion du personnel des autres filières de la catégorie FS, c'est-à-dire, au sein de SPF;
- la catégorie du personnel de soutien permutant devrait conserver sa propre Direction du personnel;
- il conviendrait de constituer une nouvelle Direction chargée d'aider le personnel non permutant à gérer sa carrière.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Le secteur des Ressources humaines sera réorganisé. Alors que nous avons indiqué dans notre discours que la gestion du personnel pour la filière GAC sera incorporée au groupe des RH chargé de la gestion des catégories FS, CO et ES, les autres changements organisationnels suivront au cours de la réorganisation.

EXAMEN DE LA PERMUTATION

Champion - Peter Sutherland

1. La répartition actuelle du personnel permutant et non permutant répond aux besoins opérationnels, à l'exception du secteur E et du groupe AS. Il manque de postes FS débutants à l'étranger.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous respectons l'évaluation de la situation faite par les SMA dans les domaines de leur ressort. Le manque de postes FS débutants à l'étranger est inquiétant. Nous estimons qu'après des années de restrictions budgétaires, le mouvement du pendule est allé assez loin et nous avons besoin de reconstituer notre réserve de postes débutants à l'étranger. Nous pourrions commencer cette démarche lorsque de nouvelles ressources seront disponibles.

2. La conversion des postes devrait se poursuivre en tenant compte des critères actuels. Les titulaires d'un poste devraient avoir le choix entre accepter la conversion ou bénéficier de droits acquis.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord.

3. Le recrutement d'agents permutants venant d'université ou le recrutement latéral devrait être augmenté afin de doter les postes vacants.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous avons convenu de recruter 60 agents FS cette année et l'année prochaine et nous appuyons une démarche de recrutement latéral dans le groupe FS cet été, selon des règles claires et transparentes.

4. Le processus de recrutement latéral devrait être plus transparent et régularisé comme moyen d'entrer au service extérieur.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord.

EXAMEN DE LA PERMUTATION

5. La capacité des employés de planifier leur propre carrière devrait être augmentée par l'achèvement du projet de gestion axée sur les compétences, la facilitation de l'accès à la formation, les affectations inter-filières et les détachements.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il incombe à chaque employé de diriger sa propre carrière. Le projet pilote sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences sera terminé d'ici le mois d'octobre et nous espérons pouvoir commencer rapidement la phase II. L'ICSE examine actuellement sa politique sur l'accès à la formation et les règles seront claires et transparentes pour les gestionnaires et le personnel.

6. Les possibilités de mise en commun des postes et d'affectation à un niveau devraient être explorées afin d'accroître la mobilité et le cheminement professionnel au sein des filières.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous avons demandé qu'un sondage sur les intentions des employés CO, ES, PM et IS soit effectué concernant leurs intérêts pour le système de nomination à un niveau déterminé. Si les réponses s'avèrent positives, nous envisagerons d'établir ce système pour eux et examinerons la possibilité de l'offrir aux autres groupes non permutants.

7. Les possibilités de promotion à la catégorie de la direction seraient augmentées par le décroisement des filières pour les promotions au niveau EX-01.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il ne fait pas de doute que de nombreux employés non permutants ont l'impression qu'il existe une barrière invisible qui les empêche d'accéder à des postes de la catégorie de la direction. Les postes de EX non permutants seront recensés progressivement et à mesure que des vacances se produiront, l'accès en sera élargi. Il faudra surmonter diverses difficultés administratives en collaboration avec la Commission de la Fonction publique avant que ce système ne soit mis en place.

Personnel de soutien administratif permutant

- 1) Vu que la nature de leur travail a changé et en attendant les résultats de la conversion dans le cadre de la *NGC*, **il conviendrait d'administrer les groupes CR et SCY comme s'ils constituaient une même filière de soutien administratif.**

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. À compter de l'automne, les groupes CR et SCY seront administrés comme s'ils constituaient une seule filière de soutien administratif.

- 2) Vu l'expérience et les compétences avérées des membres de ce groupe (comme le démontre le nombre de personnes qui occupent un poste par intérim et qui ont réussi aux concours pour des postes d'autres filières), **ils devraient avoir plus de possibilités d'avancement dans d'autres filières.** L'expérience prouve, qu'effectivement, cela signifie la filière de la gestion et des affaires consulaires, mais rien n'empêche que la filière du service extérieur (FS) et la filière technique (CS) leur soient aussi accessibles.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Compte tenu de l'instauration du nouveau mode de gestion des ressources humaines axé sur les compétences et de la nouvelle pratique transparente d'annoncer tous les postes à combler sur l'Intranet, il faut s'attendre à une mobilité accrue chez le personnel. La Direction générale des Ressources humaines entreprendra des campagnes de recrutement interne pour les groupes permutants (comme il se fait présentement pour le programme de formation des agents FS).

- 3) Le Ministère devrait aussi emboîter le pas aux autres ministères et **élaborer des « programmes de transition » pour préparer les employés de ce groupe à occuper de nouvelles fonctions à forte demande** en réservant un certain nombre de postes (p. ex., dans le groupe CS) et en formant des employés compétents qui font partie du personnel de soutien administratif permutant pour leur permettre d'effectuer ce travail.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : C'est une bonne recommandation, qui mérite qu'on l'étudie davantage.

- 4) À la suite des compressions d'effectifs, en particulier à l'étranger, les gestionnaires exigent de plus en plus un personnel bilingue. Il faut prendre des mesures pour que **les membres des deux groupes linguistiques officiels aient des possibilités d'avancement et d'affectation.** Cela signifie qu'il faut **créer des postes pour l'enseignement d'une langue seconde.**

Personnel de soutien administratif permutant

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Cette recommandation est très opportune et nous y donnerons suite dès qu'il y aura suffisamment d'argent.

- 5) Lorsque les membres de ce groupe commenceront à prendre leur retraite, il sera impossible de les remplacer par un personnel recruté au niveau de débutant traditionnel, qui ne possède ni leur expérience, ni leurs compétences. *Il faudrait hausser le niveau de débutant pour les nouvelles recrues.*

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord.

- 6) Dans le cadre de son projet « Consultations sur l'effectif de demain », le DRHC a recommandé qu'il y ait pour les compétences de base un processus permanent de formation et d'apprentissage, ainsi qu'une formation pour des tâches particulières. Un effectif moins nombreux, plus souple, au MAECI exigera une préparation et une formation de ce genre. Dans l'esprit des recommandations de DRHC, et des mesures dans le cadre de *La Relève*, *il faudrait établir des plans individuels, qui précisent un nombre fixe de jours de formation.*

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. Les cadres détermineront les besoins en formation en collaboration avec leur personnel, et décideront des ressources nécessaires ; ils accorderont en outre le temps requis pour cette formation.

- 7) *L'ICSE devrait aussi accélérer l'introduction du programme d'adjoint à l'information, menant à un certificat, qui est en cours d'élaboration.*

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord. L'ICSE a accéléré ses travaux sur ce programme.

- 8) La Direction générale des ressources humaines et le Bureau de l'inspecteur général ont fort bien documenté la situation fâcheuse des employés dans les missions n'ayant qu'un seul membre du groupe SCY. Le Ministère devrait prendre un certain nombre des mesures pour régler ce problème; il devrait notamment :

- *créer d'autres postes « polyvalents » pour qu'il soit possible d'effectuer économiquement des affectations temporaires ;*
- *faire en sorte que le coût d'une affectation temporaire soit assumé par les directions générales responsables de l'élimination des postes d'employés canadiens ;*

Personnel de soutien administratif permutant

- *informer les chefs de mission et les autres cadres que les membres du personnel de soutien permutant canadien dans les missions à l'étranger ne sont pas des adjoints du personnel et ne doivent pas être traités comme s'ils l'étaient ; ils sont des employés des services administratifs dont les responsabilités touchent l'ensemble de la mission ;*
- *veiller à ce que les principes directeurs du Ministère en matière d'éthique professionnelle comprennent le traitement équitable du personnel de soutien, en particulier, dans les missions n'ayant qu'un membre du groupe SCY.*

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Nous sommes d'accord avec ces recommandations et veillerons à ce que les agents responsables à la Direction du personnel et aux directions géographiques collaborent pour régler les problèmes.

- 9) La nouvelle NGC nous donne l'occasion d'étudier les inégalités perçues en matière de classification, aussi bien d'un ministère à l'autre qu'au sein du MAECI. *L'évaluation dans le cadre de la NGC devrait permettre d'exposer et d'éliminer les inégalités perçues en matière de classification.*

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Malheureusement, nous n'avons pas directement voix au chapitre en ce qui a trait à la mise en œuvre de la NGC. Nous nous attendons par contre à ce que les inégalités soient éliminées car c'est là un des principaux objectifs du projet.

- 10) Ces dernières années, la filière a perdu des postes, qui ont été reclassifiés à un niveau supérieur. Ces postes reclassifiés ont souvent été comblés de façon intérimaire par des membres de la filière. Pour tenir compte de ce fait, ainsi que de l'expérience et des compétences des membres de la filière, les postes de CR et de SCY permutants qui, après avoir été reclassifiés, sont passés à un autre groupe (p. ex., AS) devraient demeurer dans la filière et comblés par voie de concours par des membres de celle-ci.

RÉPONSE DES SOUS-MINISTRES : Il faudra d'autres consultations sur cette question controversée pour en arriver à une solution permanente et acceptée par tous les intéressés. En principe, nous sommes d'accord avec le fait que les employés qui ont démontré les habiletés et l'expérience nécessaires devraient avoir des possibilités d'avancement.

**Human Resources Strategy
Deputies' announcements
3 June 1999**

- Managers at all levels will receive compulsory training in human resources skills.
- Managers' responsibilities for guiding employees under their authority will be enshrined in accountability arrangements with their superiors.
- Creation of the People's Award.
- The mandate of the Career Counselling Section in the Human Resources Bureau will be strengthened.
- Simpler and more transparent rules on deployments will be announced by the end of the summer.
- Access to the EX category will be broadened after a full review with the Public Service Commission.
- CFSI will announce a Strategy for LES training to be implemented in phases.
- Modernization and improvement of the systems by which we manage LES.
- Creation of a new Division responsible for managing our LES.
- The Trade/Political Assignment Division will assume responsibility for and be properly staffed to ensure the management of the CO and ES groups and the Management/Consular Stream.
- Rotational SCYs and CRs will be managed as a single administrative support stream.
- For staffing actions, to streamline and speed up the processes, the concept of an account manager - one stop shopping in SPS - will be implemented.
- We will build back up, progressively over the next three years, a credible Departmental official languages program.
- All of the Champions' 138 recommendations are being addressed.
- Starting this year and for the next three years, we will invest \$3 million per year for the implementation of the Human Resources Strategy

doc
CA1
EA
99H76
EXF

Department of Foreign Affairs and International Trade

HUMAN RESOURCES STRATEGY

Champions' Recommendations and Responses from the Deputy Ministers

June 1999

b3575497 (E)
b3575503 (F)

3)
3)

Stratégie en matière de ressources humaines
Annonces des sous-ministres
3 juin 1999

- Les gestionnaires à tous les niveaux recevront de la formation obligatoire pour améliorer leurs aptitudes en matière de ressources humaines.
- Le rôle des gestionnaires dans l'orientation des employés qui relèvent de leur autorité fera partie intégrante de leurs accords de responsabilisation avec leurs supérieurs.
- Un Prix du personnel sera créé.
- Le mandat de la section de l'orientation professionnelle au sein de la Direction générale des ressources humaines sera renforcé.
- D'ici la fin de l'été, des règles plus simples et plus transparentes concernant les mutations seront édictées.
- L'accès à la catégorie EX sera élargi après un examen complet avec la Commission de la fonction publique.
- L'ICSE annoncera la mise en oeuvre progressive d'une stratégie pour la formation des Employés recrutés sur place.
- Le système utilisé par le Ministère pour la gestion des ERP sera modernisé et amélioré.
- Une nouvelle direction responsable de la gestion des ERP sera établie.
- La Direction du personnel - Filières politique et commerciale aura la responsabilité de la gestion des groupes CO et ES et de la filière Gestion et affaires consulaires, et obtiendra le personnel nécessaire.
- Les employés permutants SCY et CR seront gérés en une seule filière de soutien administratif.
- Afin de simplifier et d'accélérer le processus des mesures de dotation, le concept du gestionnaire de compte - guichet unique à SPS - sera adopté.
- Au cours des trois prochaines années, le Ministère rebâtera progressivement la crédibilité de son programme des langues officielles.
- Chacune des 138 recommandations des Champions sera traitée.
- À partir de cette année et au cours des trois prochaines années, nous investirons \$3 millions par an dans la mise en oeuvre de la Stratégie en matière de Ressources humaines.

163575497 (E)
163575503 (F)

**Human Resources Strategy
Deputies' Announcements
3 June 1999**

- Managers at all levels will receive compulsory training in human resources skills.
- Managers' responsibilities for guiding employees under their authority will be enshrined in accountability arrangements with their superiors.
- Creation of the People's Award.
- The mandate of the Career Counselling Section in the Human Resources Bureau will be strengthened.
- Simpler and more transparent rules on deployments will be announced by the end of the summer.
- Access to the EX category will be broadened after a full review with the Public Service Commission.
- CFSI will announce a Strategy for LES training to be implemented in phases.
- Modernization and improvement of the systems by which we manage LES.
- Creation of a new Division responsible for managing our LES.
- The Trade/Political Assignment Division will assume responsibility for and be properly staffed to ensure the management of the CO and ES groups and the Management/Consular Stream.
- Rotational SCYs and CRs will be managed as a single administrative support stream.
- For staffing actions, to streamline and speed up the processes, the concept of an account manager - one stop shopping in SPS - will be implemented.
- We will build back up, progressively over the next three years, a credible Departmental official languages program.
- All of the Champions' 138 recommendations are being addressed.
- Starting this year and for the next three years, we will invest \$3 million per year for the implementation of the Human Resources Strategy

.b3575497 (E)
.b3575503 (F)

Department of Foreign Affairs
and International Trade



Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

June 3, 1999

Dear Colleague,

During the past two years, one of our over-riding goals has been to revitalise our human resources management system. Only by creating a long-term comprehensive integrated human resources strategy can we successfully conduct our mandated responsibilities well into the next century.

Our Human Resources Strategy was designed to reflect an evolving process. Its success depends on the active participation of everyone.

At the Town Hall meeting we hosted last October, we introduced the 13 Champions who were to investigate the major issues and report back to us with concrete recommendations. Since then, the Champions have consulted with employees from all occupational groups and levels. Some have worked with steering committees while others have held open consultations or have met individually with members of constituent employee groups.

The following pages summarize the Champions' recommendations and our responses to them. Some are straightforward; others, complex. Most have been under discussion for some time now while others are completely new. We believe that everyone will be positively affected by at least one of the announcements contained within this document.

We agree with most of the recommendations and will be able to implement many of them in the very near future. And we are beginning to implement many of them now.

This is an ongoing process. Thanks to you all for your continued support.

Robert G. Wright
Deputy Minister for International Trade

Donald Campbell
Deputy Minister

62052897651
62052289661

Table of content

Joseph Caron	Employment Equity	1
Bertin Côté	Official Languages	3
Ian Dawson	Non-Rotational Staff.....	4
John Gero	CO and ES Communities	10
Adriaan de Hoog	Learning	14
Margaret Huber	Locally-engaged Staff	16
Marc Lortie	Spousal Employment	18
David Ryan	Competencies	21
Sandelle Scrimshaw	Middle Managers	22
Doreen Steidle	Management/Consular Stream	30
Peter Sutherland	Rotationality Review	35
SCY and CR communities	37

Employment Equity

Champion - Joseph Caron

1. **Implementation of a training module or program on diversity management for departmental executives and managers. (Phase 1: DGs, Directors and Coordinators)**

DEPUTIES' RESPONSE: The development of the training program is being undertaken in partnership with CFSI, SPSP and in cooperation with OGDs. CFSI and SPSP will proceed with the delivery of a pilot course. Phase 1 will commence in September.

2. **Formalize and communicate to all employees a departmental accommodation policy and procedures and approve the necessary resources to support its effective implementation.**

DEPUTIES' RESPONSE: A needs analysis will be conducted to identify the required resources. When this is completed, an action plan will be produced for review and action by the Executive Committee.

3. **Establish an on-going employee consultation system through an "anonymous" web-site to encourage employees to express their views, comments or general requests with regards to employment equity issues.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Communications is at the heart of many EE initiatives. The need to hear first hand from the members of the groups involved is paramount. The department will develop a website best suited to meet this requirement and will monitor its effectiveness and usefulness.

4. **Develop a departmental information blitz on employment equity to be delivered in successive phases starting with the launching of the Employment Systems Review (ESR) in the Department.**

DEPUTIES' RESPONSE: The recently completed Employment Survey/Workforces Analysis and the results of the audit conducted by the Human Rights Commission will serve as a basis for the Employment Systems Review. This review will constitute our best attempt to get at the root of discriminatory practices. To be successful, this process must be accompanied by a broadly-based communications strategy. Departmental communications resources will be brought into this process to ensure maximum impact.

Employment Equity

5. **Organize and secure the necessary funds for a departmental outreach program through the summer employment of a certain number of members of the employment equity designated groups.**

DEPUTIES' RESPONSE: There is no substitute for genuine affirmative action in this regard. While pressures on summer employment funding are severe, efforts will be made to identify resources for this specific purpose.

Official Languages

Champion - Bertin Côté

1. **That the Department recommit funds for official languages training as well as maintenance training in-house.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Funds will be made available as of the summer of 1999.

2. **Spouses should be provided with the necessary official language training prior to an assignment abroad.**

DEPUTIES' RESPONSE: The CFSI is revising its policy to ensure spouses have access to existing official language courses.

3. **To ameliorate the visibility and effectiveness of the Official Languages Program within the Department, both here and abroad, official languages champions should be appointed within each division at Headquarters and at each Mission abroad.**

DEPUTIES' RESPONSE: Champions for Official Languages will be appointed at the mission and bureau levels as of the summer of 1999.

4. **That the French version in half of all bilingual internal messages for general distribution appear before the English version.**

DEPUTIES' RESPONSE: If applied, this recommendation would contravene existing official languages regulations as issued by the Treasury Board. Instead, the English and French versions of broadcast messages will be equally accessible via hyperlinks. This new approach will be implemented soon.

Non-Rotational Employees

Champion - Ian Dawson

1. The Department take steps to remove barriers, perceived and real, between rotational and non-rotational groups and the management of these groups;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The implementation of UCS and more transparent deployment policies to be issued by the Human Resources Bureau will effectively remove many of the barriers.

2. The Department also recognize that non-rotational employees, regardless of their group and level, should be more mobile within DFAIT, OGDs and missions abroad;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. All managers will be expected to review regularly their employees' assignments interests and notify the Human resources Bureau of the results of their reviews.

3. Following consultation with all interested parties, consideration be given to an appointment-to-level system for non-rotational employees.

DEPUTIES' RESPONSE: Individual groups will be surveyed on their members' intentions. Should the numbers warrant, a pilot project will be conducted.

Implementing a policy and procedures for encouraging more mobility for non-rotational employees;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. As a result of the implementation of the Competency-based Human Resources Management system, a database of positions and of employees' competencies will be developed to facilitate the mobility of staff.

Non-Rotational Employees

5. Expanding the mandate of the non-rotational career section in the Human Resources Policy and Operations Division which should conduct an outreach program to all non-rotational staff and their managers;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. This will be part of the Human Resources Bureau re-organisation.

6. Increased access by non-rotational employees to single assignments abroad;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. An annual report produced by the Human Resources Bureau will monitor movements of staff and progress in this regard.

7. Links with other government departments to identify reciprocal arrangements for secondments and exchanges.

DEPUTIES' RESPONSE: The Human Resources Bureau will review the secondment policy to increase transparency. Consultations with other government departments will be conducted where opportunities for career development among certain non-rotational groups exist, and the results will be reported to non-rotational groups.

8. Increasing transparency of assignment process.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. In this respect, the implementation of Competency-based Human Resources management system will be of considerable assistance.

9. Developing a specific training program to prepare non-rotational staff for single assignments.

DEPUTIES' RESPONSE: The CFSI will develop such a course to be delivered in the Spring of 2000.

Non-Rotational Employees

10. Compulsory training in HR issues for managers at all levels, including training managers in leadership/supervisory skills;

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The CFSI will reinforce these modules in the various leadership and management courses they offer, and all managers will be expected to have taken core training by 2001.

11. Ensuring supervisors provide feedback to employees.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The result of such feedback will become mandatory in performance appraisals.

12. Requiring managers to consult annually with employees on career and training objectives.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The results of such consultations will become mandatory in performance appraisals.

13. Ensuring that intranet sites announcing rotational and non-rotational vacancies be kept up to date.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The Human Resources Bureau has been instructed to ensure timely posting of all the relevant information.

14. Advertising competencies required for specific assignments.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Once the Competency-based Human Resources Management System is in place, this will be done.

15. Publicizing the procedure for non-rotational employees to apply for single assignments.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The Human Resources Bureau will reissue the policy in the summer of 1999.

Non-Rotational Employees

16. A new appraisal process should be developed as part of the competency-based HR management pilot project.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Phase One now in progress includes the development of such instruments, with modernised appraisals, tools and processes to be in place for all employee groups by 2001.

17. The appraisal forms should include information on competencies attained and lacking, training required, and availability for single assignment.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. This will be part of the implementation of the new system, when ready.

18. Managers and staff should be accountable to ensure the integrity of the appraisal process.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Managers will be held accountable and appraised on the completeness and timeliness of appraisals for which they are responsible. This responsibility will be linked to the pay-at-risk system.

19. Supervisors and staff must be shown how to identify employees' training needs in conjunction with the appraisal process.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The CFSI is developing the required module and all managers will be required to take these courses.

20. Supervisors must identify employees' training needs annually and make time available for training, taking into account the career aspirations of staff.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Supervisors will be instructed to do so this summer.

21. The Human Resources Bureau should identify bureaus where workload concerns are acute and work with management and staff on solutions.

Non-Rotational Employees

DEPUTIES' RESPONSE: Indicators will be developed by Corporate Services and a first report will be submitted this summer. Upon completion of the analysis, we will then identify ways to improve the situation.

22. Policies must be promulgated to eliminate the practice of assigning non-specific or residual duties to SCYs.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Throughout the Department, but particularly at one-SCY missions, ways must be found to redistribute work in more equitable manner. This effort will require the attention not only of managers but also most staff.

23. Changing the term "SCY" to "Administrative Assistant".

DEPUTIES' RESPONSE: With the conclusion of UCS, a clearer picture will emerge on the nature and composition of various administrative support groups. Clearly, the concept of SCY or secretaries as we have known it is completely obsolete and no longer represents the complexity of duties accomplished today.

24. That positions at the EX 1 level be pooled and that access be extended to all staff at the EX minus 1 level.

DEPUTIES' RESPONSE: Agree. There is no question that there is a perception among many non-rotational staff that there is a glass ceiling, a barrier which prevents them from accessing positions in the Executive category. Non-rotational EX positions will be gradually pooled and access to the pool will be broadened. Various administrative difficulties with the Public Service Commission, which controls access to EX level positions, will need to be overcome before such a system is put in place.

25. As part of an on-going HR consultation and renewal process, a permanent mechanism should be put in place to allow dialogue between employees and management on methods of encouraging and rewarding professional standing.

DEPUTIES' RESPONSE: Agree. We will continue to discuss with professional groups ways of responding to their special requirements.

Non-Rotational Employees

26. Giving special consideration to term employees when staffing positions and ensure that term employees are made aware of indeterminate position openings.;

DEPUTIES' RESPONSE: Clearly, temporary employees gain useful knowledge related to the position they occupy, but also to the immediate work environment. This experience and knowledge is unfortunately lost when these employees leave. While maintaining the integrity of the principle of merit, term employees will be given special consideration. For example, while the strict rules governing the dissemination of information concerning staffing actions will continue to be applied rigorously, new means of communications will be found to ensure that term employees have access to information on vacancies, such as a special intranet sites.

27. Ensuring managers are aware that term employees are entitled to training.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The CFSI will soon re-state its policy on access to departmental training. Furthermore, this issue will be covered in the various management training programs delivered by the CFSI.

CHAMPION - JOHN GERO

1. **Adopt a pool-type personnel management system for the CO and ES groups and consider swaps among pools.**

DEPUTIES' RESPONSE: A survey of the CO, ES, PM, IS employees has been undertaken. Based on the results of this survey, if there is a desire to move to a pool-type management system, we will facilitate it. DFAIT has managed pools of rotational employees very successfully for more than half a century and has found this system very flexible, for employees and management.

2. **Establish a regularized structure or transparent process to ensure COs and ESs have reasonable expectation for promotion within their groups and into the EX category.**

DEPUTIES' RESPONSE: Providing reasonable expectation of promotion for COs and ESs will only be possible if the appointment to level is adopted. Otherwise, these officers need to wait for competitions to fill individual positions when they become vacant. We agree that the annual promotion exercise to EX positions should be broadened to include all staff at the EX minus one level. This will become possible once we resolve administrative issues with the Public Service Commission, which controls access to EX positions.

3. **Create a non-rotational professional human resource team to provide core advice and assistance on recruiting/staffing, training and career planning for all employees, including non-rotational employees.**

DEPUTIES' RESPONSE: The Human Resources Bureau is being re-organized to better service its clientele. We already have a core of highly professional and dedicated Personnel Officers (PE) involved in the provision of advice and guidance to staff. Their services will be improved.

CO and ES Groups

4. **Establish in SPF a position, staffed by such a professional staffing officer, to be directly responsible for these communities, empowered to serve as a counsellor and ombudsman.**

DEPUTIES' RESPONSE: An assignment officer position will be created in SPF to service the CO and ES communities. It will likely be staffed by a member of one of these communities who has a good knowledge of the population along with the various duties performed by these two groups.

5. **Establish a simple and consistent policy on training for CO/ES employees, confirming their right to training, including middle and upper management training, language training, including official language training and maintenance. This should also confirm that newly hired COs and ESs should have access to introductory training for all new employees, including any cross-Canada training.**

DEPUTIES' RESPONSE: Like other employees, CO and ES staff have a right to training. When training is necessary, it will be provided. The CFSI will create an introductory course, which would be accessible to all new employees, including CO and ES staff.

6. **Make it mandatory for appraisals to be completed annually on all CO officers and all ES officers, with an effective system to ensure that managers comply in a timely and responsible measure. This should follow the established criteria, format and time frames used for FS officers.**

DEPUTIES' RESPONSE: Performance appraisal is an integral part of any Human Resources management system. At DFAIT, there is a requirement for an annual performance appraisal report for all staff. This requirement goes unfortunately unfulfilled for a majority of non-rotational staff. As of this year, managers will be held accountable for this and the process will be part of their accountability letter to their supervisor and linked to pay-at-risk. The format of the appraisal is likely to change fundamentally with the introduction of the Competency-based Human Resources Management System, of which a pilot-project will be completed in October 1999. For all staff, pending the introduction of new appraisal instruments, the first step will be to ensure that managers provide feed back to their staff and complete the annual appraisal. The assignment officer in SPF will be tasked with ensuring that appraisals are completed.

7. **Reform of the appraisal system is long overdue, and the CO and ES communities should be included in any new appraisal system developed in the Department.**

CO and ES Groups

DEPUTIES' RESPONSE: As noted above, the format of appraisals is likely to change fundamentally. Focus groups have already met on the matter and testing of new instruments will start this summer. Members of these communities will be invited to participate.

8. **Develop and administer a job enrichment policy to provide all officers with opportunities to broaden and deepen experiences and skills.**

DEPUTIES' RESPONSE: Human Resources management at DFAIT has provided opportunities for non-rotational officers to be deployed to other positions in the Department in order to acquire new skills. Traditionally, there has been no systematic approach to the development of careers for non-rotational officers. CO, ES and other officers have been recruited by managers to accomplish not only generalist tasks, but also specific and specialized jobs. The appointment of an assignment officer in SPF will facilitate the management of these officers as a cohesive group.

9. **The Department should adopt a transparent and consistent policy for recruitment to the CO and ES groups. This should afford a preference for qualified support staff and for term employees against a performance-based standard.**

DEPUTIES' RESPONSE: As it stands now, individual managers hire non-rotational staff. There is no departmental intake as such, but isolated staffing actions. The requirements are set by managers for every job they need to fill. Should the two groups decide to move to an appointment to level system, it will then be possible to have departmental recruitment.

10. **The Department should adopt a clear and simple policy on internal mobility for CO and ES officers that supports the principles of job enrichment and develop a transparent lateral entry process into the FS category for those who are interested in such an opportunity.**

DEPUTIES' RESPONSE: Some CO and ES employees already benefit from a program of internal deployment. Given the nature of the non-rotational environment, these deployments can only take place when all the parties concerned, i.e. the employee, the sending manager and the receiving manager, agree. Lateral entry to the FS category will be opened to employees from other groups who meet the stated requirements. Lateral entry to the rotational groups is planned for as early as this summer, based on clear and transparent rules. These exercises will not be designed to advantage members of any particular group of employees.

CO and ES Groups

11. **The Department needs to enunciate a clear and transparent policy on foreign postings to DFAIT positions for all non-FS officers, both from within the Department and from other government departments, and to implement this policy in a consistent, open and fair manner.**

DEPUTIES' RESPONSE: The current rules are clear. Requirements are identified by a Head of Mission or Program Manager, in consultation with the relevant division at Headquarters. However, these rules and practices will be re-stated and publicized to ensure that they are well understood by all employees.

12. **The Department adopt a clear policy on secondments to and from other government departments and the private sector that provides equally opportunity for all officer groups.**

DEPUTIES' RESPONSE: Secondment arrangements are concluded in response to specific needs. Secondments may also serve as valuable opportunities for professional development. DFAIT has always had a significant number of staff on secondments and will continue to do so. Natural partners such as Industry Canada and the International Trade Centres, Finance and Agriculture will continue to be partners of choice. Secondments with the private sector will also continue when a tangible benefit for the employee concerned and the Department can be identified.

13. **The Department should examine "new concepts".**

DEPUTIES' RESPONSE: The Department is interested in new approaches and would be willing to raise these ideas with the central agencies; however decisions on staff groupings (i.e. classifications) are the responsibility of the Treasury Board.

Champion - Adriaan de Hoog

- 1) Managers should be confronted with their responsibility to create an atmosphere conducive to learning. Managers should take an interest in the career aspirations of employees and empower them to develop new skills. Managers themselves frequently have to learn such "soft" skills. Change in management style requires involvement from Deputies and it is recommended that Deputies communicate their expectations of this role to all Departmental managers when the CFSI Strategic Leadership course begins later this year.

DEPUTIES' RESPONSE: Traditionally, most managers have not attached to HR issues all the attention which was required. All too often, HR issues were left to "Personnel" to handle. Given the complexity of the modern workplace, this approach is no longer acceptable. Managers have primary responsibility for the guidance of employees under their authority. They have to communicate with their staff, provide them with feed back on their performance, and complete annual appraisals. They also need to be attentive and responsive to their employees' career aspirations. Some managers have and demonstrate these skills and behaviours. Many others don't and that is why training in these areas need to be improved. The CFSI has already taken the lead in developing a Leadership Course and in looking into reinforcing the HR components of various management courses they offer. We usually participate in these courses and will make a point of stressing the importance which we attach to the proper management of HR in the Department.

- 2) Career mobility for non-rotational employees should be facilitated.

DEPUTIES' RESPONSE: We are waiting for the completion, in October 1999, of the first phase of the Departmental Competency-based Human Resources Management project. If the results are satisfactory, and so far we have every reason to believe that they will be, we will proceed quickly with the implementation of phase II. By 2001, we will have a new system whereby the competency profile of every position in the Department will be available for all to see, and every employee will have their own competency profile. This new system will also bring new HR tools such as new means of performance appraisal, including 360 feedback. These new tools will improve HR processes and will increase efficiency and effectiveness.

We believe that career mobility is a useful way for employees to acquire new skills and facilitate their career progression. We are conducting a survey of some non-rotational groups to assess their interest in the promotion to level system with a view to implement it, if there is sufficient interest and after consultation with the unions. We will also look at ways to facilitate mobility between departments for such groups as the FI and PG, where they constitute the core groups.

Learning

- 3) CFSI should initiate a program of discussion groups in which senior managers come into contact with younger officers, where "best practices" in the Department can be shared and "lessons learned" can be communicated.

DEPUTIES' RESPONSE: We are pleased that a mentoring system is in place for new officers. It constitutes an excellent way to share corporate and personal experience between young and more experienced officers in the Department. We welcome the initiative of the Institute and will lend our full support and will be pleased to participate personally in various sessions. With new technologies and new administrative practices, the corporate memory is in mutation. We need to ensure that valuable knowledge and experience is preserved and passed on.

- 4) While individuals should see themselves responsible for their own learning, the department should equip them with information on how to define their learning needs and how to draw up plans to acquire the skills they require. This involves communicating to them professional development courses, distance learning possibilities, opportunities provided by WINFRAME for career management and by other web-based locations. A small working group drawn from CFSI, SPD and SXD should compile the learning opportunities available to employees. This information would be found inter alia in an *Outlook* dedicated folder.

DEPUTIES' RESPONSE: Not only should employees see themselves as responsible for their own learning, but they should also see themselves as responsible for their own careers. As management, our responsibility is to ensure that all employees have access to the information that they require to improve their existing skills and develop new ones with a view to developing their careers. The CFSI plays a crucial role in this area. We welcome and support their initiative.

Champion - Margaret Huber

1. **Moving quickly to fund all overdue LES salary increases.**

DEPUTIES' RESPONSE: This is an area of great importance and all the resources they can be made available will be devoted to the resolution of this problem.

2. **Improving timely and direct communications with LES on matters of concern (e.g. on severance pay questions that might affect retirement planning, or on post-proposed changes to LES health plans).**

DEPUTIES' RESPONSE: With the transfer of pension and benefits processing from the Treasury Board to DFAIT, we inherited a complex operation. All the available resources have been dedicated to the processing of various plans, files and claims. There is no substitute for direct, timely and precise communications with LES staff and those at missions responsible for LES files, and this is what will be done.

3. **Expanding use of Intranet as a communications channel for LES. An electronic discussion line has been set up to ensure that special interests or concerns may be addressed, and that experience with best practices may be shared between posts. LES groups from 3 representative posts (Bucharest, Canberra, Hong Kong) have advised on the pilot project introducing this Intranet facility. Much more should be done.**

DEPUTIES' RESPONSE: We approve of this project and look forward to its broad use by LES.

4. **Funding more training, for LES both at HQ and in the field, as well as for HOMs, MAOs and other program managers on LES-related issues.**

DEPUTIES' RESPONSE: The CFSI has produced a Training Strategy for LES and has worked in close cooperation with Area Management Offices to better coordinate various training initiatives. The Strategy will be announced once a solid and secure funding formula is identified.

Locally-engaged Staff

5. **Expanding personnel resources dedicated to LES and appointing an LES Personnel Director responsible for all/all LES personnel matters (currently the Director of SPS, Human Resources Policy and Operations, has numerous duties in addition to the two under-resourced LES units, SPSA, Locally-Engaged Staff Classification and Organization and SPSL, Locally-Engaged Staff Pensions and Insurance). Without action, the backlog of health care, pension and pay issues will remain mountainous, and consideration of overall LES matters may be fragmented.**

DEPUTIES' RESPONSE: A separate division will be created in the Human Resources Bureau. It will become the focus point for all issues related to LES.

6. **Knowing our resource, by establishing a databank to profile LES demographics (waiting until next year's roll-out of People Soft is not a recommended option).**

DEPUTIES' RESPONSE: This will be done in connection with a needs analysis related to the computerization of LES pension and benefits data.

Spousal Employment

Champion - Marc Lortie

1. **Provide pensions for foreign service spouses who are unable to work while accompanying a Departmental employee on a posting abroad.**

DEPUTIES' RESPONSE: The Canadian workplace has indeed changed and a double income household is now the norm. While some choose not to work there is a percentage of spouses who are unable to work at missions abroad, either because the legal framework does not allow it or suitable opportunities do not exist. These spouses find themselves unable to contribute to a pension, which puts them at a disadvantage. We will personally approach the Deputy Minister of the Department of Finance and work with him to explore solutions to this problem.

2. **Enable foreign service spouses who have contributed to employment insurance to collect benefits when leaving a paid position to accompany a Departmental employee on a posting abroad.**

DEPUTIES' RESPONSE: Personnel from other Departments also face this situation. This is a case where the definition of residency is interpreted differently by different organisations. We will approach the Department of Human Resources Development and seek an amendment to their interpretation of the notion of residency to accommodate foreign service spouses.

3. **Work with the Public Service Commission to enable spouses to have access to public service jobs.**

DEPUTIES' RESPONSE: We will contact the PSC and ensure that foreign service spouses have as wide an access as possible and ensure that the information is available to them. We have noted however that the PSC is increasingly delegating to departments these responsibilities.

4. **Creation of an employment advisory position at Headquarters to help spouses find jobs during the pre-posting and return-from-posting seasons.**

DEPUTIES' RESPONSE: A dedicated position will be created as of the summer of 1999.

Spousal Employment

5. **Expand existing Resource Centre by consolidating existing information regarding career development and job search and providing additional resources.**

DEPUTIES' RESPONSE: This will be done in conjunction with the creation of a dedicated position of employment advisor.

6. **Reinforcement of established Reciprocal Employment Agreements with foreign countries and initiation of new REA's as requested by missions.**

DEPUTIES' RESPONSE: Work on this issue will continue.

7. **Instruct Heads of Mission and Mission Administrative Officers to maximize opportunities for spousal employment both within and outside the mission.**

DEPUTIES' RESPONSE: Heads of Mission and Mission Administrative Officers can play a crucial role in this regard. A reference to this issue will be included in the Heads of Missions' letters of instruction. Pre-posting briefings will also include this topic.

8. **Promote the use of the Spousal Employment Data Base at Headquarters, at missions abroad (for local and teleworking assignments), and by outside organizations.**

DEPUTIES' RESPONSE: We are pleased with the introduction of the Data Base and will ensure that information on the availability of spouses will be given as broad a coverage as possible.

9. **Encourage managers at headquarters, including those responsible for summits and major events, to consider hiring spouses based in Ottawa or, by means of teleworking, to hire spouses posted abroad.**

DEPUTIES' RESPONSE: Training modules for managers will contain information on this matter and demonstrations on the Data Base will be conducted at the Bureau level.

10. **Provide spouses with access to official language training (basic and maintenance).**

DEPUTIES' RESPONSE: The CFSI is re-viewing its access policy and it will include spouses.

Spousal Employment

11. Facilitate access of spouses to CFSI courses.

DEPUTIES' RESPONSE: This is being done in conjunction with the review of access to training by the CFSI.

12. Enable spouses to pursue educational opportunities in their host countries.

DEPUTIES' RESPONSE: There are usually few impediments to spouses pursuing educational opportunities in other countries. However we recognize that the costs may often be higher than in Canada. We will explore ways to assist those wishing to pursue personal development activities while abroad.

13. Double compensation for Community Coordinators.

DEPUTIES' RESPONSE: We recognize and appreciate the work and services provided by community coordinators. We will allocate additional resources.

Competencies

Champion - David Ryan

1. **In the context of the Competencies project, finalize the design and testing of the following Human Resources management instruments and processes:**
 - **a new appraisal system identical for all employees of the Department, based on the behavioural and technical profile of one's classification group to provide feedback to employees and leading to training and learning activities;**
 - **a new promotion system, where candidates qualifying under time in grade will apply for promotion, advance arguments on their proven abilities against competencies and find more senior sponsors willing to support their candidacy;**
 - **a competencies-based assignment and succession planning system; and**
 - **a realigned competencies-based recruitment and staffing system.**

DEPUTIES' RESPONSE: The new Human Resources instruments to be developed under this project are of great importance in the renewal of our HR processes.

2. **Establish the profile of all Departmental classification groups, implement the full design of competency management software, make it accessible to all users and train them on its use.**

DEPUTIES' RESPONSE: The Competency-based Human Resources Management System is perhaps one of the most important initiatives undertaken as part of the HR Strategy. We are awaiting the result of Phase I, which is due for completion in October 1999. Providing that the results are satisfactory, and so far there is every indication that they will be, we will press on with Phase II. So far, we appear to be at the forefront of the Public Service in the development of competency-based instruments. Once in place, this system will bring new transparency, efficiency and openness in our human resources management processes.

Champion - Sandelle Scrimshaw

1. **Demonstrated commitment by Executive Committee to the implementation of the Human Resources Strategy by announcing Year 2000 as the year dedicated to the Department's "Human Resources". This announcement should be accompanied by an Action Plan with measurable objectives, time-lines and dedicated resources. The Human Resources Steering Committee and Champions should be retained to support and oversee implementation;**

DEPUTIES' RESPONSE: The Human Resources Strategy is by far the most significant and ambitious HR project ever undertaken by the Department. It has involved 13 Champions and a Steering Committee composed of 15 Directors General. A scorecard has monitored progress and an Integrated HR Plan will be sent to Treasury Board. This effort will continue and will be supported by a modified Steering Committee and Champions as appropriate. We do not believe that it is necessary to make 2000 the year of HR. We hope that true to the Strategy, every working day will be one where HR issues are shared, discussed and promoted by all managers and staff.

2. **Creation of a new sector, headed by an Assistant Deputy Minister, devoted to Human Resources Management (or alternately, the restitution of the position of Associate Deputy Minister, with specific accountability for the implementation of the Human Resources Strategy). Complementary measures should include the allocation of FTEs to develop a personnel policy capacity and to provide a career counselling and professional "mentoring" function in the Department, staffed by professional, non-rotational officers. The development and maintenance of a reliable personnel data base is also critical to the assignment process and long-range planning. As a further concrete step, Management is encouraged to make SPF the assignment division for the FS community with responsibility for EX-1's and 2's devolved elsewhere in the Personnel Branch. Responsibility for the management of the appraisal and promotion process should also be handled separately from SPF;**

DEPUTIES' RESPONSE: The structure of the Human Resources area will be changed. Additional resources will be dedicated to the improvement of career counselling for both rotational and non-rotational staff. The Career Counselling Unit staff will be enlarged and its work better publicised. We are pleased with the existence of a mentoring system for new FS officers and will be willing to consider expanding the program to other groups. Mentoring is done on a voluntary basis by various experienced officers in the Department and we believe that

Middle Managers

this is the most effective way to run such a program. With the introduction of PeopleSoft, we now have a Human Resources management software which is used broadly in the Public Service and which offers the versatility we require. This modern and sophisticated instrument will prove immensely helpful in the management of employees in the Department. With respect to differentiating the assignment process from those of appraisal and promotion, we believe that the tools being developed in conjunction with the Competencies-based management project as well as a reorganized bureau will address this concern. In fact, we intend to add an assignment officer to manage the CO and ES groups. The Competency-based Human Resources Management system, which is being piloted, should bring new appraisal tools. SPF will therefore adapt to the new processes."

3. **Annual presentation by the Employee Assistance Program (EAP) and the Occupational Safety and Health Section (SBEH) to Executive Committee on the state of organizational health with recommendations to improve the general wellness of the employee and family members of the organization;**

DEPUTIES' RESPONSE: This is a very good idea and it will be explored with our Counsellors.

4. **Clarification of the role and responsibilities of Deputy Directors, distinct from those of Desk Officers;**

DEPUTIES' RESPONSE: Given the wide variety of Divisions at DFAIT related to their size, composition and mandate, it appears difficult to apply standard descriptions. We believe that Directors should determine the scope of deputy-directors' responsibilities within their divisions. There are some global standards as provided by the Public Service Commission and the CFSI has developed and delivers a first-rate course for middle-managers based on these profiles. Moreover, we believe that UCS will recognize the distinction between different levels of responsibility assigned to FS officers.

5. **Inclusion of Deputy Directors in management teams;**

DEPUTIES' RESPONSE: It is incumbent upon every Director, DG and ADM to include all those who have managerial responsibilities in their teams.

6. **CFSI's "Strategic Leadership Course" should be made compulsory for Departmental Managers (participation on each course should reflect management levels). CFSI working with "graduates" from the Middle Management Development Programme and**

Middle Managers

the Strategic Leadership programme should develop new vehicles for dialogue between managers at all levels;

DEPUTIES' RESPONSE: Given limited resources, the middle-manager course is not compulsory. It should be. As an example of developing new vehicles for dialogue between managers at all levels, a dialogue on values will be initiated under our personal guidance. In fact this mechanism will become the main vehicle to discuss ethics and values among all ranks in the Department.

7. In order to make Deputy Ministers and ADMs more accessible, physically integrate ADMs with the bureaux for which they are responsible, institute monthly "cafeteria sessions" where staff can interact with Deputies and discuss issues of concern, and encourage all Managers to "open their doors" and undertake regular "bag lunches" and "walk-about".

DEPUTIES' RESPONSE: We will review the matter with the Executive Committee and will identify the most effective ways to improve communications in all sectors.

ADDITIONAL RECOMMENDATIONS FOR CONSIDERATION

1. Recognize Middle Managers as an integral part of the Management team.

DEPUTIES' RESPONSE: We certainly see middle managers as part of the management team and trust the ADMs, Directors General and Directors share in this perception.

2. Distinguish through UCS between the responsibilities/authorities of junior, mid-level and senior FS-2s; between those who are desk officers and those who have deputy director status; and offer remuneration and other forms of recognition which reflect those distinctions.

DEPUTIES' RESPONSE: We are still unable to predict the outcome of the UCS exercise. It is clear however that this objective review of all the positions in the Department will provide a much sharper and improved picture of the relative responsibilities of FS-2s and will address this issue, providing appropriate recognition.

3. Increase flexibility of assignment opportunities to facilitate movement, including

Middle Managers

secondments outside the Department, to the private sector or to international agencies, as well as departmental participation in the Career Assignment Program. Recognize the value of such assignments through the appraisal and promotion processes.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Simplified and transparent processes will be developed to facilitate movement both within the Department and to positions outside the Department. For certain employee groups where career opportunities are more abundant in other departments, agreements will be made with such departments with a view to facilitate secondments and transfers. The creation of a competency-based human resource management system should increase accurate appraisal of such assignments.

4. **Develop a policy on "stretch" assignments and ensure consistent application at Headquarters and abroad (issue of acting pay needs to be examined in this context).**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Assignment divisions will develop a simplified and transparent policy on stretch assignments.

5. **Assign greater weight for competencies related to human resources management in assessing candidates for promotion to managerial positions.**

DEPUTIES' RESPONSE: We agree with the need to ensure that ability to manage human resources should receive greater weight in assessing candidates for promotion to managerial positions. Human resource management will be an integral part of the annual appraisal process and will be linked to pay at risk

6. **Consider asking employees to apply for a promotion exercise, substantiating their qualifications for consideration.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The promotion procedures currently being revised as part of the competency-based management exercise will reflect this recommendation.

7. **Diversify career paths so that becoming a manager is not the only professionally rewarding goal.**

DEPUTIES' RESPONSE: We understand that as part of the UCS exercise Treasury Board is considering the possibility of establishing a parallel professional track.

8. **Eliminate the perceived "glass ceiling" for the promotion of non-rotational employees**

Middle Managers

to the management levels (see Report of Champion for Non-Rotational Employees).

DEPUTIES' RESPONSE: There is no question that there is a perception among many non-rotational staff that there is a glass ceiling, a barrier which prevents them from accessing positions in the Executive category. Non-rotational EX positions will be gradually pooled and access to the pool will be broadened. Various administrative difficulties with the Public Service Commission, which controls access to EX level positions, will need to be overcome before such a system is put in place.

9. **Ensure that personnel officers are able to provide independent and objective professional career development advice by hiring non-rotational HR experts as staffing and career counselling officers as appropriate. This would complement, not replace, the current role of assignment officers.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Human resource officers will be given responsibility for employee groups and designated as counsellors for these groups. In addition, a visible and effective capacity in Personnel will be developed to provide career advice for non-rotational employees.

10. **Identify an FTE within SPS to co-ordinate the identification and dissemination of information on external opportunities using the Intranet and government-wide websites. The SPF career centre and government-wide web sites do exist but they are not as well promoted as they could be.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The mandate of the Career Counselling Section in the Human Resources Policy and Operations Division will be strengthened to include such additional services.

11. **Improve the appraisal system to ensure transparency, consistency, realistic assessments and the development of a review mechanism.**
 - a. **Assessments should be based on a combination of the employee's input, interviews, written appraisals and clients' (from other government departments and/or the private sector) views, and assessed against established competencies.**
 - b. **Ensure that appraisals are completed annually for both rotational and non-rotational staff.**

Middle Managers

- c. **Develop a mechanism for ensuring that appraisals prepared for employees working outside the Department receive the same consideration and weighting as those done for officers who remain within the Department.**
- d. **The appraisal review committee should be reinstated to ensure quality control and consistency across the system.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. A team is currently reviewing the appraisal process in the context of the Competency-based HR management system and is taking into consideration all the issues referred to above.

12. **Develop an effective feedback mechanism, separate from the appraisal process.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The development of a 360 degree feedback mechanism is currently underway.

13. **Develop means of ensuring improved vertical and horizontal communications, by encouraging senior managers to include middle managers in weekly GOB and bureau meetings, by ensuring timely debriefings of senior level management meetings, by inviting middle managers to attend ministerial briefings as appropriate and by including middle managers in key departmental priority-setting exercises such as management retreats and the preparation of Bureaux Business Plans.**

DEPUTIES' RESPONSE: Good management practices include effective vertical and horizontal communications. We expect that enhanced human resources components of CFSI's Director and Middle Manager courses will lead to increased and improved communication practices.

14. **Incorporate training into career planning and offer more training linked to competencies required for promotion.**

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Within the context of the competency-based management project, a new feedback tool will be created which will ensure that the link is made between competencies required and training needed to acquire those competencies. Moreover, managers will identify training needs, in cooperation with their employees, and will identify the necessary resources and make time available for training.

15. **Improve leadership training for senior and middle managers in knowledge and skills related to human resource management.**

Middle Managers

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The CFSI will enhance the human resources component of the directors' and middle managers' courses. Moreover, human resources management will be an integral part of the annual appraisal process and will be linked to pay at risk.

16. **Develop a creative approach to the delivery of training (including the modular delivery of courses over several weeks to make them more accessible).**

DEPUTIES' RESPONSE: CFSI will explore this recommendation.

17. **Establish a mechanism ensuring management accountability for and commitment to the principle of enabling middle managers to take advantage of training opportunities.**

DEPUTIES' RESPONSE: Human resources management including training will be included in the terms of reference of audits.

18. **Training should be integrated into the performance appraisal of both senior and middle managers to make them accountable as learning leaders. It should also become a more important component of the Bureau Business Plan.**

DEPUTIES' RESPONSE: Human resources management will be an integral part of the annual appraisal process and will be linked to pay at risk.

19. **Executive Committee should articulate more clearly departmental priorities, measure all new initiatives against these priorities, assess resource implications, indicate to which issues managers should give priority attention, and appraise all managers against these standards.**

DEPUTIES' RESPONSE: This matter will be brought up with the Executive Committee.

20. **Promote and reward cooperation, teamwork and strategic management over individual excellence, competitiveness and crisis management, (as cited in "Findings of Political and Economic Studies", August, 1996).**

DEPUTIES' RESPONSE: Teamwork and strategic management will be assessed by means of the new competency-based tools.

Middle Managers

21. Service standards should be established and applied for all corporate services where such standards have not yet been implemented.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed.

22. Management should identify areas where workload problems are serious and then negotiate realistic workloads.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Workload monitoring mechanisms will be developed.

23. Review the requirements for briefing materials and Qs and As with the aim of streamlining the process and reducing the workload.

DEPUTIES' RESPONSE: This is not an HR issue, but it should none the less be reviewed.

Champion - Doreen Steidle

1. A strong and unequivocal message from Deputies to the Management Consular stream, reinforced at the Town Hall meeting, that acknowledges:
 1. delays in FS conversion but firmly commits to the concept pending UCS implementation;
 2. that even after UCS implementation there will nonetheless be a complex process of formal consultations with bargaining agents and the employer;
 - that in the past the Department has not recognized or perhaps appropriately valued the complexity of Management Consular work;
 - that even with conversion to the FS category there are still issues of upward mobility and career management to be resolved.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The Executive Committee has given its approval for the conversion to the FS group. This process is now held by the UCS exercise. The Treasury Board, as the Employer has indicated that it is not willing to consider this conversion prior to the completion of the UCS conversion. We are committed to carrying this process through and will approach the Treasury Board as soon as they are in a position to deal with the matter. There is no question that the work performed by the members of the Management Consular Stream is essential to the Department. The consular function is one of the core functions of DFAIT and we could not operate without the remarkable contribution of the officers of this stream in the administration of our assets. We are very pleased that access to EX positions is regular and believe that this constitutes an important component of upward mobility for members of the stream. This, along with regular promotion exercises at all level should contribute to the perception of real career growth prospects.

2. That Deputies announce at the Town Hall meeting that although UCS implementation and FS conversion is an activity which is pending, sufficient complementarity exists between the Management Consular Stream and the FS group to form a new assignment unit in SPF, the Trade/Political Personnel Division, to manage MCS careers and cross-stream assignments.

Management/Consular Stream

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. As indicated in our speech, the Political/Economic Assignment Division will assume responsibility for and be properly staffed to ensure the management of the CO and ES groups, and the Management Consular Stream.

3. That Deputies announce that this new unit will be requested to work with FS assignment officers in SPF to identify at least 5 cross-stream assignments per year at Headquarters for promising MCS officers.

DEPUTIES' RESPONSE: While we believe it may be unrealistic to establish annual targets for cross-stream assignments for MCS officers into the FS group, nevertheless we agree that interest in cross-stream assignments should be encouraged and supported whenever possible, bearing in mind normal operational constraints.

4. That Deputies announce that junior FS officers with appropriate educational qualifications (finance, commerce, business administration) can equally be considered for cross-stream assignments as Management Consular officers at missions and given training to facilitate their assignments.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Although there is a shortage of FS officers at Headquarters, as a matter of larger Departmental interest FS officers are provided with the opportunity for cross-stream, interchange and other assignments outside the Department. FS officers interested in a cross-stream assignment as a Management Consular stream officer at a mission or in Headquarters will be considered in this light.

5. That Deputies commission a study of management/consular workload at small and medium missions to determine whether the Management Consular stream recommendation for additional Canada-based staff in a senior/junior configuration can be substantiated.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. SIX will be tasked to work with SMD, Mission Administrative Officers and Area Management Offices to determine whether changes to the management/consular workload at missions substantiates the addition of incremental Canada-based MCS staff.

6. That Deputies announce that as a matter of policy and in the interests of client service, over the coming 5 years all Management Consular stream officers will be trained, or retrained, to the 'C' level, recognizing that there may be a need to "grandfather" certain employees pre-retirement. The annual costs for this initiative will range from approximately \$358,000 to \$689,000 depending on costing assumptions (*See Annex 13*).

Management/Consular Stream

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. With conversion to the FS category, all MCS employees will be encouraged to upgrade their official language abilities to a 'C' level standard as resources and operational requirements permit. In the meantime, CFSI will work with the MCS personnel management group to identify and train to the 'C' level, as our first priority, MCS staff in key positions providing consular services to the public.

7. That Deputies announce that as a matter of policy and in the interests of improved relations with host governments and locally-engaged staff, CFSI will designate foreign language training positions in key languages (Arabic, Indonesian, Japanese, Mandarin, Polish, Russian) for Management Consular stream officers. In addition, Management Consular officers will be provided the same level of official language training as their FS colleagues to a level designated appropriate by CFSI. The costs for this initiative will be approximately \$879,000.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. While resources are not unlimited, to date dedicated Foreign Language training positions have been reserved for the Foreign Service category. We will open up this artificial restriction to ensure that training opportunities are equally available for MCS employees destined to missions where foreign language training is essential.

8. That Deputies consider the creation of an Expanded Foreign Service group which would, while adding the Management Consular group as the fourth FS stream, provide greater opportunity for other groups in the Department to enter the category while enriching the pool of rotational employees on which the Department could draw.

DEPUTIES' RESPONSE: It is our intention to proceed as early as this summer with lateral entry to the FS group. This would provide an opportunity for staff already working in the Department to join the FS ranks, based on their work experience. We are also assessing the intentions of CO, ES, PM and IS officers concerning the implementation of the promotion to level system to their groups. If we move in this direction movements between groups will be further enhanced.

9. The Department should examine its workforce of Management Consular stream rotational officers, non-rotational CO, ES and AS officers and Rotational Support Staff and establish clear, transparent mechanisms for lateral entry, internal recruitment, single assignments and, in the case of the Management Consular stream, timelines and milestones for conversion of the entire group to the Foreign Service category once UCS implementation is complete.

DEPUTIES' RESPONSE: This will be done.

Management/Consular Stream

10. The Department should combine its 1999 on-campus external recruitment program for the FS and MCS groups into one exercise with identical entry criteria in terms of education and languages. Over time this will allow for greater mobility within the group and greater flexibility for assignment officers.

DEPUTIES' RESPONSE: Although we intend to continue with the present system of combined on-campus recruitment with differential entry requirements for the 2000 annual exercise, it is clear that upon conversion to the FS category the Department will need to reposition its recruitment strategy for recruitment into all streams of the Foreign Service.

11. Internal recruitment into the larger Foreign Service group from the Rotational Support group, or from non-rotational groups within the Department should be institutionalized by an annual exercise, beginning in 1999, with transparent and well-publicized criteria.

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed, as indicated above.

12. That the Department move quickly to provide estimated costs on these four areas of training should a policy decision be taken to move to an Expanded Foreign Service group.

DEPUTIES' RESPONSE: We first have to regularize the funding for FS recruitment and the cost of the FSDP program, which, for the first year, was funded out of the Corporate Services Reserve. Once the conversion done, we will then proceed with the full integration of trainees into the current program.

13. That the Department move in 1999 towards a common FS/MCS appraisal form for the 1999-2000 appraisal year based upon common competencies.

DEPUTIES' RESPONSE: We are now entering the second phase of the Competencies pilot project which will help us determine the best tools to appraise categories of employees in the Department. At this point we do not know whether the pilot project will recommend different appraisal tools between the streams within the Foreign Service group or not. If not, with conversion to the FS category, MCS employees can at this point reasonably assume that appraisal forms will be the same for their stream as the others within the FS category.

14. That Foreign Service officers or EX(FS) be included on MCS promotion boards for greater

Management/Consular Stream

integration of the two groups.

DEPUTIES' RESPONSE: This is already happening.

15. That MCS promotion boards adopt the same A, B, C system of ranking candidates in the 2000 promotion boards as is used for Foreign Service 01-02 promotions.

DEPUTIES' RESPONSE: This matter is under consideration. The FS promotion system is already undergoing some changes, including the introduction of interviews by a panel of ADMs. Changes to the current promotion process for MCS officers may also be introduced.

16. That by the year 2000 Management Consular stream officers at the EX minus 1 level be required to meet the same multi-level triage system for EX promotion as has been introduced for FS2's in 1999 (i.e. appraisal review, Public Service Commission evaluation, interviews by senior managers).

DEPUTIES' RESPONSE: This matter is under consideration and we will report on the outcome.

17. With the creation of an Expanded Foreign Service group, the following organizational changes within Personnel should be implemented:

- personnel management for the Management Consular Stream should be folded into personnel management for other FS streams, i.e. SPF;
- the Rotational Support category should retain its own Personnel Division;
- a new Division should be created to assist non-rotational staff in the Department in their career management.

DEPUTIES' RESPONSE: The Human Resources sector will be reorganised. While we have indicated in our speech that personnel management for the MCS will be folded into the HR group responsible for FS, CO and ES management, other organizational changes will follow the reorganisation.

Rotationality Review

Champion - Peter Sutherland

Conclusions/Recommendations

1. The present distribution of rotational and non-rotational positions meets operational needs with the exception of the E branch and the AS group. There is a deficit of junior FS positions abroad.

DEPUTIES' RESPONSE: We respect the ADMs' assessment of the situation in their areas under their purview. The shortage of junior FS positions abroad is of concern. We believe that after years of budget restrictions, the pendulum has swung far enough and that we need to start rebuilding our stock of junior positions abroad. This will be done when new resources are available.

2. Conversion of positions should proceed on the basis of existing criteria. Incumbents should be given the option of converting or being grandfathered.

DEPUTIES' RESPONSE: Agree.

3. Recruitment of rotational officers from university and through lateral entry should be increased to fill vacant positions.

DEPUTIES' RESPONSE: We have agreed to intakes of 60 FS officers this year and next and we support a lateral entry exercise into the FS group this summer under clear and transparent rules.

4. The lateral entry process should be made more transparent and regularized as a means of entry into the foreign service.

DEPUTIES' RESPONSE: Agree.

Rotationality Review

5. Employees' ability to influence their own careers should be enhanced by completing the competencies project, and easing access to training, cross stream assignments and secondments.

DEPUTIES' RESPONSE: It is incumbent upon every employee to take the lead in the management of their career. The Competency-based Human Resources Management pilot project will be completed by October and we hope to be able to proceed promptly with Phase II. The CFSI is currently reviewing its policy on access to training and the rules will be clear and transparent to managers and staff. More transparent rules on cross stream assignments and secondments to be well publicised will facilitate mobility of employees within and outside of the Department.

6. To increase mobility and career development within streams, the options of pooling and assignment to level should be explored.

DEPUTIES' RESPONSE: We have asked for a survey of the intentions of the CO, ES, PM and IS employees regarding their interest to the appointment to level system.. Should there be a positive response, we will consider establishing this system for them and explore the possibility of offering it to other non-rotational groups.

7. Opportunities for advancement to the executive category would be increased by de-streaming promotions at the EX-01 level.

DEPUTIES' RESPONSE: Agree. There is no question that there is a perception among many non-rotational staff that there is a glass ceiling, a barrier which prevents them from accessing positions in the Executive category. Non-rotational EX positions will be gradually pooled and access to the pool will be broadened. Various administrative difficulties with the Public Service Commission, which controls access to EX level positions, will need to be overcome before such a system is put in place.

ROTATIONAL ADMINISTRATIVE SUPPORT COMMUNITY

1. Given the change in the nature of their work, and pending the outcome of the UCS conversion, *the CR and SCY groups should be managed as a single Administrative Support Stream.*

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. From this fall, the CR and SCY groups will be managed as a single Administrative Support Stream.

2. Given the proven experience and skills of members of this group (as demonstrated by the number who are in acting positions or who have succeeded in competitions for other streams), *there should be a regular opportunity for advancement to other streams.* Experience shows that, practically speaking, this means the Management/Consular stream, but there is no reason why there could not be similar advancement to the foreign service (FS) and technical (CS) streams.

DEPUTIES' RESPONSE: With the introduction of the new competency-based HR management system and the new transparent practice of advertising all positions on the intranet, a greater degree of mobility is expected. The Human Resources Bureau will conduct internal competitions for rotational groups (as done currently for the FSDP).

3. The Department should also follow the lead of other government departments and *establish "bridging programs" to prepare employees from this group for work in new, high demand, occupations* by setting aside a certain number of positions (eg. in the CS group) and training qualified rotational administrative employees for that work.

DEPUTIES' RESPONSE: This recommendation is a good one and warrants further investigation.

4. Downsizing, especially abroad, has resulted in a greater demand by managers for bilingual employees. Steps must be taken *to ensure that members of both official-language groups have the opportunity for advancement and assignment.* This means that *OLT positions have to be established.*

DEPUTIES' RESPONSE: This is highly desirable and will be implemented when sufficient funds are available.

SCY and CR Groups

5. As members of this group begin to retire, it will be impossible to replace their experience and skills with unskilled recruits at the traditional entry level. *The entry level for new recruits should be raised.*

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed.

6. The HRDC "Workforce of the Future" project recommended continuous learning and training in generic skills as well as task-specific training. A smaller, more adaptable and flexible DFAIT workforce will require this kind of preparation and development. Consistent with HRDC's findings, and *La Relève* initiatives, *individual training plans, with a set number of training days should be established.*

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. Managers will identify training needs, in cooperation with their employees and will identify the necessary resources and make time available for training.

7. *CFSI should also accelerate the introduction of the "Information Assistant" certificate program currently under development.*

DEPUTIES' RESPONSE: Agreed. The CFSI has accelerated work on this program.

8. The predicament of employees at "one-SCY missions" has been well-documented by HR Bureau and by the Inspector General's office. The Department should take a number of steps to deal with the problem:

- *additional "floater" positions should be established to allow for cost-effective temporary duty replacements;*
- *the cost of temporary duty replacements should be borne by the bureaux responsible for cutting CB positions;*
- *Heads of Mission and other managers should be instructed that CB rotational support employees at missions abroad are not, and cannot be treated as, personal assistants; they are administrative employees with mission-wide responsibilities;*
- *a departmental ethics policy should address the question of the fair treatment*

SCY and CR Groups

of support personnel, particularly, but not only, at "one-SCY" missions.

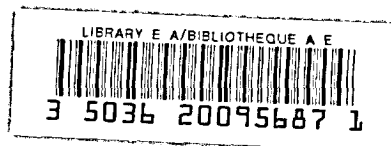
DEPUTIES' RESPONSE: We agree with the above recommendations and will ensure that officers responsible from Personnel and geographic divisions work together to resolve the issues.

9. The UCS exercise gives us an opportunity to address perceived inequities in classification both between departments and within DFAIT. *The UCS evaluation should be conducted in such a way as to expose and eliminate perceived classification inequities.*

DEPUTIES' RESPONSE: Unfortunately, we have no direct say over UCS implementation. We do however, expect that inequities in classification will be eliminated as this is one of the major goals of the exercise.

10. In recent years positions have been lost to the stream through upward reclassification. Often these reclassified positions have been filled by members of the stream on an acting basis. In recognition of the this fact and in order to take account of the demonstrated experience and ability of members of the stream, rotational CR and SCY positions reclassified to other groups (eg. AS) should be retained by the stream and filled, through competition, by members of the stream.

DEPUTIES' RESPONSE: This issue will require additional consultation in order to produce a long lasting and widely accepted resolution. In principle, we agree that employees with proven skills and experience should be given the opportunity to advance.



DOCS
CA1 EA 99H76 EXF
Human resources strategy :
champions' recommendations and
responses from the Deputy
Ministers. --
62052289