

.b2430319(e)  
.b2430320(p)

doc  
CA1  
EA  
91E52  
EXF

# Employment Equity

Équité en matière d'Emploi

EXTERNAL AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE CANADA

## EMPLOYMENT EQUITY: WHERE ARE WE ?

A DEPARTMENTAL EMPLOYMENT EQUITY STRATEGY

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
  
MAY 29 1992  
MAY 29 1992  
  
RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada

External Affairs and  
International Trade Canada

Canada



# TABLE OF CONTENTS

	Page
<b>Executive Summary</b>	iii
<b>1. Introduction</b>	1
<b>2. Scope of the Strategy</b>	
<b>3. Background</b>	
<b>4. Strategic Objectives</b>	2
<b>5. Phasing</b>	
<b>6. Factors Limiting Change</b>	3
<b>7. Situational Report</b>	4
7.1 Structure, Policies and Processes	4
7.2 Departmental Population	5
7.3 Recruitment	6
7.3.1 Rotational Staff/Foreign Service Officer Group	6
7.3.2 Rotational Staff/Other Groups	7
7.3.3 Non-Rotational Staff/All Categories	7
7.4 Assignment/Promotion/Separation	8
7.4.1 Foreign Service Officer Group	8
7.4.2 Administrative Support Category/Non-Rotational and Rotational Staff	
<b>8. Planned Activities</b>	9
8.1 Recruitment/Assignment/Promotion/Separation	9
8.1.1 Rotational Staff/Foreign Service Officer Group	
a. Recruitment	
b. Assignment	10
c. Promotion/Separation	
<b>Foreign Service Recruitment Strategy</b>	11
8.1.2 Rotational Staff/Other Groups	

43-762-965 / 43-262-966

8.1.3	All Rotational and Non-Rotational Staff	12
8.2	Other Activities	13
8.2.1	Foreign Service Women's Advisory Committee	
8.2.2	Non-Rotational Women's Group	
8.2.3	Possible Establishment of Aboriginal, Disabled and Visible Minority Advisory Committee	14
8.2.4	Provision of Technical Aids	
8.2.5	Career Development and Training	15
8.2.6	Increasing Awareness	

APPENDIX 1 - Extract from The Corporate Review: Final Report - June 1990

APPENDIX 2 - EAITC/CHRC Memorandum of Understanding

APPENDIX 3 - CHRC Analysis of the Department

APPENDIX 4 - Document on Staffing Freeze

APPENDIX 5 - Employment Equity Objectives - Projection: 5 years

## EXECUTIVE SUMMARY

SUBJECT: Employment Equity Strategy

### SITUATION

1. The Corporate Review identified some very specific targets for dealing with Employment Equity in the Department over the next years.

2. The Canadian Human Rights Commission indicated, following a review of our 1987 Employment Equity Report, under-utilization of designated group members (aboriginal people, persons with disabilities, visible minorities and women) in 10 occupational groups.

Although we have made significant progress, in particular for women in the Management Category, we are still under-represented for all designated groups.

3. The strategy outlined below for implementing the Employment Equity file of the Corporate Review should satisfy the CHRC ambitions for this Department as well.

### HIGHLIGHTS

1. The new strategy by focusing on active measures will assist us to achieve the goals we have set. Problem areas that are addressed include:

- large scale recruitment activities that are not attracting the numbers and quality of target groups members expected,
- lack of advancement opportunities, career development and training for the clerical, secretarial and administrative services group,
- low level of awareness of managers on issues concerning designated group members, and
- bilingual requirements which have stifled the recruitment of aboriginal peoples and visible minorities.

Concrete activities to address some of these issues include:

- the creation of an Aboriginal Internship Program in the Department for the Foreign Service and Rotational Administrative Services groups,

- a Foreign Service Recruitment Strategy to increase the number of designated group members who qualify for the interview phase of the Foreign Service entry selection process,

- communication of roles and responsibilities for employment equity at all levels,

- adjustment of bilingual staffing requirements for aboriginal peoples and visible minorities, when required.

**EE OBJECTIVES**

1. Our employment equity objectives are to double the representation of aboriginals, visible minorities and disabled persons and to reach the Public Service average for women in the Management Category.

**Employment Equity Targets and Departmental Representation of Employment Equity Groups**

	Public Service Representation Dec. 89	EAITC Represent. April 90	EAITC Represent. April 91	EAITC E.E. Targets
Aboriginal	1.8	0.8	1.1	1.6
Disabled	2.7	1.8	2.3	3.6
Vis. Min.	3.0	2.0	2.5	4.0
Women in Management	14.1	7.1	7.3	14.1

the  
the  
on

ent

al

# EMPLOYMENT EQUITY: WHERE ARE WE ?

A DEPARTMENTAL EMPLOYMENT EQUITY STRATEGY

he  
ed  
he

## **1. INTRODUCTION**

This paper presents a strategy designed to promote the equitable representation and distribution of aboriginal peoples, members of visible minority groups, persons with disabilities and women at all levels in the Department. It is formulated in response to objectives laid down in the Department's Corporate Review and endorsed by senior management in July 1990 (appendix 1). The strategy also responds to Part II of the Joint Review undertaken by the Department and the Canadian Human Rights Commission (appendix 2).

This document provides the planning and accountability framework required to meet departmental employment equity objectives by March 1996.

## **2. SCOPE OF THE STRATEGY**

The scope of the strategy is broad, encompassing all aspects of employment systems: staffing, assignments, training and development, and performance appraisal system, as well as including departmental accountability for employment equity, communication of roles and responsibilities at all organizational levels and monitoring of employment equity objectives.

The long term horizon for the strategy is 5 years. A detailed breakdown of planned activities for the first phase is included under section 8.

## **3. BACKGROUND**

The EAITC Corporate Review Sub-Committee on Personnel Issues identified employment equity as one of several important areas where a specific plan of action was needed to ensure that internally and externally imposed objectives could be met within reasonable timeframes. In addition, the Canadian Human Rights Commission completed in November 1988 a review of our Employment Equity Report which indicated that in some occupational categories our organization was underutilizing one or more of the designated groups.



The Department signed on February 20, 1989 a Memorandum of Understanding with the CHRC outlining responsibilities and providing for timeframes for a review of employment equity. Reports on the composition of the workforce, availability analysis and copies of various employment systems analyses conducted by the Employment Equity Unit between 1986 and 1989 were forwarded to CHRC for review (appendix 3).

6.

#### 4. STRATEGIC OBJECTIVES

This strategy is designed to achieve the following objectives by March 1996:

- to take active measures to enable the Department to achieve its employment equity objectives within the 5 year timeframe prescribed in the Corporate Review,
- to address the issue of recruitment, distribution and retention of target group members,
- to integrate remedial actions into operational plans,
- to follow-up on recommendations emanating from various advisory groups.

#### 5. PHASING

The strategy will be implemented in the following phases:

- phase 1 (April 1991 - March 1993): **Start-up**
- phase 2 (April 1993 - March 1995): **Expansion**
- phase 3 (April 1995 - March 1996): **Program Review**

Progress reports on each phase will be presented to the Department's Management Committee as well as to the Canadian Human Rights Commission in support of our commitment to the Memorandum of Understanding.

6. **FACTORS LIMITING CHANGE**

Several factors limit the ability to progress towards our objectives.

**RESOURCE CUT-BACKS:** The PY cut-backs over the past several years and the major budget cuts required by Cabinet over the next four years will require extensive resource adjustments. These will continue to slow recruitment thereby directly impeding our efforts to achieve employment equity objectives by positive means. There may, however, be some scope for relative improvements by managed downsizing.

More particularly, the Government's decision to reduce the ranks of the Management Category by 12% by March 31, 1993 will seriously jeopardize the Department's chances of raising the recruitment rate of women to the Management Category to projected levels.

Other restraint measures contained in the February 26, 1991 federal budget may result in lay-offs or at the very least freeze or slow recruitment, complicating efforts to achieve employment equity objectives.

To minimize the impact on designated group members, the Department has already put in place a strategy which excludes certain designated groups from staffing freezes (appendix 4).

**OTHER FACTORS:** The new target setting strategy for employment equity designated groups proposed by the Treasury Board implies a radical change from a stock-based methodology to a flow-model alternative. The new model focuses on recruitment, promotion and separation flows; whereas, the past strategy was based on representation rates in the workforce. Representation rates will still remain an important component of the new strategy in that recruitment, promotion and separation targets are set with a view to attain improved representation rates.

A major weakness of any employment equity program is its reliance on self-identification surveys to establish its designated group member data bank. Self-identification data has often under or overestimated the true numbers of designated group employees, because of the need for a voluntary response and a general lack of knowledge regarding the definitions of each designated groups.

To address this situation, the Department has distributed the definitions of designated groups to staffing officers and has made the completion of the self-identification form a mandatory exercise at the appointment phase for non-rotational employees. The same requirement will soon be in place for all rotational appointments. In addition, a comprehensive survey will be conducted. A return rate of 80% is targeted. Although all employees must complete the self-identification form, self-identification as a designated group member is a voluntary choice.

Finally, the peculiar demands of staffing and assigning employees in a rotational Foreign Service sometimes limits the Department's ability to recruit persons with disabilities, although some remarkable precedents have been set already.

**COMPLEXITY:** The scope and the scale of the strategy means that all personnel systems in place will in some way be involved in the review of the problems and remedial actions. A number of sectors are already involved in employment equity initiatives.

## 7. SITUATIONAL REPORT

### 7.1 STRUCTURE, POLICIES AND PROCESSES

As a result of our recent corporate review exercise, employment equity was determined to be a high priority. The Employment Equity unit has been integrated into a new Employment Equity, Staffing and Classification Division. This will strengthen the influence of employment equity in matters of recruitment and promotion.

"Included in the June 1990 Corporate Review Final Report is a commitment from the Department to reach within five years a representation rate of women in the Management Category that is comparable to the Public Service representation rate and to double the representation rates of the other target groups.

.../5

Ab  
Dis  
Vis  
Wo  
Ma

7.2

### Employment Equity Targets vs Public Service Representation

	Public Service Representation Dec. 89	EAITC Represent. April 90	EAITC Represent. April 91	EAITC E.E. Targets
Aboriginal	1.8	0.8	1.1	1.6
Disabled	2.7	1.8	2.3	3.6
Vis. Min.	3.0	2.0	2.5	4.0
Women in Management	14.1	7.1	7.3	14.1

---

Monitoring of employment equity activities and progress is done on a continuous basis through various status reports. As well, the Employment Equity program is audited as part of the Personnel function of the Department.

#### 7.2 DEPARTMENTAL POPULATION

The Canada based personnel establishment of the Department is composed of three distinct segments:

1. The rotational or Foreign Service segment, numbering approximately 3,000 employees who serve both in Canada and at posts overseas. Entry usually is at the most junior levels of the occupational groups and upward progression is through an annual promotion system based on merit. Assignments to various positions is the normal procedure and the only mean by which employees can gain the expertise necessary for advancement.

2. The non-rotational segment, numbering approximately 1,150 employees who serve, with some exceptions, in Canada and to whom the regular staffing process applies.

3. The Passport Bureau totalling approximately 400 employees based in Ottawa and in regional offices in Canada. Given that the Passport Bureau as recently acquired the status of Special Operating Agency, it will be responsible for implementing and monitoring its own employment equity strategy and will be expected to report separately on its plans and results.

### 7.3 RECRUITMENT

#### 7.3.1 Rotational Staff/Foreign Service Officer Group

This is the largest single group in the Department, where most of the hiring is taking place and which is most visible in representing Canada abroad. Recruitment decisions are made within the Personnel Operations Bureau.

To date considerable progress has been achieved in this area. Prior to 1978, women recruits averaged about 5 percent of Foreign Service officer recruitment. Since then the percentage intake of women has averaged 30 percent, and been as high as 40 percent.

In addition, as a result of an extensive recruitment campaign, visible minorities accounted for approximately 13.2% of candidates interviewed in the 1990/1991 Foreign Service recruitment campaign.

#### Problems identified:

- Low recruitment rates of aboriginal people, disabled persons and visible minorities (see appendix 3 for representation rates as presented by the Canadian Human Rights Commission).

- Large scale recruitment activities have not attracted the large numbers of target group members, especially aboriginal people, that was expected. It is felt that the Foreign Service exam may tend to discourage certain target groups from participating in the selection process.

### 7.3.2 Rotational Staff/Other Groups

Recruitment is done externally into entry or training level positions. For the As group, the recruitment is currently done using the PSC's inventory or an internal competition process. Candidates for the other categories are sought through advertisement.

An operational priority in the hiring of this group is the need to provide bilingual services at home and abroad. Within that constraint every effort is made to attract and hire target group members.

#### **Problems identified:**

- Because knowledge of both official languages has traditionally been a basic requirement in our recruitment process, this has tended to impede recruitment of target group members especially for the AS and SCY groups.

- The number and quality of target group members referred by the PSC to the department for consideration in the AS recruitment has been inadequate.

### 7.3.3 Non-Rotational Staff/All Categories

Candidates are recruited externally for entry-level positions. Recruitment to other levels is done through competitions based on PSC area of competition guidelines.

To ensure that target group members obtain employment in the Department, it is essential that they be apprised of employment opportunities, encouraged to apply for them, that a national inventory of such applicants be maintained and managers be required to consider these applicants on the basis of their abilities.

#### **Problem identified:**

- Because non-rotational staff are permanently stationed in the National Capital Region, they are generally hired locally. A handicap for the Department in raising the proportion of visible minorities and aboriginal people is that the Department has no office other than the Passport office in urban centres where these groups form major communities.

## 7.4 ASSIGNMENT/PROMOTION/SEPARATION

### 7.4.1 Foreign Service Officer Group

Appointment to other levels than entry levels for this group is done through an annual promotion system based on merit. In this instance, on-the-job training and experience are considered by the department as bona fide occupational requirements. It is important to note that a recent promotion analysis for the Foreign Service group indicates that women are progressing at a faster rate than men. Promotion rates for women to the Management Category should also increase in future promotion exercises as more women in the FS-01 and FS-02 levels become eligible for promotion.

Because assignment to junior management positions is the only means by which employees gain the experience necessary for future advancement, increased efforts have been made to provide women with assignments that will permit them to gain management experience.

#### **Problem identified:**

- Because of its special requirements, rotational career Foreign Service and a pooled promotion-to-level system, the Foreign Service has traditionally not made use of other entry mechanisms such as lateral entry that can be used to improve the representation of equity groups.

8.1

8.1.

### 7.4.2 Administrative Support Category/Rotational and Non-Rotational Staff

The recent government report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service "Beneath the Veneer" indicated that women in the federal Public Service are concentrated to a high degree in a small number of occupational groups (Secretarial, Clerical and Administrative Services group). In our department, 71.8 % of women are in the Administrative Support Category.

.../9

**Problems identified:**

- Lack of advancement opportunities, lack of career development and training, and attitudes and corporate culture are all barriers identified by the Task Force's report.

- These barriers are prevalent in EAITC and are exacerbated on the rotational side by the fact that entry to rotational officer level is done mostly through external recruitment.

---

**PLANNED ACTIVITIES**  
**APRIL 1991 - MARCH 1993**

8.1 RECRUITMENT/ASSIGNMENT/PROMOTION/SEPARATION

8.1.1 Rotational Staff/Foreign Service Officer Group

a. Recruitment

Since Foreign Service officers are recruited externally into entry level positions and trained and promoted within, the Department is reviewing its recruitment strategy to focus on attracting larger numbers of high calibre university graduates from the target group communities.

As well, the Department is taking the following steps to increase recruitment of target groups into the rotational Foreign Service group:

- articles in the ethnic press and other community newspapers to alert readers to the upcoming Foreign Service competitions.

- targeted recruitment at universities, colleges and high schools to promote interest in the Foreign Service; contact with target groups organizations to seek out potential candidates.



- visits to universities by campus recruiters prior to the writing of the Foreign Service exam to highlight our wish to attract target group members.

- briefings of university career counsellors and distribution of literature carrying strong employment equity messages.

- creation of a post-graduate Aboriginal Internship Program to enable high potential university graduates to gain experience in the Department and to overcome obstacles to entry in this category. In this regard, the Department will visit at least three (3) PSC regional offices before April 1992 and initiate contact with locally identified aboriginal university graduates.

- special research project to re-assess the annual Foreign Service competition to identify and remove any cultural biases.

#### b. Assignment

Continued efforts will be made to ensure that women are well represented in all streams and in posts abroad, that they are offered equal opportunity for assignments to positions which will maximize their abilities and enable them to compete for management positions and that they are provided with in-house training and education leave.

8.1.2

#### c. Promotion/Separation

The Department will strengthen the employment equity aspect of the FS and EX appraisal by highlighting the section on employment equity and giving it the same full weight and attention given to other factors. Narratives supporting this section will be required, specifically asking for actual initiatives undertaken.

The rate of promotion/separation of designated group members and in particular the promotion rate of women to the Management Category will be closely monitored. Should progress in these areas be unacceptably low, other mechanisms for entry in the Management Category such as selective use of lateral entry will be utilized.

## Foreign Service Recruitment Strategy

A proposal to formalize the Foreign Service Recruitment Strategy is in preparation now. The strategy is one of the special measures initiatives undertaken to increase the representation of target group members in the Foreign Service. Special efforts are made to increase the number of designated group members eligible for Part II (interview phase) of the Foreign Service selection process. Approximately 30% of the candidates to be included in Part II of the Foreign Service recruitment process will be chosen from the designated group members who have attained the passing grade on the Foreign Service examination.

The selection of target group members will be based on the individual target group's representation rate for the Department. For example, as the aboriginal and disabled groups have the lowest representation rates, candidates from those two groups will be considered before visible minorities and women.

### 8.1.2 Rotational Staff/Other Groups

To ensure that staffing requirements regarding official bilingualism do not unduly impede the Department's efforts towards achieving its employment equity objectives, such requirements will be removed when target group members (aboriginal people, persons with disabilities and visible minorities) are otherwise qualified.

The Department will continue its practice (established in 1990) to request that the PSC refer up to 25% target group members when responding to the Department's efforts to recruit rotational AS employees.

As well, in part to address the issue of advancement for women in the Administrative Support category, the Department will ensure that support staff are informed of upcoming recruitment exercises to staff entry level rotational officer positions to give them a full opportunity to compete. Our goal will be to increase career development opportunities for non-rotational and rotational employees.

### 8.1.3 All Rotational and Non-Rotational Staff

To address the issue of low representation of designated group members in these categories, departmental efforts will concentrate first on recruiting target group members for which specific representation problems have been identified, and second, on promoting career advancement for these people based on ability and merit.

As the Public Service Commission maintains an extensive national inventory of persons seeking employment, the Department will take advantage of this resource pool by negotiating an agreement with the PSC to systematically refer newly received applications from target group members that appear to have qualifications corresponding to our requirements. Additional efforts will be made to conduct individual searches of special inventories to identify candidates that may have unique and specialized skills in some areas.

The Department will continue to ensure a balanced representation of women on selection boards and will ensure that the guidelines on participation of target group members on recruitment/promotion boards are followed.

As well, to alleviate some of the barriers inherent in the selection process, especially for disabled persons, the following initiatives will be taken:

Alternative testing and selection tools will be identified and used by staffing officers. These could include:

- use of sign language interpreters or computer technology to conduct interviews of hearing impaired candidates,
- administration of any written component of a selection process orally for visually impaired candidates,
- use of alternative formats such as braille, large print, and provision of technical aids, as required.

When filling positions, staffing and assignment officers together with line managers will ensure that physical requirements of the position included in the statement of qualifications and job descriptions do not create artificial barriers, although service abroad is often a special factor limiting some types of disability.

As well, consideration will be given to reviewing systematically generic job descriptions with a view to identifying artificial barriers and the need for bona fide requirements of positions.

As the Department plays a major role on the international scene and often acts as a leader in many areas of international policies, it will ensure that Canadian facilities and services abroad are available and accessible to disabled persons. An implementation plan on improvements to federal facilities abroad will be in place by April 1993.

## 8.2 OTHER ACTIVITIES

Other on-going activities in which the Employment Equity Unit will play a major role are:

### 8.2.1 Foreign Service Women's Advisory Committee

An advisory committee was created in 1989 to provide a framework and network for women Foreign Service officers on professional issues of concern to them. Its primary aim is to help the Department develop and implement policies and practices that will eliminate barriers to the advancement of women in the Foreign Service. This committee has met with senior management on several occasions and its recommendations on key employment issues will continue to be given high priority.

### 8.2.2 Non-Rotational Women's Group

In recognition of their common career concerns and interests, a number of women in the Communications and Culture Branch decided to form a working group whose objectives it would be to review constructive and cooperative ways of resolving career and personnel concerns. The group will particularly concentrate its efforts on sensitizing senior management to issues, working with managers to resolve what they see as barriers to career advancement.

As well, with the assistance of the Employment Equity Unit, the group will sponsor a Women's Activity Day every four months. A luncheon event was held on March 8, 1991 for non-rotational women in the Communications & Culture Branch to discuss a variety of issues affecting women in the workplace.

#### 8.2.3 Possible Establishment of Aboriginal, Disabled and Visible Minority Advisory Committee

The Employment Equity Unit will take the initiative to propose to disabled, visible minorities and aboriginal staff, the establishment of advisory committees similar to that in place now for women.

8.2.6

#### 8.2.4 Provision of Technical Aids

The Department will set up its technical aids loan bank to be operational by Fall 1991. While many managers already purchase technical aids on behalf of disabled employees, the provision of a departmental budget ensures that all disabled employees are provided with the necessary technical aids.

At the moment, the capital budget for technical aids expenditure is \$ 9,000. This budget is reviewed annually and adjusted as required. To extend the provision of technical aids, the Department makes every effort to use the Public Service Commission's technical aids bank for needs of short duration.

In addition, priority is given to the purchase of technical aids for departmental employees who have become disabled while employed by the Department in order to facilitate their re-integration into the workplace.

#### 8.2.5 Career Development and Training

In the fall of 1990, the Department conducted a half-day session with a resource from the Human Rights commission on the legal ramifications of Employment Equity. Another session is planned for Personnel Branch and the briefing will soon be extended to all other Branches on a continuing basis.

Employment equity issues will be discussed on the June '91 seminar for outgoing Heads of Mission. Beginning in the fall of '91, sessions on employment equity will be mandatory part of the Department's Supervisory and Middle Management Orientation Programs.

A "Management of Diversity" training program will be offered this year. In addition, training courses on cross-cultural awareness and the integration of disabled persons into the workplace are being planned.

#### 8.2.6 Increasing Awareness

Most people are probably not knowledgeable about the special needs and concerns of target group members. Equally important is the fact that most people are unaware of the capabilities of disabled persons. The success of this action plan depends largely on raising the level of awareness of managers about employment conditions faced by target group members.

**Problem identified:**

- Little work has been done to increase the level of awareness of managers.

To address this situation, the Department will as recommended in the Personnel Management Audit of March 1990 communicate roles and responsibilities for employment equity at all levels.

As well, with the establishment of a Career Services Unit for non-rotational staff, the Department has made available a wide range of programmes and training tools. Initiatives impacting on target group members initiated by this Unit include:

- Distribution of a questionnaire designed for non-rotational employees regarding their career aspirations.
- Articles in departmental publication on recently hired employees including target group employees.

- Career planning courses for women.
- Counselling offered to individuals on self-assertiveness, career planning and job search techniques.
- Secondment of women looking for new career opportunities,
- Inventory of employees, including target group members, looking for career change circulated monthly to managers,
- Direct interventions to improve employment situation of employees including target group members.

More efforts will be made to provide information on Employment Equity in management orientation courses and Heads of Mission briefings.

---

APPENDIX 1

Extract from The Corporate Review:  
Final Report - June 1990

h

ge

et

nt



#### **4) BETTER TRAINED, MORE MOTIVATED HUMAN RESOURCES**

No workforce can be expected, year after year, to meet the effects of resource cutbacks through continuing calls on its professionalism and urging to "do more with less". Improvements in career opportunities, in human resource-management processes, and in conditions of work are obvious areas for action. We will undertake a significant strategic investment in the future of the Department by way of a financial and time commitment to training.

##### **To support these major initiatives we will:**

- implement, by 1991, a restructured foreign service made up of three distinct categories:
  - \* a single Administrative Group from the current administration and support categories, with access by competition to the EX group (this will be subject to the emerging conclusions of Public Service 2000)
  - \* an FS group with more levels and progression beyond the current FS2 level as an alternative to entry into the management group. The streams will be maintained in the FS group for at least the next two years
  - \* an EX management group, fully de-streamed
- strengthen career services and create an assignment program for non-rotational employees. The deadline of April 1, 1991 has been set for the announcement of a comprehensive career development plan
- strengthen our employment equity policy to reach, within 5 years, the Public Service average of representation by women in the management category, and a doubling of representation by other target groups in the Department as a whole
- create the position of a Departmental Ombudsman
- put in place by August 1990 a comprehensive Spousal Employment Program
- establish a day-care centre in the L.B. Pearson building as soon as Treasury Board permits the expenditure of funds for this purpose.
- renovate and upgrade locker and shower facilities in the Lester B. Pearson Building

**APPENDIX 2**

**Canadian Human Rights Commission/  
External Affairs and International  
Trade Canada - Memorandum of  
Understanding**

EMPLOYMENT EQUITY REVIEW  
MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

BETWEEN

The Canadian Human Rights Commission  
as represented by the Chief Commissioner

AND

The Department of

External Affairs

Definitions

1. In this Memorandum of Understanding,

"Commission" means the Canadian Human Rights Commission;

"designated group" means one of the four groups designated in the Employment Equity Act which are: women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities;

"occupational category" means one of the 6 major categories listed in the Personnel Management Manual, Volume 3, Organization & Classification, Chapter 2-1, page 6;

"occupational group" means one of the 73 groupings of employees listed in the Personnel Management Manual, Volume 3, Organization & Classification, Chapter 2-1, page 6;

"employer" means The Department of External Affairs

"Employment Equity Fact Finding Questionnaire" means the two part document prepared by the Commission to be completed during the review process and is referred to hereafter as the Questionnaire;

"review officer" means the Commission's employment equity officer assigned to the review;

"employer representative" means any individual designated by the employer to handle the review on the employer's behalf;

"joint review" means an examination and assessment of an employer's employment equity analysis to determine where problems may exist in the employer's systems, policies and practices, and of the employment equity plan the employer has developed and/or implemented to respond to these problems;

"employment equity complaint" means a complaint citing section 10 of the Canadian Human Rights Act alleging that discrimination has taken place, based on the apparent underutilization of a designated group(s) as revealed by an employment equity report;

"employment equity report" means a report submitted pursuant to Treasury Board Guidelines regarding employment equity.

Purpose

- 2. The purpose of this Memorandum of Understanding is to establish the framework within which a joint review is to be undertaken between the Commission and the employer.

12.

Terms

- 3. The employer undertakes to conduct a review of its workforce, if it has not already been completed, of the representation of the four designated groups in the six occupational categories.
- 4. For the above, the employer agrees to provide the designated group composition by occupational groups broken down by sex and level by Rotational, Non-Rotational, and Regional Office positions. This occupational group report must include the numbers and percentages of designated and non-designated group employees and is to be submitted to the Commission within 6 weeks of the signing of this agreement.
- 5. The employer agrees to assign senior management responsibility for the review to Peter F. Walker, Assistant Deputy Minister, Personnel and for ongoing operational liaison to George Rejhon, Senior Advisor, Special Personnel Operations Group and Shirley Boles, Head, Employment Equity Program.
- 6. The Commission undertakes to require the employer to complete only the sections of the Questionnaire which the review officer deems to be relevant.
- 7. The employer undertakes to commit sufficient personnel and resources to ensure the Questionnaire is completed fully and by the agreed dates.
- 8. Subject to the provisions of the Privacy Act, the employer agrees to provide whatever documents, information, and/or employment related statistics are requested by the review officer.
- 9. In order to facilitate or expedite the review process either the employer representative or the review officer may request a meeting to be held no later than 21 calendar days from the request.
- 10. Where there is/are bargaining agent(s) representing employees in the organization, the employer agrees to consult them while conducting the review and agrees that the review officer may meet with them during the review period.
- 11. After the review officer has completed an analysis of the occupational group report (4. above) and indicated which areas require further review, the employer agrees to complete fully and submit to the review officer Part One of the "Questionnaire, Employer Workforce Statistics", according to the following schedule:
  - a) Background Information Request      4 weeks from date of request
  - b) Inventory of relevant records, forms, reports, and manuals      4 weeks from date of request
  - c) Data analysis (availability analysis)      16 weeks from date of request

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

Effec

21.

Notwithstanding 11 c, an employer may request that this time frame be amended, upon being informed of the designated group(s) and occupational group(s) to be the object of review.

12. The review officer will examine and assess the employer's response to Part One of the Questionnaire and convene a meeting with the employer's representative within 8 weeks of receipt of the submission of the third and final section ((11. c) above). The purpose of this meeting will be to explain the results of the analysis and discuss the areas requiring further review.
13. Within 12 weeks of the review officer's formal request, the employer agrees to complete the employment systems review as set out in Part Two of the Questionnaire and to submit it to the review officer.
14. The review officer will analyze the information provided in the Questionnaire and may undertake an on-site review to substantiate the employer's response to the Questionnaire. The employer will cooperate with such on-site reviews.
15. Where required by the outcome of the analysis, the review officer will ask the employer to provide the employment equity goals and plan already developed pursuant to Treasury Board Guidelines or to develop and submit such goals and a plan.
16. When requested to develop and submit such goals and a plan, the employer agrees to do so within a period of time to be determined by the review officer and the employer representative.
17. Notwithstanding the above, the joint review, as well as reaching a mutually acceptable employment equity plan, will not exceed 12 months.
18. In the event that an employment equity complaint is filed by a third party, the Commission will notify the employer. After an assessment the Commission may decide that some or all of the review be held in abeyance pending resolution of the complaint.
19. The Commission may retain the information, documents and/or statistics obtained during a review. The Commission can use the information documents and/or statistics obtained during a review in the investigation of an employment equity complaint.
20. Where the employer fails to honour the above terms, fails to respect established time frames, or decides to withdraw from the review, the Commission may consider this agreement to be null and void.

#### Effective Date and Review

21. This Memorandum of Understanding shall come into effect as of the date on which it is signed by both parties and will be subject to review on the request by either party.

In witness thereof the parties have signed this Memorandum of Understanding.

THE CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

per:           M. J. P. L.            
          Chief Commissioner

          24.11.89            
          Date

THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

per:           J. H. Taylor            
          Deputy Head

          20/2/89            
          Date

Not  
Con

## APPENDIX 3

### Canadian Human Rights Commission - Analysis of the Department

Note: This analysis was completed in March 1990 by the Canadian Human Rights Commission based on data that was compiled by EAITC as of January 1989.

## EXTERNAL AFFAIRS

### Availability Data estimates for groups under review - 3/90

The department of External Affairs has 3 groups in the employee population:

- 1) Non-Rotational
- 2) Passport
- 3) Rotational

Recruitment methods are similar for the first two groups, and somewhat different for the third. Therefore, the first two are addressed separately from the third.

### Non-Rotational and Passport Employees

These are recruited externally for entry-level positions and promotional opportunities are based on departmental/PSC area of competition as required. The following are the groups and levels under review :

OCCUPATIONAL GROUP	LEVEL	DESIGNATED GROUP	REP RATE IN %	AVAIL IN %	SOURCE
AS	Jr(3-5)	Women	30.5	42.1	1981 Census Data - Gen.Lab.Force
	Sr(6-7)	Women	12.5	33.1	1981 Census Data (M & OM)
	Jr(3-5)	Visible Minorities	0.0	5.6	1986 Cen.Data SOC
CR	Jr(1-4)	Aboriginal Peoples	1.1	1.8	PSC Ext. Av. 1988
	Sr(5-7)	Disabled Persons	1.7	4.9	" "
	Overall	Visible Minorities	2.0	5.5	" "
ST	Overall	Disabled Persons	1.0	3.7	PSC Ext. Av. 1988



### Rotational Employees

This population in the department is generally recruited externally into entry or training level positions, and trained and promoted from within the department.

The availability estimates provided here are based on the premise that internal (departmental) recruitment may be justified because unique on-the-job training and experience are bona fide occupational requirements. However, during the systems review process, attention will be given to validating this requirement where possible.

The following are the groups and levels under review :

OCCUPATIONAL GROUP	LEVEL	DESIGNATED GROUP	REP RATE IN %	AVAIL IN %	SOURCE
EX/FS	all	Women	3.9	12.6	Deptl. Int. Avail.
		Aboriginal Peoples	0.5	0.3	" "
		Disabled Persons	1.0	1.8	" "
		Visible Minorities	0.0	1.2	" "
FS	00-01	Women	29.25	43.4	1986 Census - Univ. Grads
	-02	Women	12.6	28.1	Deptl. Int. Avail.
	00-01	Aboriginal Peoples	0.8	1.2	PSC Ext. Avl.-1988
	-02	Aboriginal Peoples	0.3	0.8	Deptl. Int. Avail.
	00-01	Disabled Persons	1.1	3.3	1986 Census - Univ. Grads
	-02	Disabled Persons	1.8	1.1	Deptl. Int. Avail.
	00-01	Visible Minorities	3.8	9.2	1986 Census - Univ. Grads
	-02	Visible Minorities	1.2	3.3	Deptl. Int. Avail.

OCCUP  
GROUP

AS

EL

CM

CR

ST

OCCUPATIONAL GROUP	LEVEL	DESIGNATED GROUP	REP RATE IN %	AVAIL IN %	SOURCE
AS	Jr(1-3)	Women	30.0	43.4	1986 Census - Univ. Grads
	Int (4)	Women	20.8	30.0	Deptl. Int. Avail.
	Sr (5)	Women	0.0	20.8	Deptl. Int. Avail.
	Overall	Visible Minorities	1.1	9.2	1986 Census - Univ. Grads
EL	Jr(3-4)	Women	1.3	12.2	1986 Census data - SOC
	Sr(5-7)	Women	0.0	1.3	Deptl. Int. Avail.
	Jr	Visible Minorities	0.0	7.5	1986 Census SOC
CM	Jr(3-4)	Women	50.8	86.4	1986 Census Data - SOC
	Int (5)	Women	4.7	50.8	Deptl. Int. Avail.
	Sr(6-7)	Women	0.0	4.7	Deptl. Int. Avail.
	Jr(3-4)	Visible Minorities	3.2	8.1	1986 Census data - SOC
	Int (5)	Visible Minorities	1.4	3.2	Deptl. Int. Avail.
CR	Overall	Women	34.5	44.0	1986 Census - Gen Lab. Force
	Jr(1-4)	Disabled Persons	1.9	4.9	PSC Ext. Av. 1988
	Jr(1-4)	Visible Minorities	1.9	5.5	PSC Ext. Av. 1988
ST	Overall	Aboriginal Peoples	0.5	1.8	PSC Ext. Av. 1988
		Disabled Peoples	1.4	3.7	PSC Ext. Av. 1988
		Visible Minorities	1.6	5.6	PSC Ext. Av. 1988

APPENDIX 4

Document on Staffing Freeze

Assistant Deputy Ministers,  
Directors General, Directors

ACB

Security/Sécurité
UNCLASSIFIED
Accession/Référence
File/Dossier
Date
December 10, 1990
Number/Numéro
ACB-0252

REFERENCE •  
REFERENCE •  
SUBJECT •  
SUBJECT •

STAFFING FREEZE

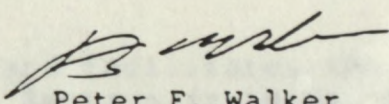
ENCLOSURES  
ANNEXES

DISTRIBUTION

- APSO/A
- APSO/B
- APSC
- APSR
- APSP
- APG
- APT
- APC
- M
- ✓
- APD
- ADAR
- MCBA

Since the promulgation of the staffing freeze guidelines dated October 30, 1990 (under cover of ACB memorandum 232), the Program Management Board (PMB) has had the opportunity to further review staffing within the organization and the Department's person-year (PY) situation for fiscal year 1990/91 in light of recent discussions with the Treasury Board.

2. The PMB has therefore decided to implement more flexible staffing guidelines and to change the staffing request approval process.
3. The revised guidelines aim to ensure that:
  - a) PY utilization is not increased;
  - b) Departmental personnel and operational objectives are met; and
  - c) flexibility of the work force is not unduly compromised through long term commitments with new personnel.
4. The attached guidelines will remain in effect from December 3, 1990 to March 31, 1991.
5. Managers are asked to ensure staffing requests are submitted at least two (2) weeks before the effective date of the proposed action. Managers seeking clarification of the guidelines are invited to consult personnel stream divisions or staffing personnel within APS.

  
Peter F. Walker  
Assistant Deputy Minister  
Personnel Branch

December 10, 1990

## Revised Staffing Freeze Guidelines

A. The following types of staffing actions do not require special approval; APS and personnel stream divisions may therefore process such requests normally.

- A.1 All staffing actions which are internal to the Department but which do not increase employee strength within a branch beyond its November 30, 1990 level.
- A.2 All term extensions providing the extension does not go beyond March 31, 1991.
- A.3 All appointments of visible minorities, natives and handicapped persons. In these cases, however, the APSO/APSR staffing consultant must receive clearance from Marlène Picard/APSC.
- A.4\* All term appointments or secondments to backfill temporary vacancies specifically created by temporary redeployments through the services of APSP. The duration of the term or secondment used to backfill must not exceed the duration of the redeployment arranged by APSP.
- A.5 All new term appointments requested to replace employees who were on strength as of November 30, 1990 or later. These term appointments however must not go beyond March 31, 1991.
- A.6 The re-integration of an employee who had been on leave without pay on condition that a corresponding term or secondment is separated from the Department.

The following types of staffing actions require special approval. Line managers/streams should submit the staffing request forms to APSO or APSR as appropriate with a supporting covering memo. These requests will be consolidated by APS and examined on a weekly basis by MCB/ACB.

- .1 All requests to fill vacancies that would cause the employee strength within a branch to increase beyond its November 30, 1990 level, unless the request is of the type referred to in A.3 above.

.../2

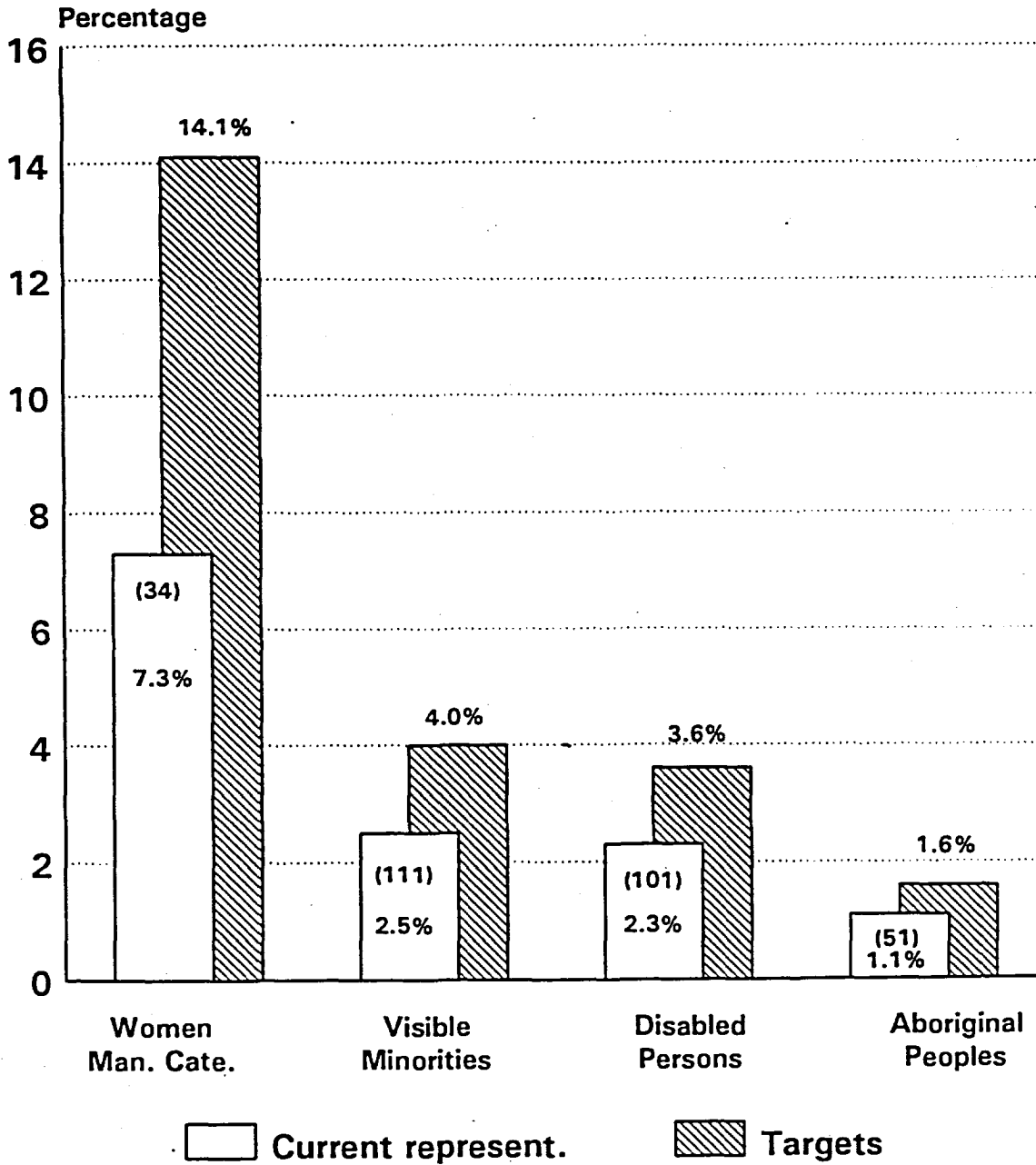
APSP provides career counselling and facilitates the mobility of non-rotational employees. The Section is headed by Mr. Wayne Read who can be reached at 992-5203.

- B.2 All requests to appoint on an indeterminate basis (rotational and non-rotational) from outside the Department unless the requests are of the type referred to in A.3 above.
- B.3 All requests to extend secondments or to take on new secondments from outside the Department unless the requests are of the type referred to in A.4 above.
- B.4 All requests for term extensions or new terms where the expiry date of the term is beyond March 31, 1991, unless the requests are of the type referred to in A.3 or A.4 above.
- B.5 The re-integration of an employee who had been on leave without pay without separating a corresponding term or secondment.

APPENDIX 5

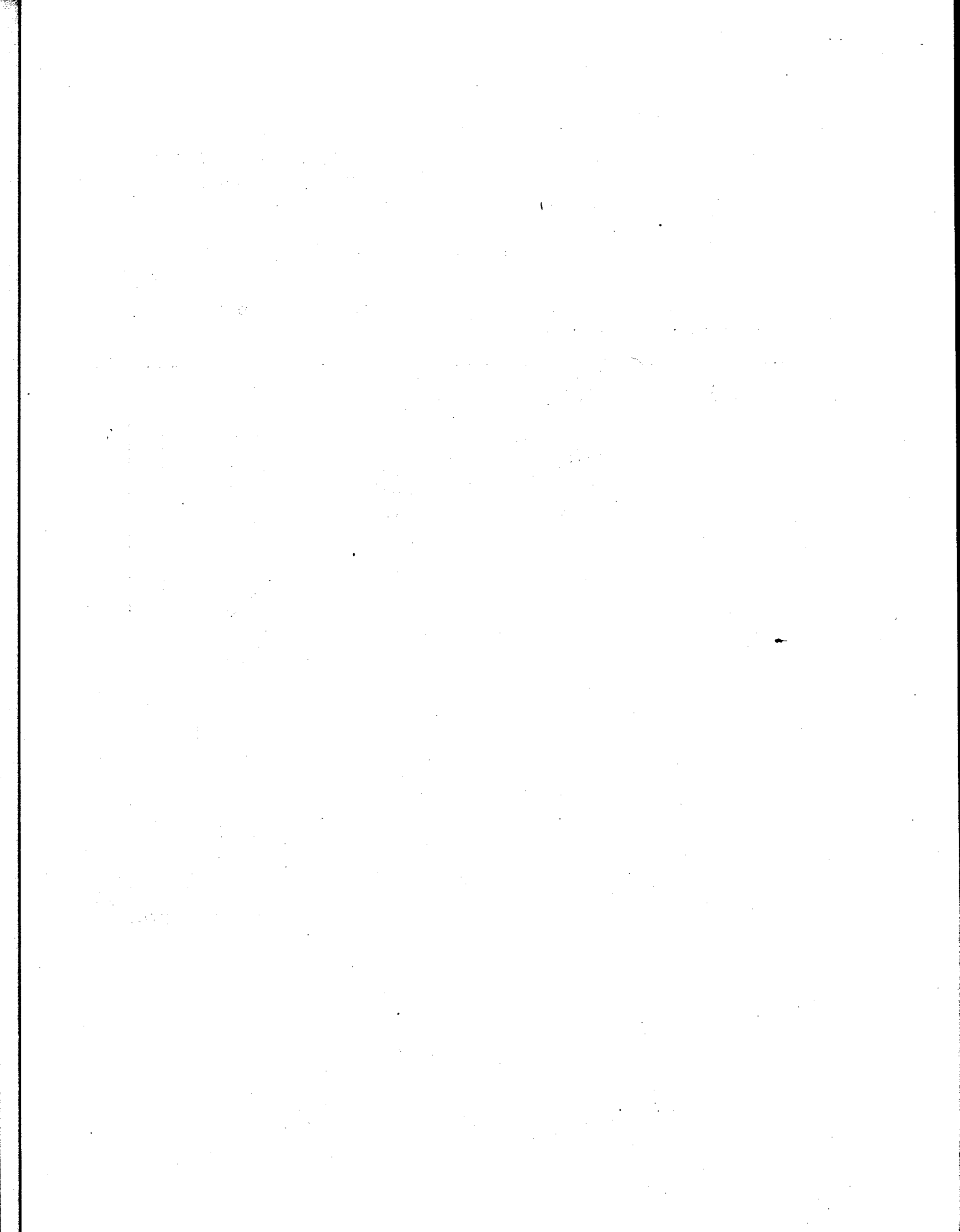
Employment Equity Objectives -  
Projection: 5 years

# Employment Equity Targets Projection: 5 years



Note: Employment Equity targets are based on April 1990 data.







**Employment Equity**

Équité en matière d'Emploi

**AFFAIRES EXTÉRIEURES ET COMMERCE EXTÉRIEUR CANADA**

# L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI : OÙ EN SOMMES-NOUS?

**STRATÉGIE MINISTÉRIELLE CONCERNANT L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada

External Affairs and  
International Trade Canada

**Canada**

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20069195 7

DOCS

CA1 EA 91E52 EXF

Employment equity : where are we  
a departmental employment equity  
strategy

43262965



60984 81800

## TABLE DES MATIÈRES

---

	Page
Résumé	iii
1. Introduction	1
2. Portée de la stratégie	
3. Contexte	
4. Objectifs stratégiques	2
5. Échelonnement	
6. Facteurs limitant le changement	3
7. Analyse de situation	4
7.1 Structure, politiques et processus	
7.2 Population du Ministère	5
7.3 Recrutement	6
7.3.1 Personnel permutant/Groupe des agents du Service extérieur	
7.3.2 Personnel permutant/Autres groupes	7
7.3.3 Personnel non permutant/Toutes les catégories	
7.4 Affectation/Avancement/Départ	8
7.4.1 Groupe des agents du Service extérieur	
7.4.2 Catégorie du soutien administratif/Personnel non permutant et permutant	
8. Activités prévues	9
8.1 Recrutement/Affectation/Avancement/Départ	
8.1.1 Personnel permutant/Groupe des agents du Service extérieur	
a. Recrutement	
b. Affectation	10
c. Avancement et Départ	
Stratégie de recrutement du Service extérieur	11
8.1.2 Personnel permutant/Autres groupes	
8.1.3 Employés permutants et non permutants	12

<b>8.2</b>	<b>Autres activités</b>	<b>13</b>
<b>8.2.1</b>	<b>Comité consultatif des femmes du Service extérieur</b>	
<b>8.2.2</b>	<b>Groupe de travail des femmes non permutantes</b>	
<b>8.2.3</b>	<b>Possibilité de mise en place d'un comité consultatif pour les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles</b>	<b>14</b>
<b>8.2.4</b>	<b>Aides techniques</b>	
<b>8.2.5</b>	<b>Formation et perfectionnement professionnels</b>	
<b>8.2.6</b>	<b>Sensibilisation accrue</b>	<b>15</b>

**ANNEXE 1 - Extrait de l'Examen ministériel : Rapport final - juin 1990**

**ANNEXE 2 - Protocole d'entente entre AECEC et la CCDP**

**ANNEXE 3 - Analyse de la situation au Ministère par la CCDP**

**ANNEXE 4 - Document sur le gel du recrutement**

**ANNEXE 5 - Objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi - Projection sur 5 ans**

## RÉSUMÉ

OBJET: Stratégie d'équité en matière d'emploi

### SITUATION

1. L'Examen ministériel a établi pour les prochaines années des objectifs très précis dans le domaine de l'équité en matière d'emploi au sein du Ministère.

2. Après examen du Rapport de 1987 sur l'équité en matière d'emploi, la Commission canadienne des droits de la personne indiquait que les membres des groupes désignés (autochtones, handicapés, minorités visibles et femmes) étaient sous-utilisés dans dix groupes de professions.

Bien que des progrès considérables aient été réalisés, notamment chez les femmes oeuvrant dans la catégorie de la gestion, nous sommes toujours sous-représentés dans tous les groupes désignés.

3. La stratégie de mise en oeuvre du volet équité en matière d'emploi de l'Examen ministériel, décrite ci-dessous, devrait combler les attentes de la CCDP pour le Ministère.

### FAITS SAILLANTS

1. En mettant l'accent sur des gestes concrets, la nouvelle stratégie nous aidera à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. La stratégie traite des problèmes suivants :

- les activités de recrutement à grande échelle qui n'attirent pas le nombre et la qualité de membres de groupes cibles que l'on prévoyait;

- l'absence de possibilités de promotions, de perfectionnement professionnel et de formation pour les groupes des services administratifs, de bureau et de secrétariat;

- le faible niveau de sensibilisation des gestionnaires vis-à-vis des questions touchant les membres des groupes désignés; et

- les exigences de bilinguisme, qui ont refréné le recrutement d'autochtones et de membres des minorités visibles.

Parmi les activités prévues pour régler ces problèmes, mentionnons :

- la création d'un programme de formation pour autochtones au sein du Ministère, pour les groupes du service extérieur et des services administratifs permutants,
- une stratégie de recrutement pour le service extérieur qui vise à augmenter le nombre de membres des groupes désignés qui se qualifient pour l'entrevue lors de la sélection des candidats au groupe du service extérieur,
- la communication des fonctions et des responsabilités dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, à tous les niveaux,
- l'ajustement des conditions de dotation bilingue pour les autochtones et les minorités visibles, s'il y a lieu.

**OBJECTIFS DANS LE DOMAINE DE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

1. Nos objectifs dans le domaine de l'équité en matière d'emploi sont de doubler la représentation des autochtones, des minorités visibles et des handicapés, et d'atteindre la moyenne de la Fonction publique pour ce qui est du nombre de femmes dans la catégorie de la gestion.

**Objectifs dans le domaine de l'équité en matière d'emploi  
et représentation des groupes désignés  
au Ministère**

	Représentation dans la fonct. publique déc. 1989	Représentation au sein d'AECEC avril 1990	Représentation au sein d'AECEC avril 1991	Obj. É.E. AECEC
Autochtones	1,8	0,8	1,1	1,6
Handicapés	2,7	1,8	2,3	3,6
Minor.vis.	3,0	2,0	2,5	4,0
Femmes dans la gestion	14,1	7,1	7,3	14,1

es,

au  
les

qui  
qui  
les

ns  
x,

es

oi  
és  
la  
la

# L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI : OÙ EN SOMMES-NOUS?

STRATÉGIE MINISTÉRIELLE CONCERNANT L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI



## 1. INTRODUCTION

Ce document présente une stratégie destinée à promouvoir la représentation et la répartition équitables des autochtones, des membres des groupes de minorités visibles, des personnes handicapées et des femmes à tous les niveaux d'emploi au sein du Ministère. Cette stratégie correspond aux objectifs énoncés dans l'Examen ministériel et sanctionnés par la haute direction en juillet 1990 (annexe 1). Elle répond également à la 2e partie de l'Examen commun entrepris par le Ministère et la Commission canadienne des droits de la personne (annexe 2).

Ce document expose le cadre de planification et de responsabilisation requis pour que les objectifs du Ministère relatifs à l'équité en matière d'emploi se réalisent d'ici mars 1996.

## 2. PORTÉE DE LA STRATÉGIE

Il s'agit d'une stratégie de grande envergure qui englobe tous les aspects des systèmes d'emploi : dotation, affectations, formation et perfectionnement, et appréciation du rendement; elle inclut également la responsabilisation au sein du Ministère quant à l'équité en matière d'emploi, la communication des rôles et des responsabilités à tous les niveaux de l'organisation et le contrôle des objectifs concernant l'équité en matière d'emploi.

La stratégie vise une période de cinq ans. Un exposé détaillé des activités prévues durant la première phase figure à la section 8.

## 3. CONTEXTE

Le sous-comité de l'Examen ministériel d'AECEC sur les questions liées au personnel a défini l'équité en matière d'emploi comme un des dossiers importants nécessitant un plan d'action précis afin que les objectifs fixés à l'interne comme à l'externe puissent être réalisés dans des délais raisonnables. En outre, l'examen de notre rapport sur l'équité en matière d'emploi, effectué en novembre 1988 par la Commission canadienne des droits de la personne, a révélé que notre organisation utilisait un nombre insuffisant d'employés d'un ou de plusieurs groupes désignés dans certaines catégories professionnelles.

Le 20 février 1989, le Ministère a signé, avec la CCDP, un Protocole d'entente soulignant les responsabilités et fixant des délais en vue d'un examen de l'équité en matière d'emploi. À cette fin, le Ministère a fait parvenir à la CCDP des rapports sur la composition des effectifs, des analyses de disponibilité et diverses copies d'analyses des systèmes d'emploi effectuées de 1986 à 1989 par le Bureau de l'équité en matière d'emploi (annexe 3).

#### 4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Cette stratégie vise à atteindre, d'ici mars 1996, les objectifs suivants :

- prendre des mesures actives permettant au Ministère d'atteindre ses objectifs au chapitre de l'équité en matière d'emploi, dans le délai de cinq ans prévu par l'Examen ministériel.
- aborder la question de la représentation, de la répartition et du maintien des membres des groupes cibles,
- apporter des mesures correctives aux plans opérationnels,
- assurer un suivi des recommandations actuelles et futures émanant de divers groupes consultatifs.

#### 5. ÉCHELONNEMENT

La mise en oeuvre de la stratégie sera échelonnée de la façon suivante :

- phase 1 (avril 1991 - mars 1993) : mise en route
- phase 2 (avril 1993 - mars 1995) : expansion
- phase 3 (avril 1995 - mars 1996) : examen du programme

Pour chaque phase, des rapports d'étape seront présentés au Comité de gestion du Ministère de même qu'à la Commission canadienne des droits de la personne, en vertu du Protocole d'entente qu'ils ont conclu.

## 6. FACTEURS LIMITANT LE CHANGEMENT

Plusieurs facteurs font obstacle à la réalisation de nos objectifs.

**RÉDUCTION DES RESSOURCES :** En raison de la réduction des années-personnes au cours des dernières années et des importantes restrictions budgétaires imposées par le Cabinet pour les quatre prochaines années, nous devons procéder à un réaménagement considérable des ressources. Ces mesures continueront de ralentir le recrutement et s'opposeront donc directement aux efforts que nous déployons pour atteindre nos objectifs par des moyens positifs. Il se peut, toutefois, qu'il y ait place pour une certaine amélioration en procédant à une compression dirigée des effectifs.

En particulier, la décision du gouvernement de réduire les rangs de la haute direction de 12 %, d'ici le 31 mars 1993, portera durement atteinte aux chances du Ministère d'augmenter la représentation des femmes dans la catégorie de la gestion jusqu'aux niveaux prévus. D'autres mesures d'austérité contenues dans le budget fédéral du 26 février 1991 pourraient entraîner des licenciements ou, tout au moins, un gel ou un ralentissement du recrutement, compliquant ainsi l'atteinte de nos objectifs d'équité en matière d'emploi.

Afin de minimiser l'incidence de cette situation sur les membres des groupes désignés, le Ministère a déjà mis en place une stratégie qui exclut certains groupes désignés du gel de la dotation (annexe 4).

**AUTRES FACTEURS :** La nouvelle stratégie proposée par le Conseil du Trésor en ce qui concerne les objectifs relatifs aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi se démarque radicalement d'une méthodologie axée sur la représentation pour faire place au mouvement des effectifs. Contrairement à l'ancienne stratégie qui reposait sur le taux de représentation au sein des effectifs, le nouveau modèle est axé sur le mouvement de recrutement, d'avancement et de départ. La représentation demeurera toutefois un élément important de la nouvelle stratégie, étant donné que les objectifs visés en matière de recrutement, d'avancement et de départ sont établis dans le but d'obtenir, à l'avenir, un meilleur taux de représentation.

Par ailleurs, les programmes d'équité en matière d'emploi comportent une lacune importante, du fait que la banque de données concernant les groupes désignés est établie à partir d'enquêtes sur l'identification des employés comme membres de ces groupes. Il arrive souvent que les données qui en résultent indiquent un nombre inférieur ou supérieur au nombre réel d'employés des groupes désignés, en raison de la nécessité d'obtenir une réponse volontaire et du manque d'uniformité entre les définitions de chaque groupe désigné.

Afin de remédier à cette situation, le Ministère a distribué aux agents de dotation les définitions des groupes désignés et il a exigé que les employés non permutants remplissent obligatoirement le formulaire d'identification de l'employé, au moment de leur nomination. Cet exercice sera bientôt réglementaire pour tous les employés permutants. De plus, une enquête par sondage sera effectuée; le taux de participation visé est de 80 %. Tous les employés doivent remplir le formulaire d'identification de l'employé mais l'appartenance à un groupe désigné demeure un choix volontaire.

Enfin, en raison des circonstances particulières qui se rattachent à la dotation et à l'affectation d'employés dans un poste permutant du Service extérieur, le Ministère est très limité dans son recrutement des personnes handicapées. Des précédents assez remarquables ont toutefois été établis auparavant dans ce secteur.

**COMPLEXITÉ** : Étant donné la portée et les paramètres de la stratégie, il sera tenu compte, dans une certaine mesure, dans le cadre de l'examen des problèmes et des mesures correctives, de tous les systèmes de gestion du personnel en vigueur. Un certain nombre de secteurs sont déjà visés par les initiatives portant sur l'équité en matière d'emploi.

## **7. ANALYSE DE SITUATION**

### **7.1 STRUCTURE, POLITIQUES ET PROCESSUS**

Il est ressorti de notre récent Examen ministériel que l'équité en matière d'emploi était un sujet hautement prioritaire. Le Bureau de l'équité en matière d'emploi a été intégré dans la nouvelle Direction de l'équité en matière d'emploi, de la dotation et de la classification. Ce remaniement donnera plus de poids à l'équité en matière d'emploi dans les questions de recrutement et de promotion.

**Dans le Rapport final de l'Examen ministériel de juin 1990, le Ministère s'engage à atteindre, d'ici cinq ans, un taux de représentation des femmes dans la catégorie de la gestion comparable au taux de représentation au sein de la Fonction publique, et à doubler les taux de représentation des autres groupes cibles.**

## Objectifs du Ministère par rapport aux taux de représentation au sein de la Fonction publique

	Représentation au sein de la Fonction publique Déc. 1989	Représentation à AECEC Avril 1990	Taux actuel à AECEC Avril 1991	Objectifs d'AECEC
Autochtones	1,8	0,8	1,1	1,6
Handicapés	2,7	1,8	2,3	3,6
Minorités visibles	3,0	2,0	2,5	4,0
Femmes cadres	14,1	7,1	7,3	14,1

Les activités prévues et les progrès réalisés au chapitre de l'équité en matière d'emploi sont soumis à un contrôle continu au moyen de divers rapports d'étape. En outre, le programme de l'équité en matière d'emploi fait l'objet d'une vérification dans le cadre de la fonction "personnel" du Ministère.

### 7.2 POPULATION DU MINISTÈRE

Les employés canadiens du Ministère sont répartis dans trois catégories distinctes :

1. La catégorie du Service extérieur ou des employés permutants, qui compte environ 3 000 employés en poste au Canada et dans des missions à l'étranger. Les employés de cette catégorie commencent généralement au premier niveau des groupes professionnels et gravissent les échelons basés sur un système d'avancement annuel fondé sur le mérite. Les employés sont normalement affectés à différents postes; c'est leur seul moyen d'acquérir l'expérience qui justifiera leur avancement.

2. La catégorie des non-permutants, qui compte environ 1 150 employés affectés, à quelques exceptions près, au Canada, et auxquels s'applique le processus de dotation ordinaire.

3. Le Bureau des passeports, qui comprend environ 400 employés en poste à Ottawa et dans des bureaux régionaux au Canada. Le Bureau des passeports ayant récemment obtenu le statut d'organisme de service spécial, il sera chargé de mettre en oeuvre et de contrôler sa propre stratégie d'équité en matière d'emploi et il sera tenu de rendre compte séparément de ses projets et des résultats obtenus.

### 7.3 RECRUTEMENT

#### 7.3.1 Personnel permutant/Groupe des agents du Service extérieur

C'est dans ce groupe, le plus important du Ministère et le plus représentatif du Canada à l'étranger, que sont recrutés la plupart des employés. Les décisions relatives au recrutement sont prises au sein de la Direction générale des Opérations du personnel.

Jusqu'ici, des progrès considérables ont été réalisés dans ce secteur. Avant 1978, les femmes ne représentaient que 5 % environ de l'ensemble des effectifs du Service extérieur. Depuis, le pourcentage de femmes engagées se situe autour de 30 % et a même atteint jusqu'à 40 %.

Par ailleurs, suite à une vaste campagne de recrutement, environ 13,2 % des candidats convoqués à une entrevue pour l'exercice de recrutement du Service extérieur de 1990-1991, étaient des minorités visibles.

#### **Problèmes notés :**

- **Faible taux de recrutement des autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles. (Voir les taux de représentation présentés par la Commission canadienne des droits de la personne à l'annexe 3.)**
- **Malgré le grand nombre d'activités de recrutement, les membres des groupes cibles intéressés, notamment les autochtones, ont été moins nombreux que prévu. Il semble que l'examen du Service extérieur décourage certains groupes cibles de participer au processus de sélection.**

### 7.3.2 Personnel permutant/Autres groupes

Le recrutement se fait par voie externe pour les emplois de premier échelon ou les stages. Pour ce qui est du groupe AS, le recrutement se fait actuellement à l'aide du répertoire de la CFP ou par concours interne. Les postes des autres catégories sont dotés à la suite d'annonces.

Pour être engagés, il est impérieux que les employés de ce groupe soient bilingues car ils seront appelés à offrir des services dans les deux langues officielles, tant au pays qu'à l'étranger. Tout en respectant cette contrainte, on s'efforce d'attirer et d'engager des membres des groupes cibles.

#### **Problèmes notés :**

- **La connaissance obligatoire des deux langues officielles, traditionnellement imposée par nos modes de recrutement, fait obstacle au recrutement des membres des groupes cibles, notamment pour les postes de AS et de SCY.**

- **Le nombre et la qualité des membres des groupes cibles proposés par la CFP pour occuper des postes de AS au Ministère est inadéquat.**

### 7.3.3 Personnel non permutant/Toutes les catégories

Ces employés sont recrutés par voie externe pour les emplois de premier échelon. Pour les autres niveaux, le recrutement se fait par voie de concours, conformément aux lignes directrices de la CFP concernant les zones de concours.

Afin de garantir que les membres des groupes cibles obtiennent un emploi au Ministère, il est essentiel de les informer des perspectives d'emploi et de les encourager à présenter une demande. Il faut, de plus, tenir un répertoire national de ces requérants et exiger des gestionnaires qu'ils examinent ces candidatures en tenant compte des compétences des intéressés.

#### **Problème noté :**

- **Les employés non permutants étant affectés de façon permanente dans la Région de la capitale nationale, ils sont généralement recrutés à l'échelle locale. Il est difficile pour le Ministère d'augmenter la proportion des minorités visibles et des autochtones du fait qu'il n'est représenté que par le Bureau des passeports dans les centres urbains où ces groupes sont très importants.**

## 7.4 AFFECTATION/AVANCEMENT/DÉPART

### 7.4.1 Groupe des agents du Service extérieur

Pour ce groupe, la nomination à des niveaux autres que le premier échelon se base sur un système d'avancement annuel fondé sur le mérite. Dans ce cas, la formation en cours d'emploi et l'expérience sont considérées par le Ministère comme des exigences professionnelles réelles. Il importe de noter que, d'après une récente analyse de l'avancement au sein des groupes du Service extérieur, les femmes progressent plus rapidement que les hommes. Le taux d'avancement des femmes devrait encore augmenter au cours des prochains exercices de promotion puisqu'un plus grand nombre de femmes aux niveaux FS-01 et FS-02 y seront admissibles.

Les employés ne pouvant acquérir l'expérience nécessaire à leur avancement qu'en occupant des postes de gestion subalternes, beaucoup d'efforts ont été faits afin de permettre que les femmes soient de plus en plus souvent affectées à des postes qui leur permettront d'acquérir de l'expérience en gestion.

#### **Problème noté :**

- En raison de ses exigences particulières, rotation des affectations et système de promotion au niveau par groupement, le Service extérieur n'a pas eu recours à d'autres mécanismes de recrutement tel que le recrutement latéral qui peut être utilisé pour améliorer la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

### 7.4.2 Catégorie du soutien administratif/Personnel permutant et non permutant

Le rapport gouvernemental, "Au-delà des apparences", publié récemment par le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, a révélé qu'un pourcentage élevé de femmes dans la Fonction publique fédérale occupent un nombre limité de postes professionnels (emplois de secrétariat, de bureau et services administratifs). Dans notre Ministère, 71,8 % de femmes font partie du groupe de soutien administratif.



**Problèmes notés :**

- Le manque d'occasions d'avancement, l'absence de possibilités de formation et de perfectionnement professionnels, de même que les attitudes et la culture de l'organisation sont tous des obstacles relevés dans le rapport du Groupe de travail.
- Ces obstacles sont très courants à AECEC et sont encore plus évidents dans le groupe des permutants, étant donné que le recrutement au niveau d'agent permutant se fait essentiellement par voie externe.

-----

**ACTIVITÉS PRÉVUES**  
**AVRIL 1991 À MARS 1993**

**8.1 RECRUTEMENT/AFFECTATION/AVANCEMENT/DÉPART****8.1.1 Personnel permutant/Groupe des agents du Service extérieur****a. Recrutement**

Comme les agents du Service extérieur sont recrutés par voie de recrutement externe pour les emplois de premier échelon et qu'ils sont formés et promus au sein du Service extérieur, le Ministère examine actuellement sa stratégie de recrutement afin de pouvoir attirer un plus grand nombre de diplômés universitaires de haut calibre appartenant aux groupes cibles.

De plus, le Ministère a pris les mesures suivantes afin de recruter davantage de représentants des groupes cibles dans les postes permutants du Service extérieur :

- publication d'articles dans la presse des minorités et autres publications communautaires pour informer les lecteurs des prochains concours du Service extérieur;
- recrutement dans les universités, les collèges et les écoles secondaires pour susciter l'intérêt à l'égard du Service extérieur et contacts avec les organisations des groupes cibles dans le but de recruter des candidats éventuels.

- séances d'information à l'intention des conseillers d'orientation professionnelle des universités et distribution de publications appuyant fortement l'équité en matière d'emploi.
- visites de recruteurs sur les campus universitaires avant l'examen écrit du Service extérieur afin de souligner notre désir d'attirer des membres appartenant aux groupes cibles.
- création d'un programme de stage postuniversitaire à l'intention des autochtones pour permettre aux étudiants diplômés qui possèdent de grandes aptitudes d'acquérir de l'expérience au sein du Ministère et de surmonter les obstacles à leur recrutement dans cette catégorie. À cette fin, des représentants du Ministère visiteront au moins trois (3) bureaux régionaux de la CFP avant le mois d'avril 1992 et communiqueront avec les diplômés autochtones qu'ils auront repérés sur place.
- création d'un projet spécial de recherche pour réévaluer le concours annuel du Service extérieur dans le but de déceler et d'éliminer tout préjugé culturel.

#### b. Affectation

On veillera continuellement à ce que les femmes soient bien représentées dans toutes les filières ainsi que dans les missions à l'étranger; qu'elles bénéficient de chances égales pour les affectations à des postes leur permettant d'exploiter leurs aptitudes au maximum et de poser leur candidature aux postes de direction; qu'elles reçoivent une formation en cours d'emploi et qu'elles bénéficient des congés d'études auxquels elles ont droit.

#### c. Avancement et départ

Le Ministère accordera plus d'importance à l'équité en matière d'emploi lors de l'évaluation des postes FS et EX, en faisant ressortir la section sur l'équité en matière d'emploi et en lui accordant autant d'importance qu'aux autres éléments. Il faudra faire une évaluation descriptive pour cette section, en mentionnant particulièrement les projets entrepris.

Les taux d'avancement et de départ au sein de certains groupes d'employés seront surveillés de près, particulièrement en ce qui concerne le taux d'avancement des femmes dans la catégorie de la gestion. Si les progrès réalisés à ce chapitre sont insuffisants, on aura recours à d'autres mécanismes, notamment à une utilisation sélective du recrutement latéral.

## Stratégie de recrutement du Service extérieur

On prépare actuellement une proposition visant à officialiser la stratégie de recrutements du Service extérieur. Il s'agit d'une des mesures spéciales prises afin d'augmenter la représentation des membres des groupes cibles au sein du Service extérieur. On s'efforce particulièrement d'augmenter le nombre de ces personnes admissibles à la partie II (entrevue) du processus de sélection du Service extérieur. Environ 30 % des candidats convoqués en entrevue seront choisis parmi les candidats appartenant aux groupes désignés qui auront obtenu la note de passage à l'examen pour les postes FS.

Leur sélection sera fondée sur le taux de représentation du groupe cible au sein du Ministère. Par exemple, étant donné que les autochtones et les personnes handicapées constituent les groupes dont le taux de représentation est le plus bas, la candidature des personnes appartenant à ces deux groupes sera considérée avant celles des femmes et des minorités visibles.

### 8.1.2 Personnel permutant/autres groupes

Pour que les exigences linguistiques en matière de bilinguisme ne nuisent pas outre mesure aux efforts déployés par le Ministère en vue d'atteindre les objectifs fixés au chapitre de l'équité en matière d'emploi, elles ne seront pas prises en considération lorsque les membres des groupes cibles (autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) possèdent les autres qualités requises.

Tel qu'établi en 1990, le Ministère continuera d'exiger que jusqu'à 25 % des candidats présentés par la Commission de la fonction publique pour combler les postes d'employés permutants de catégorie AS au sein du Ministère appartiennent aux groupes cibles.

De plus, pour ce qui est notamment de l'avancement des femmes au sein de la catégorie du soutien administratif, le Ministère veillera à ce que le personnel de soutien soit informé à l'avance des campagnes de recrutement visant à pourvoir des postes d'agents permutants au niveau d'entrée pour donner aux femmes toutes les chances possibles de s'inscrire au concours. Nous souhaitons ainsi améliorer les possibilités d'avancement pour les employés permutants et non permutants.

### 8.1.3 Employés permutants et non permutants

Pour remédier à la faible représentation des groupes désignés au sein des catégories susmentionnées, le Ministère s'efforcera d'abord de recruter des personnes appartenant aux groupes pour lesquels on a relevé certains problèmes de représentation, puis il s'efforcera d'améliorer les possibilités d'avancement pour ces personnes selon leurs aptitudes et leur mérite.

Comme la Commission de la fonction publique exploite un vaste répertoire national d'applicants, le Ministère aura recours à cette réserve de personnel en s'entendant avec la Commission pour qu'elle présente systématiquement les nouvelles demandes provenant de membres des groupes cibles qui semblent posséder les qualités exigées par le Ministère.

On s'efforcera également de procéder à des recherches spécialisées dans certains répertoires dans le but de trouver des candidats susceptibles de posséder des compétences uniques et spécialisées dans certains domaines.

Le Ministère continuera d'assurer une représentation proportionnée de femmes au sein des jurys de sélection et verra à ce que les directives concernant la participation des membres des groupes cibles au sein des jurys de recrutement et de sélection soient respectées.

De plus, pour éliminer certains obstacles inhérents au processus de sélection, particulièrement en ce qui concerne les personnes handicapées, les mesures suivantes seront adoptées :

- mise au point et utilisation d'autres méthodes d'administration de tests et moyens de sélection, notamment :

- l'emploi d'interprètes utilisant le langage gestuel ou de technologies informatiques pendant les entrevues avec des candidats malentendants;

- le remplacement, dans le cadre du processus de sélection, des éléments écrits par des tests oraux pour les candidats malvoyants;

- l'utilisation, au besoin, d'autres formules de présentation des tests telles que le braille, les gros caractères et la prestation d'aide technique;

- les agents de dotation ainsi que les cadres hiérarchiques s'assureront que les exigences physiques mentionnées dans l'énoncé de qualités et dans la description de poste ne créent pas d'obstacles artificiels, bien que le service à l'étranger représente souvent un obstacle pour les personnes souffrant de certains types de handicaps;

- de plus, on examinera systématiquement les descriptions d'emplois de base afin de découvrir les barrières artificielles et de voir à ce que soient incluses les exigences professionnelles réelles.

Comme le Ministère joue un rôle important sur la scène internationale et agit souvent à titre de chef de file dans de nombreux domaines liés aux politiques internationales, il s'assurera que les personnes handicapées ont accès aux installations canadiennes à l'étranger et aux services qui y sont offerts. Un plan de mise en oeuvre concernant les installations du gouvernement fédéral à l'étranger sera mis au point d'ici avril 1993.

## 8.2 AUTRES ACTIVITÉS

Le bureau d'équité en matière d'emploi jouera un rôle important dans le cadre des activités permanentes suivantes :

### 8.2.1 Comité consultatif des femmes du Service extérieur

Un comité consultatif a été créé en 1989 afin d'encadrer les femmes du Service extérieur et de leur fournir un réseau d'information concernant les questions professionnelles qui les touchent. Son but premier est d'aider le Ministère à mettre au point et à mettre en application les politiques et les pratiques qui élimineront les obstacles à l'avancement des femmes au sein du Service extérieur. Les membres de ce comité ont rencontré la haute direction à plusieurs occasions et on continuera de donner priorité à la mise en oeuvre des recommandations émises par le comité relativement aux questions-clés en matière d'emploi.

### 8.2.2. Groupe de travail des femmes non permutantes

Afin de faire reconnaître leurs préoccupations et leurs intérêts professionnels communs, un certain nombre de femmes du Secteur des communications et de la culture ont décidé de former un groupe de travail dont les objectifs seraient de trouver des moyens constructifs et coopératifs de résoudre les problèmes personnels et professionnels.

Le groupe s'efforcera tout spécialement de sensibiliser la haute direction à ces problèmes et travaillera de concert avec les gestionnaires afin d'éliminer ce qu'il considère comme des barrières à l'avancement professionnel des femmes.

De plus, avec l'aide du bureau d'équité en matière d'emploi, le groupe parrainera tous les quatre mois une journée d'activité pour les femmes. On a d'ailleurs organisé un déjeuner le 8 mars 1991 à l'intention des femmes non permutantes du Secteur des communications et de la culture en vue de discuter d'une foule de questions touchant les femmes dans leur milieu de travail.

### 8.2.3 Possibilité de mise en place d'un comité consultatif pour les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles

Le bureau d'équité en matière d'emploi proposera au personnel composé de personnes handicapées, de membres des minorités visibles et d'autochtones la création de comités consultatifs semblables à celui qui existe maintenant pour les femmes.

### 8.2.4 Aides techniques

Le Ministère mettra sur pied un centre de prêt des aides techniques qui devrait fonctionner d'ici l'automne de 1991. Bien que bon nombre de gestionnaires fassent déjà l'acquisition d'aides techniques à l'intention d'employés handicapés, l'allocation d'un budget ministériel permettra à tous les employés handicapés de bénéficier des aides techniques dont ils ont besoin.

Actuellement, le budget des immobilisations destiné à l'acquisition d'aides techniques s'élève à 9 000 \$. Ce budget est revu chaque année et ajusté selon les besoins. Pour pouvoir disposer d'un plus grand nombre d'aides techniques, le Ministère s'efforce d'utiliser le centre d'aides techniques de la Commission de la fonction publique pour les besoins à court terme.

De plus, le Ministère donnera priorité à l'achat d'aides techniques pour les employés qui sont devenus handicapés alors qu'ils étaient à son emploi, dans le but de faciliter leur réintégration en milieu de travail.

### 8.2.5 Formation et perfectionnement professionnels

À l'automne de 1990, le Ministère a organisé, avec la collaboration d'une personne-ressource de la Commission canadienne des droits de la personne, une séance d'information d'une demi-journée sur la portée juridique de l'équité en matière d'emploi. Une autre séance est prévue à l'intention des employés du Secteur du personnel et de telles séances seront également organisées régulièrement pour tous les autres secteurs.

Les chefs de mission en partance pour l'étranger pourront discuter de questions relatives à l'équité en matière d'emploi à l'occasion de l'atelier de juin 1991. À partir de l'automne de 1991, les séances d'information sur l'équité en matière d'emploi feront obligatoirement partie des programmes d'orientation en gestion pour les cadres intermédiaires et les superviseurs du Ministère.

Un programme de formation portant sur la gestion en milieu multiculturel sera offert cette année. De plus, on prépare actuellement des cours de formation sur la sensibilisation aux rapports interculturels et sur l'intégration des personnes handicapées en milieu de travail.

#### 8.2.6 Sensibilisation accrue

La plupart des gens ne connaissent probablement pas les besoins et les problèmes spéciaux des membres des groupes cibles, ni les aptitudes que possèdent les personnes handicapées. Il est donc nécessaire de mieux faire comprendre aux gestionnaires les conditions d'emploi auxquelles ces personnes doivent faire face.

##### **Problème :**

- Peu de mesures ont été prises afin de sensibiliser davantage les gestionnaires aux besoins et aux problèmes des membres des groupes cibles.

Pour corriger cette situation, le Ministère, d'après les recommandations émises lors de la vérification de la gestion du personnel effectuée en mars 1990, fera connaître les rôles et les responsabilités relatifs à l'équité en matière d'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.

De plus, grâce à la création d'un programme de gestion de carrière pour le personnel non permutant, le Ministère est en mesure d'offrir aux employés une vaste gamme de programmes et d'outils de travail. Parmi les projets lancés à l'intention des membres des groupes cibles, il y a notamment :

- la distribution d'un questionnaire à l'intention du personnel non permutant concernant leurs aspirations professionnelles;
- la rédaction d'articles dans des publications du Ministère portant sur les employés récemment engagés, y compris les employés des groupes cibles;

- des cours sur la planification de carrière pour les femmes;
- des séances de counselling en matière d'affirmation de soi-même, de planification de carrière et de techniques de recherche d'emploi;
- la possibilité d'offrir un détachement aux femmes qui cherchent de nouvelles possibilités de carrière;
- la circulation mensuelle parmi les gestionnaires d'un répertoire d'employés, dont des membres des groupes cibles, désireux d'effectuer un changement de carrière;
- la prise de mesures directes dans le but d'améliorer les conditions d'emploi des employés, dont les membres des groupes cibles;

Enfin, on s'efforcera de fournir davantage d'information sur l'équité en matière d'emploi dans le cadre des cours d'orientation en gestion et des séances d'information à l'intention des chefs de mission.

---



ANNEXE 1

Extrait de l'Examen ministériel :  
Rapport final - juin 1990

ion  
les  
nt  
es  
re  
n

==:

#### 4) UN EFFECTIF MIEUX FORMÉ ET PLUS MOTIVÉ

On ne peut s'attendre à ce que, d'année en année, le personnel puisse compenser les effets de la compression des ressources simplement parce qu'on fait appel à son professionnalisme et qu'on lui demande "d'accomplir plus avec moins". Il est évident qu'il faut agir pour améliorer les possibilités de carrière, la gestion des ressources humaines et les conditions de travail. Nous investirons d'une manière importante, stratégique, dans l'avenir du Ministère en nous engageant à accorder l'appui financier et le temps nécessaires à la formation.

#### Pour appuyer ces grandes initiatives, nous allons :

- restructurer, d'ici 1991, le service extérieur en trois catégories :
  - \* un groupe administratif, composé à partir des catégories actuelles de l'administration et du soutien, qui serait admissible au recrutement au groupe EX (sous réserve des conclusions qui commencent à émerger de l'opération Fonction publique 2000)
  - \* un groupe de FS avec un plus grand nombre de paliers, lesquels iront au-delà de la catégorie FS2 actuelle, comme solution de rechange à l'entrée dans le groupe des gestionnaires. Pour le groupe FS, les filières seront maintenues pendant encore au moins 2 ans
  - \* un groupe de gestionnaires EX pour lesquels il n'y aura plus de filière
- améliorer les services d'orientation de carrière et créer un programme d'affectations pour les employés non permutants. La date limite du 1<sup>er</sup> avril 1991 a été choisie pour l'annonce d'un plan général de développement de carrière
- raffermir notre politique d'équité en matière d'emploi pour atteindre, d'ici à 5 ans, la moyenne de la fonction publique pour ce qui est du nombre de femmes dans la catégorie de la gestion, et doubler la représentation dans les autres groupes cibles pour l'ensemble du Ministère
- créer un poste d'Ombudsman au Ministère
- mettre en place, d'ici août 1990, un programme complet d'emploi des conjoints
- ouvrir une garderie à l'Édifice L.B. Pearson dès que le Conseil du Trésor autorisera l'engagement de fonds à cet effet
- rénover et améliorer les salles de douche dans l'édifice Pearson

ANNEXE 2

Commission canadienne des droits de la personne  
et Affaires extérieures et Commerce extérieur  
Canada - protocole d'entente

EXAMEN - ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI  
PROTOCOLE D'ENTENTE

ENTRE

La Commission canadienne des droits de la personne,  
ci-après représentée par le président de la Commission, d'une part

ET

\_\_\_\_\_  
, d'autre part

**Définitions**

1. Dans le présent document,

"Commission" désigne la Commission canadienne des droits de la personne;

"groupe désigné" désigne l'un des quatre groupes cibles mentionnés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles;

"catégorie professionnelle" désigne l'une des six grandes catégories figurant dans le Manuel de gestion du personnel, volume 3, Organisation et classification, chapitre 2-1, page 6;

"groupe professionnel" désigne l'un des soixante-treize groupes d'employé(e)s figurant dans le Manuel de gestion du personnel, volume 3, Organisation et classification, chapitre 2-1, page 6;

"employeur" désigne le Ministère du

"Questionnaire structuré - équité en matière d'emploi", ci-après appelé "Questionnaire", désigne le document en deux parties préparé par la Commission, qui doit être rempli pendant l'examen;

"agent(e) d'examen" désigne l'agent(e) d'équité en matière d'emploi de la Commission, chargé(e) d'effectuer l'examen;

"représentant(e) de l'employeur" désigne toute personne nommée par l'employeur pour effectuer l'examen au nom de l'employeur;

"examen conjoint" désigne l'examen et l'évaluation de l'analyse de l'équité en matière d'emploi chez l'employeur, afin d'en cerner les problèmes au niveau des systèmes, des politiques et des pratiques, ainsi qu'au niveau du plan d'équité en matière d'emploi adopté ou mis en vigueur par l'employeur pour éliminer ces problèmes;

"plainte relative à l'équité en matière d'emploi" désigne une plainte invoquant l'article 10 de la Charte canadienne sur les droits de la personne et alléguant qu'il y a eu discrimination en raison de la utilisation apparente d'un ou de plusieurs groupes désignés, telle que révélée par un rapport sur l'équité en matière d'emploi;

"rapport sur l'équité en matière d'emploi" désigne le rapport déposé par l'employeur conformément aux Lignes directrices du Conseil du Trésor relatives à l'équité en matière d'emploi;

### Objet

2. Le présent Protocole d'entente a pour but de définir le cadre dans lequel doit se dérouler l'examen conjoint auquel participeront la Commission et l'employeur.

### Conditions

3. L'employeur s'engage à examiner, s'il ne l'a pas déjà fait, l'utilisation qu'il fait des quatre groupes désignés dans les six catégories professionnelles.
4. Pour ce faire, l'employeur s'engage aussi à préciser la composition du groupe désigné par groupe professionnel, par sexe et par niveau à partir d'une répartition à l'échelle nationale, régionale ou provinciale, selon le cas. Ce rapport doit être soumis à la Commission dans les 4 semaines suivant la signature du présent protocole.
5. L'employeur accepte d'attribuer la responsabilité de la gestion de l'examen et de la liaison opérationnelle continue à \_\_\_\_\_
6. La Commission s'engage à exiger de l'employeur qu'il/elle remplisse uniquement les parties pertinentes du Questionnaire que l'agent(e) d'examen aura jugées pertinentes.
7. L'employeur s'engage à allouer un nombre suffisant d'employé(e)s et les ressources nécessaires pour que le Questionnaire soit rempli au complet et aux dates prévues.
8. L'employeur s'engage à fournir tout document, information ou statistique relative à l'emploi qui lui est demandé par l'agent(e) d'examen.
9. Afin de faciliter ou d'accélérer le processus d'examen, le/la représentant(e) de l'employeur ou l'agent(e) d'examen peut demander qu'une réunion ait lieu au plus tard dans les 21 jours civils de la demande.
10. Lorsque les employé(e)s de l'organisme sont représenté(e)s par un(e)/des représentant(e)s syndicaliste(s), l'employeur accepte de les consulter et de laisser l'agent(e) d'examen les rencontrer pendant la durée de l'examen.
11. Une fois que l'agent(e) d'examen a terminé l'étude du Rapport sur le(s) groupe(s) professionnel(s) établi les secteurs nécessitant un examen plus approfondi, l'employeur accepte de remplir au complet et de remettre à l'agent(e) d'examen la première partie du "Questionnaire, statistiques sur l'effectif" selon l'échéancier suivant:

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| a) Demande de renseignements généraux   | 4 semaines de la date de la demande  |
| b) L'inventaire de dossiers, de formulaires, de rapports et de manuels pertinents | 4 semaines de la date de la demande  |
| c) Analyse des données  | 16 semaines de la date de la demande |

12. L'agent(e) d'examen étudiera et évaluera les réponses de l'employeur à la première partie du Questionnaire et convoquera le/la représentant(e) de l'employeur à une réunion dans les 8 semaines suivant réception de la troisième et dernière section ((11.c)) ci-dessus), pour lui expliquer les résultats de l'analyse et discuter des secteurs nécessitant un examen plus approfondi.
13. Dans les 12 semaines suivant la demande officielle de l'agent(e) d'examen, l'employeur accepte de remplir et de lui remettre la deuxième partie du Questionnaire constituant l'examen des systèmes d'emploi.
14. L'agent(e) d'examen analysera les renseignements fournis dans le Questionnaire et, si nécessaire, procédera à un examen sur place pour recueillir des preuves à l'appui afin de confirmer les données de l'employeur, Ce/Cette dernier(ière) facilitera ces examens.
15. Si les résultats de l'analyse le justifient, l'agent(e) d'examen demandera à l'employeur de soumettre le plan et les objectifs d'équité en matière d'emploi, élaborés conformément aux Lignes directrices du Conseil du Trésor. S'il ne l'a déjà fait, l'employeur devra élaborer et soumettre à la Commission au plan avec objectifs numériques.
16. Lorsque l'employeur se voit dans l'obligation d'élaborer et de déposer un plan et des objectifs d'équité en matière d'emploi, il/elle s'engage à le faire dans un délai à négocier avec son/sa représentant(e) et l'agent(e) d'examen.
17. Nonobstant ces négociations, la durée de l'examen conjoint, y compris le temps nécessaire pour parvenir à un plan d'équité en matière d'emploi satisfaisant les deux parties, ne devra pas excéder 12 mois.
18. Advenant le dépôt d'une plainte au sujet de l'équité en matière d'emploi par une tierce partie, la Commission en informera l'employeur. A la suite d'une évaluation, la Commission peut décider de garder en suspens une partie ou la totalité de l'examen en attendant que soit réglée la plainte.
19. La Commission peut utiliser l'information, les documents ou les statistiques obtenus en cours d'examen pour les besoins de son enquête au sujet de la plainte.
20. Si l'employeur refuse de collaborer avec l'agent(e) d'examen, ne se conforme pas aux délais fixés ou se retire de l'examen, la Commission pourra considérer la présent Protocole d'entente comme nul et non avenu.

Date d'entrée en vigueur et examen

21. Le présent Protocole d'entente prendra effect à la date de sa signature par les deux parties et être révisé à la demande de l'une ou l'autre partie.

En foi de quoi les parties ont signé le présent Protocole d'entente.

POUR LA COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

\_\_\_\_\_

Président

\_\_\_\_\_

Date

\_\_\_\_\_

Sous-ministre

\_\_\_\_\_

Date

ANNEXE 3

Commission canadienne des droits de la personne -  
analyse de la situation au Ministère

Remarque : la Commission canadienne des droits de la personne a terminé cette analyse en mars 1990 d'après des données recueillies par AECEC datant de janvier 1989.



## AFFAIRES EXTÉRIEURES

### Évaluation des données sur la disponibilité des groupes d'employés à l'étude - 3/90

Il existe trois groupes d'employés au sein du ministère des Affaires extérieures :

- 1) employés non permutants
- 2) employés du Bureau des passeports
- 3) employés permutants

Le processus de recrutement est le même pour les deux premiers groupes et il diffère légèrement pour le troisième. Par conséquent, ce dernier sera traité séparément.

### Employés non permutants et employés du Bureau des passeports

Ces employés sont recrutés à l'extérieur pour les postes de débutant, et les possibilités d'avancement sont fonction de la zone de concours du Ministère ou de la CFP, selon le cas. Les groupes et niveaux suivants sont actuellement à l'étude :

GRUPE DE PROFESSIONS	NIVEAU	GRUPE DÉSIGNÉS	TAUX DE REPRÉSENTATION	DISPONIBILITÉ EN %	SOURCE
AS	Jr(3-5)	Femmes	30.5	42.1	Recens. 1981
	Sr(6-7)	Femmes	12.5	33.1	Recens. 1981
	Jr(3-5)	Minorités Visibles	0.0	5.6	(M & OM) Recens. 1986(SOC)
CR	Jr(1-4)	Personnes Autochtones	1.1	1.8	Disponibilité externe-CFP 1988
	Sr(5-7)	Personnes Handicapées	1.7	4.9	" "
	Tous les niveaux	Minorités Visibles	2.0	5.5	" "
ST	Tous les niveaux	Personnes Handicapées	1.0	3.7	Disponibilité externe-CFP 1988

## Employés permutants

Les employés de ce groupe sont généralement recrutés à l'extérieur pour les postes de débutant et de niveau de formation; ils reçoivent par la suite formation et avancement au sein du Ministère.

L'évaluation de la disponibilité fournie dans le tableau suivant a été établie en raison du fait que le recrutement interne (à l'intérieur du Ministère) peut être justifié à cause de l'expérience et de la formation en cours d'emploi particulières qui sont exigées; ces facteurs constituent d'ailleurs des exigences professionnelles réelles. Cependant, au cours du processus d'examen des systèmes, on s'attardera autant que possible à la validation de ces exigences.

Les groupes et niveaux suivants sont actuellement à l'étude :

GROUPE DE PROFESSIONS	NIVEAU	GROUPE DÉSIGNÉS	TAUX DE REPRÉSENTATION	DISPONIBILITÉ EN %	SOURCE
EX/FS	Tous les niveaux	Femmes	3.9	12.6	Disponibilité interne-ministère
		Personnes Autochtones	0.5	0.3	" "
		Personnes Handicapées	1.0	1.8	" "
		Minorités Visibles	0.0	1.2	" "
CR	00-01	Femmes	29.25	43.4	Recens. gradués Univ. - 1986
	-02	Femmes	12.6	28.1	Disponibilité interne-ministère
	00-01	Personnes Autochtones	0.8	1.2	Disponibilité externe-CFP 1988
	-02	Personnes Autochtones	0.3	0.8	Disponibilité interne-ministère
	00-01	Personnes Handicapées	1.1	3.3	Recens. gradués Univ. - 1986
	-02	Personnes Handicapées	1.8	1.1	Disponibilité interne-ministère
	00-01	Minorités Visibles	3.8	9.2	Recens. gradués Univ. - 1986
	-02	Minorités Visibles	1.2	3.3	Disponibilité interne-ministère

GROUPE DE PROFESSIONS	NIVEAU	GROUPE DÉSIGNÉS	TAUX DE REPRÉSENTATION	DISPONIBILITÉ EN %	SOURCE
AS	Jr (1-3)	Femmes	30.0	43.4	Recens. gradués univ. - 1986 Disponibilité interne-ministère Disponibilité interne-ministère
	Int (4)	Femmes	20.8	30.0	
	Sr (5)	Femmes	0.0	20.8	
	Tous les niveaux	Minor. Visibl.	1.1	9.2	Recens. gradués univ. - 1986
EL	Jr (3-4)	Femmes	1.3	12.2	Recens. 1986 SOC Disponibilité interne-ministère
	Sr (5-7)	Femmes	0.0	1.3	
	Jr	Minor.	0.0	7.5	Recens. 1986 SOC
CM	Jr (3-4)	Femmes	50.8	86.4	Recens. 1986 SOC Disponibilité interne-ministère Disponibilité interne-ministère
	Int (5)	Femmes	4.7	50.8	
	Sr (6-7)	Femmes	0.0	4.7	
	Jr (3-4)	Minor. Visibl.	3.2	8.1	Recens. 1986 SOC
	Int (5)	Minor. Visibl.	1.4	3.2	Disponibilité interne-ministère
CR	Tous les niveaux	Femmes	34.5	44.0	Recens. 1986 Main d'oeuvre en généra Disponibilité externe-CFP 1988 Disponibilité externe-CFP 1988
	Jr (1-4)	Person. Handic.	1.9	4.9	
	Jr (1-4)	Minor. Visibl.	1.9	5.5	
ST	Tous les niveaux	Autochton.	0.5	1.8	Disponibilité externe-CFP 1988 Disponibilité externe-CFP 1988 Disponibilité externe-CFP 1988
		Person. Handic.	1.4	3.7	
		Minor. Visibl.	1.6	5.6	

ANNEXE 4

Document sur le gel du recrutement

TO/A •  
/DE •  
REFERENCE •  
RÉFÉRENCE •  
SUBJECT •  
SUJET •

Sous-ministres adjoints,  
directeurs généraux et directeurs

ACB

GEL DE DOTATION

Security/Sécurité
NON CLASSIFIE
Accession/Référence
File/Dossier
Date
le 10 décembre 1990
Number/Numéro
ACB-0252

ENCLOSURES  
ANNEXES

DISTRIBUTION

APSO/A  
APSO/B  
APSC  
APSR  
APSP  
APG  
APT  
APC  
M  
V  
APD  
ADAR  
MCBA

Depuis la promulgation, le 30 octobre 1990, des lignes directrices sur le gel de la dotation (note de service ACB-0232), le Conseil de gestion des programmes (CGP) a étudié plus à fond toute la question de la dotation et suite à ses discussions avec le Conseil du Trésor, a éclairci la situation des années-personnes au sein de notre organisation pour l'année financière 1990/91.

2. Le CGP a donc décidé d'introduire plus de souplesse dans ses lignes directrices concernant la dotation et de modifier le processus d'approbation des demandes de dotation.

3. Les lignes directrices ainsi révisées visent à s'assurer:

- a) qu'il n'y a pas d'accroissement de l'utilisation des années-personnes;
- b) qu'on satisfait les objectifs opérationnels et ministériels concernant le personnel; et
- c) que l'embauche à long terme de nouveau personnel n'entrave pas la flexibilité de notre main-d'oeuvre actuelle.

4. Les lignes directrices ci-jointes seront en vigueur du 3 décembre 1990 au 31 mars 1991.

5. On demande à tous les gestionnaires de soumettre leurs demandes de dotation au moins deux (2) semaines avant l'entrée en vigueur de celles-ci. Si vous désirez obtenir plus d'éclaircissements à ce sujet, vous êtes priés de consulter le personnel de la filière respective ou votre agent en personnel d'APS.

Le Sous-ministre adjoint,  
Secteur du personnel

Peter F. Walker

le 10 décembre 1990

## Lignes directrices révisées sur le gel de la dotation

- A. Les mesures de dotation suivantes ne requièrent pas d'approbation spéciale; APS et le personnel des filières traiteront ces demandes comme à l'habitude.
- A.1. Toutes les mesures internes de dotation qui n'augmentent pas l'effectif au sein d'un secteur au-delà de ce qu'il était au 30 novembre 1990.
- A.2. Toutes les prolongations de nominations pour une période déterminée (NPD) en autant qu'elles ne dépassent pas le 31 mars 1991.
- A.3. Toutes les nominations de personnes autochtones, handicapées ou faisant partie des groupes de minorités visibles. Toutefois les conseillers en dotation d'APSO/APSR devront recevoir l'autorisation de Marlène Picard/APSC.
- A.4\* Toutes les nominations d'un employé NPD ou en détachement visant à combler des postes laissés temporairement vacants suite au redéploiement du titulaire par les services d'APSP. La durée de la nomination de l'employé NPD ou en détachement ne devra cependant pas dépasser la durée du redéploiement telle qu'établie par APSP.
- A.5. Toutes nouvelles nominations d'un employé NPD en vue de remplacer un employé qui faisait partie de l'effectif au 30 novembre 1990 ou plus tard. Ces nominations pour une période déterminée ne devront cependant pas se prolonger au-delà du 31 mars 1991.
- A.6. La réintégration d'un employé en congé sans solde à condition qu'un employé NPD ou en détachement quitte le Ministère.

.../2

---

\* APSP fournit des services en matière d'orientation professionnelle et aide à favoriser la mobilité des employés non permutants. Wayne Read est à la tête de cette section et on peut le rejoindre au 992-5203.

- B. Les mesures de dotation suivantes requièrent une approbation spéciale. Les gestionnaires hiérarchiques et le personnel des filières devront soumettre leurs demandes de dotation à APSO ou APSR selon le cas avec une note de service appuyant la demande. Ces demandes seront consolidées par APS et étudiées chaque semaine par MCB/ACB.
- B.1 Toutes les demandes, visant à combler un poste, qui auraient pour effet d'augmenter l'effectif au sein d'un secteur donné au-delà de son niveau au 30 novembre 1990, à moins qu'il ne s'agisse d'un cas visé à la section A.3 ci-dessus.
- B.2 Toutes les demandes visant à nommer de façon indéterminée (permutant et non permutant) de l'extérieur du Ministère, à moins qu'il ne s'agisse d'un cas mentionné en A.3 ci-dessus.
- B.3 Toutes les demandes visant à prolonger un détachement ou à nommer, de l'extérieur du Ministère, un nouvel employé en détachement, à moins qu'il ne s'agisse d'un cas mentionné en A.4 ci-dessus.
- B.4 Toutes les nouvelles nominations de personnes NPD ainsi que les demandes de prolongation, lorsque la durée d'emploi prévue dépasse le 31 mars 1991, à moins qu'il ne s'agisse d'un des cas mentionnés en A.3 ou A.4 ci-dessus.
- B.5 La réintégration d'un employé revenant d'un congé sans solde sans qu'il y ait suppression correspondante d'un employé nommé pour une période déterminée ou en détachement.

ANNEXE 5

Objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi  
Projection sur 5 ans

et

ent  
nné  
e

à  
s.

en

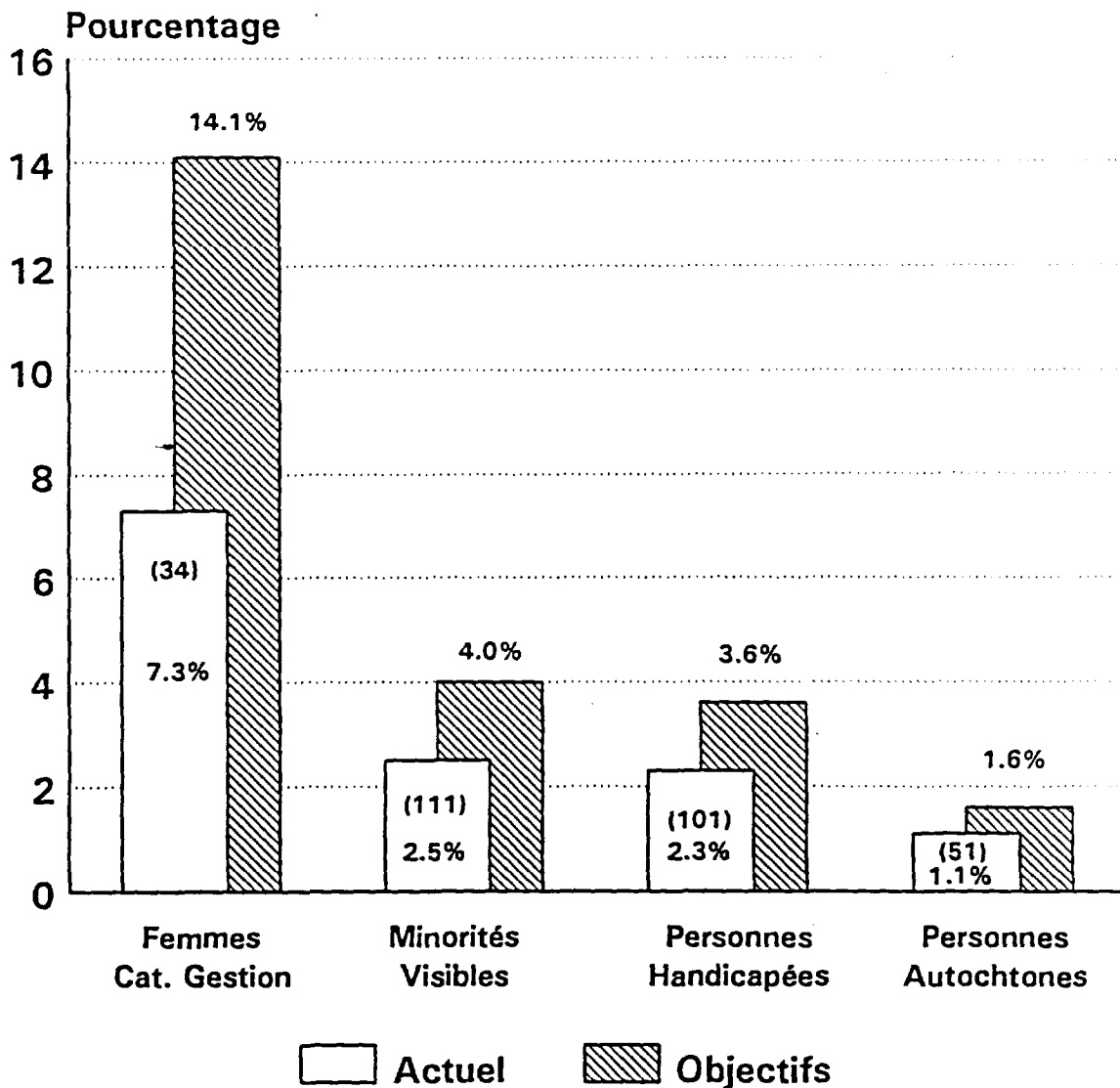
e

de



# Objectifs d'équité en matière d'emploi

Cible: 5 ans



Nota: Les objectifs d'équité en matière d'emploi sont établis à partir des données d'avril 1990.

