

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

# **ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

**PLAN D'ACTION POUR 1994-1995**

**JUILLET 1994**



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E  
  
3 5036 20019286 5

CA1 EA 94E52 EXF STORAGE  
Employment equity 43268235

## MESSAGE DE M. REID MORDEN, SOUS-MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Notre ministère doit refléter la réalité de la diversité démographique du Canada. Pour y arriver, nous devons créer une culture ministérielle où la diversité est non seulement acceptée mais valorisée. Le Plan d'action de l'équité en matière d'emploi nous rapproche un peu de notre objectif de procurer un milieu de travail positif, où les groupes sous-représentés peuvent bénéficier d'une représentation équitable et participer pleinement à l'effectif.

L'équité en matière d'emploi est une responsabilité ministérielle que doivent assumer chaque ministère et chaque gestionnaire. Les ministères disposent de toute l'autonomie voulue pour répondre aux besoins de leur propre organisation et de leurs employés respectifs. Dans un tel contexte, le Plan d'action de l'équité en matière d'emploi engage notre ministère à prendre des mesures bien précises dont je devrai rendre compte.

La réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi ne doit pas se faire au détriment du principe du mérite. Il ne doit pas en être ainsi. En fait, le principe du mérite est la meilleure garantie de l'équité en matière d'emploi. Si les pratiques d'emploi donnent lieu à l'exclusion arbitraire de groupes de personnes, si l'on refuse d'accorder à des personnes toutes les chances possibles de faire preuve de leurs capacités, alors le principe du mérite n'est pas appliqué convenablement. Si les pratiques d'emploi aboutissent à une sous-représentation, nous devons les examiner et déployer des efforts spéciaux pour nous assurer que le principe du mérite est bien appliqué. Si la sous-représentation persiste, il devient alors nécessaire de corriger la situation dans un délai raisonnable. En de tels cas, des mesures spéciales d'équité en matière d'emploi sont introduites de façon sélective.

Le Ministère a adopté une démarche pratique pour atteindre ses objectifs d'équité en matière d'emploi. En nous inspirant des meilleures pratiques observées dans d'autres ministères et dans le secteur privé, nous indiquons dans le Plan d'action des délais d'exécution et des interventions qui ont été mis à l'épreuve dans des situations réelles et qui seront en conformité avec nos normes d'excellence.

Le Plan d'action se fonde sur des recommandations contenues dans le rapport «*Questions et options*», lequel a été préparé plus tôt cette année par le Comité consultatif de l'équité en matière d'emploi. Ce rapport a été élaboré par le Secteur du personnel de concert avec des représentants syndicaux et des employés. Je crois que ces nouvelles initiatives aideront à corriger nos problèmes de sous-représentation, à éliminer les obstacles et à changer les attitudes pour que la composition de notre effectif reflète bien la population du Canada. Le Plan d'action nous engage également à adopter une stratégie qui se prête au changement. Nous l'examinerons et l'adapterons tous les six mois afin de refléter les besoins et préoccupations tant de l'organisation que des employés.

Pour que cet effectif reflète l'égalité et la diversité, nous devons créer un milieu de travail positif où les différences sont comprises, respectées et valorisées. Pour réussir à rencontrer les objectifs dans les délais établis dans le Plan d'action, nous demandons l'engagement total de la haute direction et des cadres hiérarchiques ainsi que la participation et la collaboration entières de chaque employé. Je suis fier de vous présenter ce plan d'action et je compte sur votre appui total pour sa mise en œuvre.

## TABLE DES MATIÈRES

Taux de représentation des groupes désignés au sein du Ministère comparativement aux moyennes de la fonction publique . . . . .	1
Nos objectifs de promotion et de recrutement . . . . .	2
Répartition des employés par groupes désignés indiquant la catégorie et le groupe professionnels . . . . .	3
Objectifs stratégiques . . . . .	4
Mesures prévues pour chacun des objectifs stratégiques . . . . .	5
<b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b> . . . . .	5
Mesure n° 1 : Préciser les objectifs de recrutement pour tous les groupes désignés . . . . .	5
Mesure n° 2 : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des femmes dans le groupe de la direction . . . . .	6
Mesure n° 3 : Promouvoir l'avancement du personnel de la catégorie technique et administrative . . . . .	7
Mesure n° 4 : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des membres des minorités visibles . . . . .	8
Mesure n° 5 : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des personnes handicapées . . . . .	9
Mesure n° 6 : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des autochtones . . . . .	10
<b>Objectif stratégique n° 2 : Intégrer l'équité en matière d'emploi dans l'organisation</b> . . . . .	11
Mesure n° 1 : Renforcer le processus de la responsabilité de gestion . . . . .	11
Mesure n° 2 : Mettre en œuvre une politique «tolérance zéro» concernant le harcèlement . . . . .	12
Mesure n° 3 : Préparer un plan sous forme d'analyse de rentabilisation . . . . .	13
<b>Objectif stratégique n° 3 : Favoriser une mise en œuvre efficace de l'équité en matière d'emploi</b> . . . . .	14
Mesure n° 1 : Appuyer les modalités de travail flexibles . . . . .	14
Mesure n° 2 : Intégrer la formation pertinente aux programmes de formation des cadres et des employés . . . . .	14
Mesure n° 3 : Examiner et évaluer l'efficacité des initiatives d'équité en matière d'emploi . . . . .	15
Mesure n° 4 : Élaborer un programme d'information et de communications . . . . .	16

## TAUX DE REPRÉSENTATION DES GROUPES DÉSIGNÉS\* AU SEIN DU MINISTÈRE COMPARATIVEMENT AUX MOYENNES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les taux de représentation des groupes désignés au sein du Ministère demeurent bien inférieurs aux moyennes de la fonction publique. Nous demeurons fermement engagés à atteindre ces moyennes.

	Ministère / 1989	Ministère / 1993	Moyennes de la fonction publique / mars 93
Les femmes dans toutes les catégories professionnelles	36,7 %	43,6 %	46,1 %
Les femmes dans le groupe EX	6,7 %	9,0 %	17,6 %
Les femmes dans les professions non traditionnelles**	16,8 %	20,0 %	non disponible
Membres des minorités visibles	1,7 %	3,0 %	3,8 %
Personnes handicapées	1,6 %	2,0 %	3,1 %
Autochtones	0,7 %	1,1 %	2,0 %

\*Le Conseil du Trésor définit les groupes désignés comme étant : les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

\*\*Un emploi non traditionnel en est un où la représentation actuelle des femmes dans la fonction publique est inférieure ou égale à 30 p. 100. Les catégories professionnelles suivantes représentées au Ministère sont considérées comme des groupes non traditionnels : AR, CO, CS, EN, ES, FS, DD, EL, EG, GT, CM, GL, GSMES et GSSTS.

## NOS OBJECTIFS DE PROMOTION ET DE RECRUTEMENT

Le Ministère a pris l'engagement d'atteindre les objectifs de promotion et de recrutement présentés dans le tableau ci-dessous.

### OBJECTIFS DE 1994-1995

Groupes désignés	Professions non traditionnelles	Groupe FS <sup>1</sup>	Groupe de la direction <sup>2</sup>	Emplois étudiants
Femmes	30 %	50 %	33 %	n/a
Membres des minorités visibles		10 %	5 %	n/a
Personnes handicapées		2 % à 4 %	2 %	3 étudiants par année
Autochtones		7 %	3 %	7 étudiants par année

1. Les objectifs établis concernent le recrutement au groupe FS.

2. Les objectifs établis concernent le recrutement au groupe de la direction par voie de promotion d'employés du groupe FS et ceux n'appartenant pas à ce groupe, au niveau immédiatement inférieur à celui de EX, ainsi que le recrutement latéral, au besoin.

**REPARTITION DES EMPLOYÉS PAR GROUPES DÉSIGNÉS  
INDIQUANT LA CATÉGORIE ET LE GROUPE PROFESSIONNELS**

Dans la fonction publique, au mois de mars 1993 (les données disponibles les plus récentes) :

Catégorie professionnelle	Tous les employés	Femmes		Autochtones		Personnes handicapées		Membres des minorités visibles	
		#	%	#	%	#	%	#	%
Groupe de la direction	4 150	730	17,6	44	1,1	81	2,0	98	2,4
Cat. scientifique et professionnelle	25 000	7 093	28,3	343	1,4	473	1,9	2,079	8,3
Cat. de l'administration et du service extérieur	72 398	34 088	47,1	1 535	2,1	2 486	3,4	2 736	3,8
Cat. technique	25 894	4 620	17,8	290	1,1	505	2,0	604	2,3
Cat. de soutien administratif	61 431	51 161	83,3	1 436	2,3	2 443	4,0	2 430	4,0
Cat. de l'exploitation	32 136	4 322	13,4	793	2,5	767	2,4	515	1,6

Au Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, au mois de mars 1994 :

Groupe de la direction	393	35	8,9	3	0,8	3	0,8	3	0,8
Cat. scientifique et professionnelle	75	30	40,0	1	1,3	0	0,0	6	8,0
Cat. de l'administration et du service extérieur	1532	458	30,0	17	1,1	18	1,2	59	3,8
Cat. technique	213	50	23,5	0	0,0	3	1,4	4	1,9
Cat. de soutien administratif	1275	867	68,0	18	1,4	44	3,4	43	3,4
Cat. de l'exploitation	35	2	5,7	1	2,9	1	2,9	0	0,0

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

---

- Objectif n° 1 ● Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés
- Objectif n° 2 ● Intégrer l'équité en matière d'emploi dans l'organisation
- Objectif n° 3 ● Favoriser une mise en œuvre efficace de l'équité en matière d'emploi

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b>		
<b>1. Mesure : Préciser les objectifs de recrutement pour tous les groupes désignés</b>		<b>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à obtenir la représentation pertinente des candidats provenant de <u>tous les groupes désignés</u> lorsque l'on demande des présentations pour doter des postes d'employés non permutants au niveau EX et autres.</li> <li>• Atteindre 50 p. 100 de l'objectif établi pour le recrutement des femmes au groupe FS</li> <li>• Atteindre 30 p. 100 de l'objectif établi pour le recrutement des femmes dans les professions non traditionnelles autres que celles du groupe FS</li> <li>• Atteindre 10 p. 100 de l'objectif échelonné sur une période de deux ans pour le recrutement de membres des minorités visibles au groupe FS</li> <li>• Atteindre 7 p. 100 de l'objectif échelonné sur une période de deux ans pour le recrutement d'autochtones au groupe FS</li> <li>• Atteindre de 2 à 4 p. 100 de l'objectif échelonné sur une période de deux pour le recrutement de personnes handicapées au groupe FS</li> </ul>		<p>1994-1995/Gestionnaires de CR<sup>1</sup>, APSO<sup>2</sup> et APE<sup>3</sup></p> <p>Avr. 1994 - déc. 1994/APD<sup>4</sup></p> <p>1994-1995/Gestionnaires de CR et APSO</p> <p>Avr. 1994 - déc. 1995/APD</p> <p>Avr. 1994 - déc. 1995/APD</p> <p>Avr. 1994 - déc. 1995/APD</p>

<sup>1</sup> Centre de responsabilité

<sup>2</sup> Opérations - Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification

<sup>3</sup> Direction de la gestion du groupe exécutif et des chefs de mission

<sup>4</sup> Direction générale des opérations du personnel

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b>		
<b>2. Mesure : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des femmes dans le groupe de la direction</b>		Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que 33 p. 100 des employés nommés au groupe de la direction comme personnel permutant et non permutant sont des femmes; recourir au recrutement latéral au besoin, pour atteindre cet objectif</li> <li>• Faire en sorte que les programmes de formation à la direction et à la gestion soient offerts à tous les cadres féminins</li> <li>• Offrir des affectations de longue durée aux cadres féminins de calibre supérieur et surveiller leur rendement</li> <li>• Établir un programme d'encadrement</li> <li>• À titre de projet pilote, fournir un service de test d'évaluation de gestionnaires aux cadres féminins travaillant à Ottawa au niveau immédiatement inférieur à celui de EX</li> <li>• Instituer un programme d'«échange» adapté aux besoins du Ministère, à l'intention du groupe de la direction</li> </ul>		Avr. 1994 - déc. 1994/ACB <sup>1</sup>  1994-1995/CFSI <sup>2</sup>  1994-1995/Filières <sup>3</sup> et APS <sup>4</sup>  À partir de sept. 1994/APS et filières  À partir de sept. 1994/APS et filières  1994-1995/ACB

<sup>1</sup> Secteur du personnel

<sup>2</sup> Institut canadien du service extérieur

<sup>3</sup> Directions du personnel s'occupant de la gestion des employés permutants, c'est-à-dire Direction du personnel - Filière politique et économique (APG), Direction du personnel - Service des délégués commerciaux (APT) et Direction du personnel administratif permutant (APV)

<sup>4</sup> Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification

## MESURES PRÉVUES

<p><b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b></p>		
<p><b>3. Mesure : Promouvoir l'avancement du personnel de la catégorie technique et administrative</b></p>		<p>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et mettre en œuvre un programme de recyclage et de redéploiement pour l'ensemble des gestionnaires du Ministère</li> <li>• Offrir des cours de recyclage au personnel de la catégorie technique et administrative touché par la restructuration</li> <li>• Modifier le processus de recrutement des FS afin de donner à tous les employés de la catégorie technique et administrative (et aux autres employés qui n'appartiennent pas au groupe FS) de meilleures chances de participer à des concours ouverts pour les postes de premier échelon du groupe FS</li> <li>• Surveiller l'efficacité des affectations intérimaires, en tant qu'outil d'avancement</li> </ul>		<p>1994-1995/CFSI, APV et APS</p> <p>1994-1995/CFSI, APD et secteurs</p> <p>1994-1995/APD</p> <p>À partir de septembre 1994/ APV et APS</p>

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b>		
<b>4. Mesure : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des membres des minorités visibles</b>		<b>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un programme d'encadrement</li>   <li>• S'assurer que 5 p. 100 des employés nommés au groupe d'employés de direction permutants et non permutants sont membres de minorités visibles (1 nomination sur 20); recourir au recrutement latéral au besoin pour atteindre cet objectif</li>   <li>• Préparer des plans de développement de carrière (y compris le perfectionnement des cadres) pour les membres des minorités visibles</li>   <li>• Établir un programme d'orientation pour les nouveaux employés</li>   <li>• Créer un programme de recrutement ciblé selon les normes établies, y compris la production de documents de recrutement ciblé et la participation à des colloques d'orientation professionnelle</li>   <li>• Utiliser, au besoin, des mesures sélectives pour augmenter le nombre de candidats venant des minorités visibles pour la phase d'entrevue du processus de recrutement des FS</li> </ul>		<p>À partir de sept. 1994/APS et filières</p> <p>Avr. 1994 - déc. 1994/ACB</p> <p>À partir de sept. 1994/Filières (employés permutants) et gestionnaires (employés non permutants)</p> <p>1994-1995/CFSI</p> <p>1994-1995/APD</p> <p>1994-1995/APS</p>

## MESURES PRÉVUES

Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés	
<b>5. Mesure : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des personnes handicapées</b>	Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un partenariat de recrutement avec les organismes représentant les personnes handicapées</li> <li>• Mettre en œuvre un programme d'été pour 3 étudiants handicapés</li> <li>• Établir un programme d'orientation pour les nouveaux employés</li> <li>• Préparer des plans de développement de carrière (y compris le perfectionnement des cadres) pour tous les employés handicapés</li> <li>• Établir un programme d'encadrement</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre une politique sur la disponibilité des publications sur des supports de substitution</li> <li>• S'assurer que 2 p. 100 des employés nommés au groupe d'employés de direction permutants et non permutants sont des personnes handicapées (1 nomination sur 50); recourir au recrutement latéral au besoin pour atteindre cet objectif</li> <li>• Élaborer une stratégie de recrutement ciblé, y compris la production de documents de recrutement ciblé et la participation à des colloques d'orientation professionnelle</li> <li>• Utiliser, au besoin, des mesures de sélection pour augmenter le nombre de candidats handicapés à la phase d'entrevue du processus de recrutement des FS</li> <li>• Changer le statut d'employés atteints de Trisomie 21 nommés à des postes déterminés à celui d'indéterminé.</li> </ul>	1994-1995/APSR <sup>1</sup>  Avr. 1994 - juin 1994/APSO  1994-1995/CFSI  À partir de sept. 1994/Filières (permutants) et gestionnaires (non permutants)  À partir de sept. 1994/APS et Filières  1994-1995/APSC <sup>2</sup>  1994 - déc. 1994/ACB  1994-1995/APD  1994-1995/APS  1994-1995/APS

<sup>1</sup> Services du recrutement - Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification

<sup>2</sup> Services corporatifs et équité en matière d'emploi

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 1 : Renforcer les mesures sélectives pour chacun des groupes désignés</b>	
<b>6. Mesure : Renforcer les mesures propres à augmenter la représentation des autochtones</b>	<b>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser le Programme des stagiaires afin de recruter des autochtones dans le groupe FS</li> <li>• Mettre en œuvre un programme d'été pour 7 étudiants autochtones</li> <li>• Établir un programme d'orientation pour les nouveaux employés</li> <li>• Établir un programme d'encadrement</li>   <li>• S'assurer que 3 p. 100 des employés nommés au groupe d'employés de direction permutants et non permutants sont des autochtones (1 nomination sur 30); recourir au recrutement latéral, au besoin, pour atteindre cet objectif</li> <li>• Préparer des plans de développement de carrière (y compris le perfectionnement des cadres) pour tous les employés autochtones</li>   <li>• Élaborer une stratégie de recrutement ciblé, y compris la production de documents de recrutement ciblé et la participation à des colloques d'orientation professionnelle</li>   <li>• Utiliser des mesures de sélection au besoin pour augmenter le nombre de candidats autochtones pour la phase d'entrevue du processus de sélection des FS</li> </ul>	<p>1994-1995/APS et filières</p> <p>Avr. 1994 - juin 1994/APSO</p> <p>1994-1995/CFSI</p> <p>À partir de sept. 1994/APS pour les employés non permutants et APG, APT et APV pour les employés permutants</p> <p>Avr. 1994 - déc. 1994/ACB et APS</p> <p>À partir de sept. 1994/Filières (employés permutants) et gestionnaires (employés non permutants)</p> <p>1994-1995/APD</p> <p>1994-1995/APS</p>

## MESURES PRÉVUES

Objectif stratégique n°2 : Intégrer l'équité en matière d'emploi dans l'organisation	
<b>1. Mesure : Renforcer le processus de la responsabilité de gestion</b>	Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des plans au niveau des secteurs, y compris un chemin critique pour atteindre les objectifs établis en matière d'équité</li> <li>• Instituer un système de rapports réguliers au niveau des secteurs pour les employés qui travaillent au Canada</li> <li>• Faire paraître les résultats dans le bulletin «Panorama»</li> <li>• Effectuer une vérification interne annuelle des résultats de l'équité en matière d'emploi</li> <li>• Chercher à obtenir les points de vue des organismes de groupes désignés sur les mesures et les pratiques sélectives</li> <li>• Établir une base des meilleures pratiques que peuvent utiliser les directions pour élaborer des plans</li> <li>• Élaborer un guide de dotation pour encourager les gestionnaires à tenir compte des membres de tous les groupes désignés, aux fins d'emploi</li> </ul>	1994-1995/SMA des secteurs  1994-1995/SMA des secteurs  1994-1995/APSC  Mars 1995/MIV <sup>1</sup>  1994-1995/APSC  À partir de nov. 1994/APSC  1994-1995/APS

<sup>1</sup> Direction de la vérification

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 2 : Intégrer l'équité en matière d'emploi dans l'organisation</b>		
<b>2. Mesure : Mettre en œuvre une politique «tolérance zéro» concernant le harcèlement</b>		Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer une politique et des procédures à tous les employés et les sensibiliser davantage sur les comportements inacceptables</li> <li>• Offrir des cours de formation sur le harcèlement</li> <li>• Offrir des services de soutien aux plaignants et leur assurer une stricte confidentialité</li> <li>• Établir un processus de médiation</li> <li>• Recourir à des sanctions contre le harcèlement, pouvant aller jusqu'au congédiement, lorsque c'est justifié</li> </ul>		<p>Juin 1994/ABE<sup>1</sup></p> <p>1994-1995/CFSI</p> <p>1994-1995/ABD<sup>2</sup></p> <p>1994-1995/ABE</p> <p>1994-1994/ABE et Comité de discipline</p>

<sup>1</sup> Relations de travail

<sup>2</sup> Direction générale de l'administration du personnel

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 2 : Intégrer l'équité en matière d'emploi dans l'organisation</b>		
<b>3. Mesure : Préparer un plan sous forme d'analyse de rentabilisation</b>		Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer une analyse détaillée sous forme d'analyse de rentabilisation</li><li>• Publier et promouvoir l'analyse de rentabilisation</li><li>• Incorporer les principes relatifs à l'analyse de rentabilisation dans la planification opérationnelle</li></ul>		Avr. 1994 - oct. 1994/APSC Oct. 1994/APSC et BCC <sup>1</sup> Jan. 1995 - Mars 1995/ SMA des secteurs

<sup>1</sup> Direction des communications ministérielles

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 3 : Favoriser une mise en œuvre efficace de l'équité en matière d'emploi</b>		
<b>1. Mesure : Appuyer les modalités de travail flexibles</b>		Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir une politique sur les modalités de travail flexibles</li> <li>• Procurer des services d'orientation aux cadres et aux employés sur les modalités de travail flexibles</li> </ul>		1994-1995/APSC et BCC  1994-1995/APSC
<b>2. Mesure : Intégrer la formation pertinente aux programmes de formation des cadres et des employés</b>		Délai d'exécution/Domaine de responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des cours de formation sur la gestion de la diversité au Comité exécutif et aux directeurs généraux</li> <li>• Établir un module obligatoire de lutte contre le harcèlement dans les programmes de formation existants</li> <li>• Établir un module obligatoire d'équité en matière d'emploi dans les programmes existants de formation des cadres</li> <li>• Aborder la question de l'équité en matière d'emploi dans les cours destinés aux gestionnaires sur les évaluations du rendement</li> <li>• Évaluer l'efficacité de la formation</li> <li>• Promouvoir la participation des employés et des gestionnaires aux activités ministérielles et autres destinées à mieux sensibiliser le personnel sur l'équité en milieu de travail et sur la diversité de l'effectif</li> </ul>		1994-1995/CFSI  1994-1995/CFSI  1994-1995 /CFSI  1994-1995/APSR  1994-1995/CFSI  1994-1995/APSC et BCC

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 3 : Favoriser une mise en œuvre efficace de l'équité en matière d'emploi</b>		
<b>3. Mesure : Examiner et évaluer l'efficacité des initiatives d'équité en matière d'emploi</b>		<b>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser, examiner et évaluer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs contenus dans le Plan d'action concernant l'équité en matière d'emploi et la diversité de l'effectif selon le sexe</li> <li>• Au cours de cette phase, chercher à obtenir les points de vue des employés et des cadres dans les secteurs du personnel et de la politique commerciale et économique ainsi que de la direction générale des communications</li> <li>• Parallèlement, chercher à obtenir les points de vue d'un échantillon de membres de tous les groupes désignés</li> <li>• Présenter les résultats et les recommandations au Comité exécutif</li> </ul>		<p>À partir de 1995/APSC</p> <p>À partir de 1995/APSC</p> <p>À partir de 1995/APSC</p> <p>À partir de 1995/ACB</p>

## MESURES PRÉVUES

<b>Objectif stratégique n° 3 : Favoriser une mise en œuvre efficace de l'équité en matière d'emploi</b>	
<b>4. Mesure : Élaborer un programme d'information et de communications</b>	<b>Délai d'exécution/Domaine de responsabilité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les employés à l'importance de valoriser la diversité et les différentes initiatives d'équité en matière d'emploi</li> <li>• Constituer une trousse d'information de documents variés à utilisation facile (information écrite, vidéos, etc.)</li> <li>• Appuyer publiquement le programme d'équité en matière d'emploi</li> <li>• Promouvoir un centre de ressources sur l'équité en matière d'emploi</li> <li>• Publier et promouvoir un programme annuel visant à mettre en œuvre l'équité en matière d'emploi et la diversité de l'effectif selon le sexe</li> <li>• Évaluer les progrès réalisés et fournir des mises à jour à tous les employés</li> <li>• Consulter, sur une base régulière, les membres des groupes désignés pour obtenir de l'information en retour</li> <li>• Communiquer avec les employés et les gestionnaires sur tous les aspects de l'équité en matière d'emploi de façon régulière et continue</li> </ul>	<p>1994-1995/Cadres supérieurs, APSC et BCC</p> <p>1994-1995/BCC et APSC</p> <p>1994-1995/ Cadres supérieurs, APSC et BCC</p> <p>1994-1995/APSC, BCC et tous les gestionnaires</p> <p>1994-1995/APSC, BCC et tous les gestionnaires</p> <p>1994-1995/APSC, BCC et tous les gestionnaires</p> <p>1994-1995/APSC</p> <p>1994-1995/Cadres supérieurs, APSC et BCC</p>

CA1  
EA  
94E52  
EXF  
STORAGE

.b2563435(E)  
~~XXXXXXXXXX~~  
.b2563447(F)

DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE

# EMPLOYMENT EQUITY

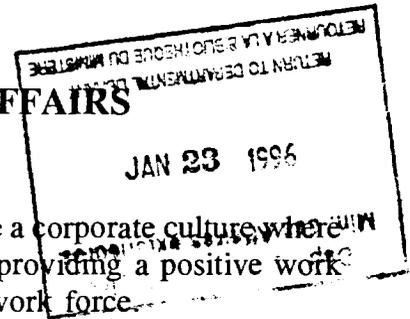
## ACTION PLAN FOR 1994-1995

JULY 1994



43-268-236 (6 25 63 Y47)

## MESSAGE FROM REID MORDEN, DEPUTY MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS



This Department must reflect Canada's diverse demographic reality. To reflect this reality, we must create a corporate culture where diversity is not just accepted, but valued. This Action Plan for Employment Equity moves us a step closer to providing a positive work environment, where under-represented groups can achieve equitable representation and participate fully in the work force.

Employment equity is a corporate responsibility that rests with individual departments and individual managers. Departments have full autonomy to respond to their own organizational and employee needs. Against this background, the Action Plan for Employment Equity commits this department to undertake specific actions for which I will be held accountable.

Merit will not be compromised in achieving employment equity goals. It does not have to be. In fact, merit is the best guarantee of employment equity. When employment practices result in the arbitrary exclusion of groups of individuals, when individuals are denied a full opportunity to demonstrate their abilities, then the merit principle is not being applied properly. When employment practices produce under-representation, we have to examine these practices and make special efforts to ensure the proper application of the merit principle. When under-representation persists, it becomes necessary to redress the situation within a reasonable period of time. In these cases, special employment equity measures are introduced on a selective basis.

43-268-235

The Department has adopted a practical approach to reaching employment equity goals. Relying on best practices of other departments and the private sector, our Action Plan sets out time frames and actions that have been tested in real-life situations and will not compromise our standards of excellence.

The Action Plan is based on recommendations contained in *Issues and Options*, a report prepared earlier this year by the Advisory Committee on Employment Equity. It was developed by Personnel Branch in consultation with union representatives and employees. I believe these new initiatives will help correct our problems of under-representation, break down barriers and change attitudes in support of a work force representative of Canada's population. The Action Plan also commits us to an evolving strategy that we will review and adjust every six months to reflect organizational as well as employee needs and concerns.

To attain work force equality and work force diversity, we must create a positive environment in which differences are understood, respected and valued. To achieve the goals within the time frames outlined in the Action Plan, we require the total commitment of senior management, line managers and the full participation and co-operation of each and every employee. I am proud to present this Action Plan to you, and count on your full support in implementing it.

## TABLE OF CONTENTS

Departmental Representation Rates Compared with Public Service Averages . . . . .	1
Our Promotion and Recruitment Targets . . . . .	2
Distribution of Employees by Designated Groups Showing Occupational Category and Group . . . . .	3
Strategic Objectives . . . . .	4
Planned Actions for Each Strategic Objective . . . . .	5
<b>Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group</b> . . . . .	5
Action 1: Identify recruitment targets for all designated groups . . . . .	5
Action 2: Strengthen measures to increase representation of women in Executive group . . . . .	6
Action 3: Promote advancement of technical/administrative staff . . . . .	7
Action 4: Strengthen measures to increase representation of persons in a visible minority . . . . .	8
Action 5: Strengthen measures to increase representation of persons with disabilities . . . . .	9
Action 6: Strengthen measures to increase representation of Aboriginal peoples . . . . .	10
<b>Strategic Objective 2: Drive employment equity into the organization</b> . . . . .	11
Action 1: Strengthen process of management responsibility . . . . .	11
Action 2: Implement policy of no tolerance regarding harassment . . . . .	12
Action 3: Develop business case for employment equity . . . . .	13
<b>Strategic Objective 3: Help implement employment equity effectively</b> . . . . .	14
Action 1: Endorse flexible working arrangements . . . . .	14
Action 2: Integrate appropriate training into management and employee training programs . . . . .	14
Action 3: Review and evaluate effectiveness of employment equity initiatives . . . . .	15
Action 4: Develop information/communications program . . . . .	16

**DEPARTMENTAL REPRESENTATION RATES AMONG DESIGNATED GROUPS\*  
COMPARED WITH PUBLIC SERVICE AVERAGES**

Departmental representation rates of designated groups remain well below public service averages. We remain committed to reaching these averages.

	Department 1989	Department 1993	Public Service Averages March 1993
Women in all occupational categories	36.7%	43.6%	46.1%
Women in EX Group	6.7%	9.0%	17.6%
Women in Non-Traditional Occupations**	16.8%	20.0%	not available
Persons in a Visible Minority	1.7%	3.0%	3.8%
Persons with Disabilities	1.6%	2.0%	3.1%
Aboriginal Peoples	0.7%	1.1%	2.0%

\*Treasury Board defines designated groups as: Women, Aboriginal Peoples, Persons with Disabilities, and Persons in a Visible Minority.

\*\*A non-traditional occupation is one in which the current representation of women in the federal public service is less than or equal to 30 percent. The following occupational groups represented in the Department are considered non-traditional: AR, CO, CS, EN, ES, FS, DD, EL, EG, GT, CM, GL, GSMES and GSSTS.

## OUR PROMOTION AND RECRUITMENT TARGETS

The Department is committed to the promotion and recruitment targets summarized in the table below.

### 1994-95 TARGETS

Designated Groups	Non-traditional occupations	FS Group <sup>1</sup>	Executive Group <sup>2</sup>	Student Employment
Women	30%	50%	33%	No target
Persons in a Visible Minority		10%	5%	No target
Persons with Disabilities		2% to 4%	2%	3 students/year
Aboriginal Peoples		7%	3%	7 students/year

1. Targets are for recruitment into the FS group.

2. Targets are for entry into the Executive group by means of promotion of FS and non-FS group employees at the EX minus one level, and lateral entry, if necessary.

**DISTRIBUTION OF EMPLOYEES BY DESIGNATED GROUP  
SHOWING OCCUPATIONAL CATEGORY AND GROUP**

**In the public service, as of March 1993 (latest available figures):**

Occupational Category	All Employees	Women		Aboriginal Peoples		Persons with Disabilities		Persons in a Visible Minority	
		#	%	#	%	#	%	#	%
Executive Group	4 150	730	17.6	44	1.1	81	2.0	98	2.4
Scientific & Professional	25 000	7 093	28.3	343	1.4	473	1.9	2 079	8.3
Administrative & Foreign Service	72 398	34 088	47.1	1 535	2.1	2 486	3.4	2 736	3.8
Technical	25 894	4 620	17.8	290	1.1	505	2.0	604	2.3
Admin. Support	61 431	51 161	83.3	1 436	2.3	2 443	4.0	2 430	4.0
Operational	32 136	4 322	13.4	793	2.5	767	2.4	515	1.6

**In the Department of Foreign Affairs and International Trade, as of March 1994:**

Executive Group	393	35	8.9	3	.8	3	.8	3	.8
Scientific & Professional	75	30	40.0	1	1.3	0	0.0	6	8.0
Administrative & Foreign Service	1 532	458	30.0	17	1.1	18	1.2	59	3.8
Technical	213	50	23.5	0	0.0	3	1.4	4	1.9
Admin. Support	1 275	867	68.0	18	1.4	44	3.4	43	3.4
Operational	35	2	5.7	1	2.9	1	2.9	0	0.0

## STRATEGIC OBJECTIVES

---

- Objective 1 ● Strengthen Selective Measures for Each Designated Group
- Objective 2 ● Drive Employment Equity into the Organization
- Objective 3 ● Help Implement Employment Equity Effectively

## PLANNED ACTIONS

Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group	
<b>1. Action: Identify recruitment targets for all designated groups</b>	Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seek appropriate representation of candidates from <u>all designated groups</u> when requesting referrals from PSC to staff non-rotational positions at EX and other levels</li> <li>• Meet 50% target for recruitment of women into FS group</li> <li>• Meet 30% target for recruitment of women into non-traditional occupations other than FS group</li> <li>• Meet 10% target averaged over 2-year period for recruitment of persons of a visible minority into FS group</li> <li>• Meet 7% target averaged over 2-year period for recruitment of Aboriginal peoples into FS group</li> <li>• Meet 2% to 4% target band averaged over 2-year period for recruitment of persons with disabilities into FS group</li> </ul>	FY 94-95 / RC <sup>1</sup> manager, APSO <sup>2</sup> and APE <sup>3</sup>  Apr. 94-Dec. 94 / APD <sup>4</sup>  FY 94-95 / RC manager and APSO  Apr. 94 - Dec. 95 / APD  Apr. 94 - Dec. 95 / APD  Apr. 94 - Dec. 95 / APD

<sup>1</sup> Responsibility Centre

<sup>2</sup> Operations - Employment Equity, Staffing and Classification Division

<sup>3</sup> Executive Pool/Heads of Mission Division

<sup>4</sup> Personnel Operations Bureau

## PLANNED ACTIONS

Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group	
2. Action: Strengthen measures to increase representation of women in Executive group	Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure that 33% of employees appointed to the rotational and non-rotational Executive group are women; use lateral entry if essential to achieve goal</li> <li>• Make leadership and management training available to all women officers</li> <li>• Offer stretch assignments to high-performing women officers and monitor their performance</li> <li>• Establish mentoring program</li> <li>• As a pilot project, provide executive assessment test service to Ottawa-based women officers at the EX minus 1 level</li> <li>• Implement a customized departmental interchange program for the Executive group</li> </ul>	<p>Apr. 94-Dec. 94 / ACB<sup>1</sup></p> <p>FY 94-95 / CFSI<sup>2</sup></p> <p>FY 94-95 / Streams<sup>3</sup> and APS<sup>4</sup></p> <p>Start Sept. 94 / APS and streams</p> <p>Start Sept. 94 / APS and streams</p> <p>FY 94-95 / ACB</p>

<sup>1</sup> Personnel Branch

<sup>2</sup> Canadian Foreign Service Institute

<sup>3</sup> Personnel divisions managing rotational staff, i.e. Political/Economic Personnel Division (APG), Trade Commissioner Service Personnel Division (APT) and Rotational Administrative Personnel Division (APV)

<sup>4</sup> Employment Equity, Staffing and Classification Division

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group</b>	
<b>3. Action: Promote advancement of technical/administrative staff</b>	<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design and implement retraining/redeployment program for CM community</li> <li>• Offer retraining to technical/administrative staff affected by organizational change</li> <li>• Amend FS recruitment process to provide all technical/administrative employees (and other non-FS employees) better opportunity to compete for FS entry positions</li> <li>• Monitor effectiveness of acting assignments as vehicle for advancement</li> </ul>	<p>FY 94-95 / CFSI, APV and APS</p> <p>FY 94-95 / CFSI, APD and branches</p> <p>FY 94-95 / APD</p> <p>Start Sept. 94 / APV and APS</p>

## PLANNED ACTIONS

Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group	
<b>4. Action: Strengthen measures to increase representation of persons in a visible minority</b>	<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish mentoring program</li> <li>• Ensure that 5% of employees appointed to the rotational and non-rotational Executive group are persons in a visible minority (1 of every 20 appointments); use lateral entry if essential to achieve goal</li> <li>• Prepare career development plans (including management development) for persons in a visible minority</li> <li>• Establish orientation program for new employees</li> <li>• Set up targeted recruitment strategy, including production of targeted recruitment material and participation in career fairs</li> <li>• Use selective measures as necessary to increase number of visible minority candidates for interview phase of FS recruitment process</li> </ul>	<p>Start Sept. 94 / APS and streams</p> <p>Apr. 94-Dec. 94 / ACB</p> <p>Start Sept. 94 / Streams for rotational and managers for non-rotational staff</p> <p>FY 94-95 / CFSI</p> <p>FY 94-95 / APD</p> <p>FY 94-95 / APS</p>

## PLANNED ACTIONS

Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group	
<b>5. Action: Strengthen measures to increase representation of persons with disabilities</b>	Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish recruitment partnership with organizations representing persons with disabilities</li> <li>• Implement summer program for 3 students with disabilities</li> <li>• Establish orientation program for new employees</li> <li>• Prepare career development plans (including management development) for all employees with disabilities</li> <li>• Establish mentoring program</li> <li>• Develop and implement a policy on availability of publications in alternative formats</li> <li>• Ensure that 2% of employees appointed to the rotational and non-rotational Executive group are persons with disabilities (1 for every 50 appointments); use lateral entry if necessary to achieve goal</li> <li>• Set up targeted recruitment strategy, including production of targeted recruitment material and participation in career fairs</li> <li>• Use selective measures as necessary to increase number of disabled candidates for interview phase of FS recruitment process</li> <li>• Convert status of employees with Down's Syndrome from term to indeterminate</li> </ul>	FY 94-95 / APSR <sup>1</sup>  Apr. 94-June 94 / APSO  FY 94-95 / CFSI  Start Sept. 94 / Streams for rotational and managers for non-rotationals staff  Start Sept. 94 / APS and streams  FY 94-95 / APSC <sup>2</sup>  Apr. 94-Dec. 94 / ACB   FY 94-95 / APD   FY 94-95 / APS   FY 94-95 / APS

<sup>1</sup> Recruitment Services

<sup>2</sup> Corporate Services and Employment Equity

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 1: Strengthen selective measures for each designated group</b>		
<b>6. Action: Strengthen measures to increase representation of Aboriginal peoples</b>		<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use Aboriginal Internship Program to recruit into FS group</li> <li>• Implement summer program for seven Aboriginal students</li> <li>• Establish orientation program for new employees</li> <li>• Establish mentoring program</li>   <li>• Ensure that 3% of employees appointed to the rotational and non-rotational Executive group are Aboriginal peoples (1 for every 30 appointments); use lateral entry if necessary to achieve goal</li> <li>• Prepare career development plans (including management development) for all Aboriginal employees</li>   <li>• Set up a targeted recruitment strategy, including production of targeted recruitment material and participation in career fairs</li>   <li>• Use selective measures as necessary to increase number of Aboriginal candidates for interview phase of FS selection process</li> </ul>		<p>FY 94-95 / APS and streams</p> <p>Apr. 94-June 94 / APSO</p> <p>FY 94-95 / CFSI</p> <p>Start Sept. 94 / APS for non-rotational and APG, APT and APV for rotational staff</p> <p>Apr. 94-Dec.94 / ACB and APS</p> <p>Start Sept. 94 / Streams for rotational and managers for non-rotational staff</p> <p>FY 94-95 / APD</p> <p>FY 94-95 / APS</p>

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 2: Drive employment equity into the organization</b>	
<b>1. Action: Strengthen process of management responsibility</b>	<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Set branch-level plans, involving a critical path to achieve equity goals</li> <li>• Institute regular reporting at branch level for Canada-based staff</li> <li>• Introduce recognition for results through "Panorama"</li> <li>• Undertake annual internal audit of employment equity results</li> <li>• Seek the views of designated group organizations on selective measures and practices</li> <li>• Set up a baseline of best practices for use by branches in developing plans</li> <li>• Develop a staffing guide to encourage managers to consider members of all designated groups for employment</li> </ul>	<p>FY 94-95 / Branch ADMs</p> <p>FY 94-95 / Branch ADMs</p> <p>FY 94-95 / APSC</p> <p>March 95 / MIV<sup>1</sup></p> <p>FY 94-95 / APSC</p> <p>Start Nov. 94 / APSC</p> <p>FY 94-95 / APS</p>

<sup>1</sup> Internal Audit Division

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 2: Drive employment equity into the organization</b>		
<b>2. Action: Implement policy of no tolerance regarding harassment</b>		<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicate policy and procedures to all employees and raise awareness regarding unacceptable behaviour</li> <li>• Provide training on issue of harassment</li> <li>• Provide support processes for complainants and ensure strict confidentiality</li> <li>• Establish a mediation process</li> <li>• Use sanctions for harassment up to and including dismissal as warranted</li> </ul>		<p>June 94 / ABE<sup>1</sup></p> <p>FY 94-95 / CFSI</p> <p>FY 94-95 / ABD<sup>2</sup></p> <p>FY 94-95 / ABE</p> <p>FY 94-95 / ABE and Disciplinary Committee</p>

<sup>1</sup> Staff Relations Section, Personnel Administration Bureau

<sup>2</sup> Personnel Administration Bureau

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 2: Drive employment equity into the organization</b>		
<b>3. Action: Develop business case for employment equity</b>		Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare detailed analysis in business-case format</li> <li>• Publish and promote business case</li> <li>• Incorporate business-case principles into operational planning</li> </ul>		<p>Apr. 94-Oct.94 / APSC</p> <p>Oct. 94 / APSC and BCC<sup>1</sup></p> <p>Jan. 95-March 95 / Branch ADMs</p>

<sup>1</sup> Corporate Communications Division

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 3: Help implement employment equity effectively</b>		
<b>1. Action: Endorse flexible working arrangements</b>		Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote policy on flexible working arrangements</li> </ul>		FY 94-95 / APSC and BCC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide guidance to managers and employees on flexible working arrangements</li> </ul>		FY 94-95 / APSC
<b>2. Action: Integrate appropriate training into management and employee training programs</b>		Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide training on managing diversity to Executive Committee and DGs</li> </ul>		FY 94-95 / CFSI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institute mandatory anti-harassment module in existing training programs</li> </ul>		FY 94-95 / CFSI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institute mandatory employment equity module in existing management training programs</li> </ul>		FY 94-95 / CFSI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Address employment equity in course for managers on performance appraisals</li> </ul>		FY 94-95 / APSR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluate effectiveness of training</li> </ul>		FY 94-95 / CFSI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote attendance by employees and managers at departmental and other events designed to raise awareness of work place equity and work force diversity</li> </ul>		FY 94-95 / APSC and BCC

## PLANNED ACTIONS

<b>Strategic Objective 3: Help implement employment equity effectively</b>		
<b>3. Action: Review and evaluate effectiveness of employment equity initiatives</b>		<b>Time Frame/Responsibility Area</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, review and evaluate progress made in reaching employment equity and gender diversity goals contained in this Action Plan.</li> <li>• During this phase, seek the views of employees and management in Personnel and Trade and Economic Policy Branches and Communications Bureau</li> <li>• In parallel, seek the views of a cross section of members of all designated groups</li> <li>• Present findings and recommendations to Executive Committee</li> </ul>		<p>Start 95 / APSC</p> <p>Start 95 / APSC</p> <p>Start 95 / APSC</p> <p>Start 95 / ACB</p>

## PLANNED ACTIONS

Strategic Objective 3: Help implement employment equity effectively	
<b>4. Action: Develop information/communications program</b>	Time Frame/Responsibility Area
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicate importance of valuing diversity and the various employment equity initiatives</li> <li>• Develop user-friendly resource kit (written information, videos, etc.)</li> <li>• Publicly endorse employment equity</li> <li>• Promote resource centre on employment equity</li> <li>• Publish and promote annual program to implement employment equity and gender diversity</li> <li>• Evaluate progress and provide updates to all employees</li> <li>• Consult with members of designated groups on an ongoing basis to obtain feedback</li> <li>• Communicate with employees and managers on all aspects of employment equity on regular and ongoing basis</li> </ul>	<p>FY 94-95 Senior managers, APSC and BCC</p> <p>FY 94-95 / BCC and APSC</p> <p>FY 94-95 Senior managers, APSC and BCC</p> <p>FY 94-95 / APSC, BCC and all managers</p> <p>FY 94-95 / APSC, BCC and all managers</p> <p>FY 94-95 / APSC, BCC and all managers</p> <p>FY 94-95 / APSC</p> <p>FA 94-95 / Senior managers, APSC and BCC</p>

LIBRARY E / BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20019286 5

CA1 EA 94E52 EXF STORAGE  
Employment equity 43268235