

et de ses collègues qui, à leur tour, évaluent son propre rendement.

À Austrade, les ententes sur le rendement sont reliées au système de mesure du rendement de l'organisme et sont très quantifiées. Une entente sur le rendement du délégué commercial principal porterait notamment sur les facteurs suivants :

- l'incidence sur les exportations;
- la satisfaction des clients;
- le leadership (c.-à-d. motivation et promotion du travail d'équipe mesurées en partie par l'évaluation tous azimuts, les principaux aspects étant les connaissances, le milieu de travail, le modèle de comportement, les compétences transculturelles, la contribution au moral);
- les recettes produites;
- la présentation de nouveaux clients;
- une vérification de gestion : gestion efficace des ressources de la mission;
- établissement de liens avec des alliés en Australie et sur place (p. ex. possibilités de cofinancement);
- la contribution à la réputation d'Austrade (p. ex. visites et événements médiatiques, exposés devant des groupes locaux).

Un nombre grandissant d'organismes, en particulier ceux qui effectuent actuellement un recrutement intensif dans le secteur privé, ont révisé leurs politiques de rémunération et d'avancement afin de garder leurs agents compétents. Afin de garder ses bons agents malgré les traitements plus élevés dans le secteur privé, Tradenz est en train d'élaborer une nouvelle politique de rémunération qui prévoit une analyse comparative de ses traitements et des tendances du marché. Austrade a mis en place un régime d'encouragement qui permet des traitements plus élevés et a défini ses propres catégories de personnel, en fonction des niveaux de rendement, pour les employés australiens, afin de les différencier du reste du secteur public. Cet organisme a aussi lancé un programme de primes s'appliquant à tout le personnel, y compris celui qui est recruté sur place. Des primes sont accordées actuellement aux deux niveaux de rendement les plus élevés (sur un total de cinq niveaux). En 1995-1996, cela représentait environ 45 à 50 p. 100 du personnel. Selon les premières indications, ces récompenses contribueraient à garder les bons agents. Au cours des deux dernières années, l'Association finlandaise du commerce extérieur a commencé à offrir des primes pouvant représenter jusqu'à un mois de traitement. L'ITB a conçu lui aussi un programme de primes pour les 15 p. 100 du personnel qui donnent le meilleur rendement. La prime peut représenter jusqu'à six semaines de traitement. Dans ces deux organismes, la prime dépend, en partie tout au moins, de la satisfaction des clients.

#### 4. Les échanges avec le secteur privé

Quelques pays ont établi des programmes d'échanges pour accroître les compétences spécialisées dans les missions, en profiter ensuite et élargir l'expérience des délégués commerciaux. Le Royaume-Uni a élaboré avec le secteur privé un programme d'échanges qui prévoit des objectifs annuels. Du point de vue du gouvernement, les agents peuvent apprendre sur le terrain comment fonctionne une entreprise à l'échelle internationale et les missions acquièrent des compétences commerciales grâce à la présence de cadres chevronnés du secteur privé. Les agents sont détachés dans une entreprise qui exporte ou investit à l'étranger, habituellement pour une période de six mois à deux ans. Idéalement, les échanges sont réciproques. L'industrie a cependant du mal à libérer ses cadres pour de longues périodes. Depuis la fin de juillet 1997, la plupart des cadres du secteur privé sont détachés aux missions pour quelques mois seulement. Le Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni assume les frais de déplacement et de séjour, tandis que les sociétés paient les traitements. L'objectif pour 1997-1998 est de 20 affectations. L'Autriche, par contre, a intégré une affectation obligatoire dans le profil de carrière des agents : la première année est consacrée à la formation; vient ensuite une affectation de trois ans à l'étranger, suivie d'un an dans une entreprise, puis de deux autres affectations à l'étranger d'une durée de trois ans chacune, après quoi l'agent peut poser sa candidature à un poste de délégué commercial principal.

Le Programme des attachés de l'industrie de la Norvège est un autre programme intéressant. Financé par le gouvernement et distinct du Conseil norvégien du commerce extérieur, ce programme s'adresse principalement à des entreprises privées ou des associations professionnelles qui envoient un de leurs employés dans un bureau du programme à l'étranger pour une période de six à 18 mois. L'employé ainsi détaché s'occupe de dossiers pour son entreprise ou son association et pour les clients du Programme. Les frais sont partagés entre le gouvernement et les entreprises ou les associations. Les bureaux à l'étranger du Conseil norvégien du commerce extérieur et du Programme collaborent, et souvent logent sous le même toit. Un autre programme norvégien détache des représentants de secteurs prioritaires à l'étranger pendant deux ans, afin d'améliorer leur efficacité (le ministère des Affaires étrangères finance en partie ce programme).

*De toute évidence, plusieurs mesures nouvelles et novatrices sont prises par d'autres gouvernements et sont envisagées pour notre propre service. Dans la prochaine livraison de SDC International, la Direction du personnel – Filières politique et commerciale (SPF) vous informera sur ce que fait le MAECI dans les domaines du recrutement, de la formation, des évaluations et des échanges.*