



Institut canadien du service extérieur  
et

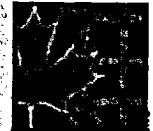
La stratégie en matière  
de ressources humaines

Juin 1999



Ministère des Affaires étrangères et du  
Commerce international

ICSE



CFSI

Canada

LIBRARY E / BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20096105 3

DOCS

CA1 EA 99C15 EXF

Canadian Foreign Service Institute  
and the Human Resources Strategy.

--

62053110

## L'ICSE ET LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES SOUS-MINISTRES DU 3 JUIN 1999

\*

Les recommandations des champions ont d'importantes répercussions sur l'élaboration des programmes de l'ICSE. Le présent document expose les mesures que l'Institut va prendre pour suivre ces recommandations.

#### **A. Améliorer le leadership**

1. L'ICSE a mis en place une approche complète et intégrée pour développer le leadership afin d'améliorer l'aptitude à la gestion. Elle comprend :
  - la formation des superviseurs
  - la formation des cadres intermédiaires
  - un cours d'initiation pour les directeurs
  - un cours sur le leadership stratégique
  - un cours pour le personnel de gestion à l'étranger
  - un cours pour les gestionnaires de programmes à l'étranger
  - un cours pré-affectation pour les chefs de mission.

Tous ces cours sont structurés de manière à fournir les connaissances et les compétences en RH adaptées aux niveaux de gestion respectifs. Cette approche tient compte des préoccupations des champions qui ont recommandé qu'une plus grande attention soit apportée aux compétences des gestionnaires du Ministère en matière de RH.

Dans la liste ci-dessus, il y a deux nouveautés importantes : le cours sur le leadership stratégique et le cours pour les gestionnaires de programmes à l'étranger. Le premier, qui doit commencer à l'automne, est destiné surtout aux directeurs généraux et aux directeurs, mais certains cadres intermédiaires y participeront. Ce cours fera prendre conscience à la haute direction de la nécessité nouvelle d'instaurer une meilleure gestion axée sur les RH. Le deuxième cours répondra aux besoins des gestionnaires à l'étranger, qui se trouvent sous le chef de mission.

2. L'ICSE a préparé une brochure « Le leadership au MAECI » qui donne des renseignements sur les possibilités d'apprentissage et d'acquisition de compétences en gestion qui sont offertes aux gestionnaires à tous les niveaux du Ministère. Nous pensons que cette brochure constituera un outil précieux pour améliorer le leadership au Ministère.

**B. Formation des ERP**

1. L'ICSE a élaboré une stratégie pour former les ERP qui paraîtra dans l'Intranet à la fin de juin 1999.
2. L'ICSE créera d'ici septembre le poste de « gestionnaire du programme de formation des ERP ».
3. L'ICSE établira une gamme de documents de renseignements généraux à l'intention des ERP (notamment des guides et des vidéos d'autoapprentissage) sur le Canada, le gouvernement canadien, le MAECI et ses politiques et programmes, et les distribuera aux missions.
4. De concert avec SRD, l'ICSE est en train d'élaborer un programme pluriannuel pour augmenter les compétences des ERP dans la gestion des biens et du matériel.
5. En collaboration avec TBD, l'ICSE est en train de déterminer les besoins constants en formation des ERP qui s'occupent du secteur d'activité ayant trait à la promotion du commerce international.
6. Dans le cadre du projet du SGI et avec les CAR géographiques, l'ICSE a établi des niveaux de compétence pour les AAM et les comptables recrutés sur place qui remplissent des fonctions liées au SGI.
7. Un programme pour le groupe de soutien administratif des ERP a été élaboré. Pour commencer, dix réceptionnistes de missions situées aux États-Unis feront partie d'un projet pilote en septembre 1999.
8. L'ISCE a mis au point de nouveaux outils de la formation à distance, notamment le campus virtuel, qui est maintenant opérationnel, et le programme de la formation à distance du SGI qui est prêt également. D'autres techniques de la formation à distance seront étudiées et mises en oeuvre.

**C. Une formation qui répond aux besoins**

1. On est en train de remanier la formation au niveau de recrutement destinée aux nouveaux FS pour la rendre flexible, personnalisée et axée sur l'emploi.
2. Plusieurs cours au niveau de recrutement seront offerts aux agents permutants et non permutants. (L'accès à ces cours sera décidé conjointement par les employés et leurs superviseurs avec la participation de la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines.)

3. L'ICSE va lancer un programme pilote qui permettra l'obtention d'un certificat aux adjoint(e)s à l'information, lequel commencera en septembre 1999.
4. L'ICSE, en coordination avec la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines, organisera tous les automnes un séminaire à l'intention des employés administratifs et techniques permutants afin de les informer d'un plan de formation qui leur donnera une meilleure chance d'être recrutés à l'interne pour faire partie de la catégorie FS.
5. L'ICSE, en coordination avec les gestionnaires des directions générales et de la Direction générale du perfectionnement des ressources humaines, organisera tous les automnes un séminaire à l'intention des employés non permutants pour les informer d'un plan de formation qui leur donnera une meilleure chance d'obtenir des affectations uniques à l'étranger.
6. Un nouveau cours « d'introduction au Ministère » sera en place d'ici septembre 1999 pour tous les nouveaux employés à l'Administration centrale.
7. Les besoins de formation seront constamment passés en revue. En particulier, alors que le projet au sujet des compétences définira les aptitudes et les capacités nécessaires pour doter les postes et que la NGC sera mise en oeuvre, nous suivrons de près les répercussions et nous créerons de nouvelles activités.
8. L'importance de la formation en langues étrangères a récemment été réaffirmée par le Comité exécutif. Le Conseil des langues étrangères, présidé par M. Joseph Caron, a déjà tenu sa première réunion. L'accent mis de plus en plus sur la formation en langues étrangères conduira à des améliorations constantes du rendement du personnel canadien à l'étranger. (On peut trouver des détails à ce sujet sous la rubrique ICSE dans l'Intranet.)

**D. L'organisation intelligente**

1. L'ICSE collaborera avec les SMA et les DG pour organiser régulièrement des colloques et des symposiums qui seront conçus pour offrir des possibilités d'apprentissage aux employés du MAECI.
2. Les cours de gestion de l'ICSE serviront à encourager les gestionnaires à comprendre l'intérêt d'appuyer l'apprentissage et d'en faire un aspect naturel du travail au Ministère.
3. L'ICSE administrera les « bourses des sous-ministres pour le leadership des cadres intermédiaires ». Ces bourses permettront aux cadres intermédiaires qui font preuve d'excellence de préparer une maîtrise dans les domaines du leadership et de la gestion.

**E. Formation des conjoint(e)s**

Un nouveau processus mis au point par SPD et l'ICSE facilitera l'accès des conjoint(e)s à la formation offerte par l'Institut.

**F. Communications**

1. L'ICSE commencera à publier un bulletin mensuel pour mieux informer les employés des possibilités de formation existantes et nouvelles.
2. L'ICSE instaurera un service central d'information et d'inscription pour tous les cours et les événements de formation.

doc  
CA1  
EA  
99C15  
EXF

b3515515 (E)  
b3520602(F)



Canadian Foreign Service Institute

and

The Human Resources Strategy

June 1999



Department of Foreign Affairs  
and International Trade

CFSI



ICSE

Canada

CFSI AND THE HUMAN RESOURCES STRATEGY

DEPUTIES' TOWN HALL, JUNE 3, 1999

Dept. of Foreign Affairs  
Min. des Affaires étrangères

JUL 31 2001

Return to Departmental Library  
Retourner à la bibliothèque du Ministère

\*

The recommendations from the Champions have substantial implications for CFSI's program development. This paper sets out what CFSI is doing and will do to respond to Champions' recommendations.

A. Improving Leadership

1. CFSI has put in place a comprehensive and integrated approach to leadership development aimed at improving managerial skills. It consists of:
- Supervisory Training
  - Middle Management training
  - Directors' Orientation Course
  - Strategic Leadership Course
  - Managing Staff Abroad Course
  - Program Managers Abroad Course
  - Head of Mission Pre-departure Course.

Each of these courses is structured to ensure that HR knowledge and skills appropriate for the respective management levels are included. This approach addresses recommendations from Champions for more attention to the HR competencies of departmental managers.

Two key new items in the above list are the Strategic Leadership course and the Program Managers Abroad course. Strategic Leadership, to start in the autumn, is largely for DGs and Directors, with some middle manager participation. This course will confront senior managers with the emerging requirements for improved HR-oriented management. The Program Managers Abroad course will address the needs for managers at mission below the level of Head of Mission.

2. CFSI has prepared a handbook on "Leadership in DFAIT" which provides information on management competencies and the learning opportunities for managers at all levels in the department. We believe this handbook will be a key tool for improved departmental leadership.

621760/5091  
620531/5091



**B. Training for LES**

1. CFSI has developed a strategy for training LES which will be posted on the Intranet by the end of June, 1999.
2. CFSI will create by September the position of "LES training programme manager".
3. CFSI will develop and distribute to missions a range of general orientation materials for LES (self-learning guides, videos, etc) on Canada, the Canadian Government, DFAIT and DFAIT policies and programs.
4. With SRD, CFSI is developing a multi-year program to upgrade LES skills in property and materiel management.
5. With TBD, CFSI is identifying recurrent training needs of LES involved in the IBD business line.
6. With the IMS Project and the geographic AMAs, CFSI has developed competency levels for LES MAOs and Accountants performing duties in IMS.
7. A Programme for the LES Administrative Support group has been developed. As a start, ten receptionists from USA missions will be part of pilot in September 1999.
8. CFSI has developed new distance learning tools, including the Virtual Campus which is now operating, and the IMS Distance Learning Program which is also in full swing. Further distance learning techniques will be pursued and implemented.

**C. Training that Meets the Needs**

1. Entry-level training for new FS is being redesigned to become flexible, individually tailored and job-oriented.
2. Several entry-level courses will be open to rotational and non-rotational officers. (Access to these courses will be decided jointly by employees and their supervisors with involvement of the Human Resources Bureau.)
3. CFSI will be piloting an Information Assistant Certificate program beginning in September 1999.

4. CFSI in coordination with the Human Resources Bureau will organize each autumn a seminar for Rotational Administrative and Technical staff to advise them on a training plan that positions them better for internal recruitment to the FS group.
5. CFSI in coordination with Bureaux Managers and the Human Resources Bureau will organize each autumn a seminar for non-rotational staff to advise them on a training plan to positions them better for acquiring single assignments abroad.
6. A new "Introduction to the Department" course will be in place by September 1999 for all new employees at headquarters.
7. Training needs will continually be reviewed. In particular, as the competencies project defines the skills and abilities necessary for filling positions, and as UCS unfolds, we will monitor the impacts closely and develop further new activities.
8. The importance of foreign language training has recently been re-affirmed by Executive Committee. The Foreign Language Board, chaired by Joseph Caron, has already had its first meeting. The increased emphasis on foreign language training will lead to continuous improvement in the performance of Canada-based staff abroad. (Details can be found under CFSI on the Intranet.)

**D. The Learning Organization**

1. CFSI will work with ADMs and DGs to initiate regular seminars and symposia designed as learning opportunities for DFAIT employees.
2. CFSI management courses will be used to encourage managers to see the benefits of supporting "learning" and to make "learning" a natural aspect of work in the Department.
3. CFSI will administer the "Deputies Scholarship for Middle Management Leadership". It will enable middle managers who demonstrate excellence to do an MBA in the area of leadership and management.

**E. Spousal Training**

A new process developed by SPD and CFSI will facilitate access by spouses to CFSI training.

**F. Communications**

1. CFSI will begin a monthly newsletter to improve employee knowledge of existing and new training opportunities.
2. CFSI will initiate a central information and registration service for all courses and training events.