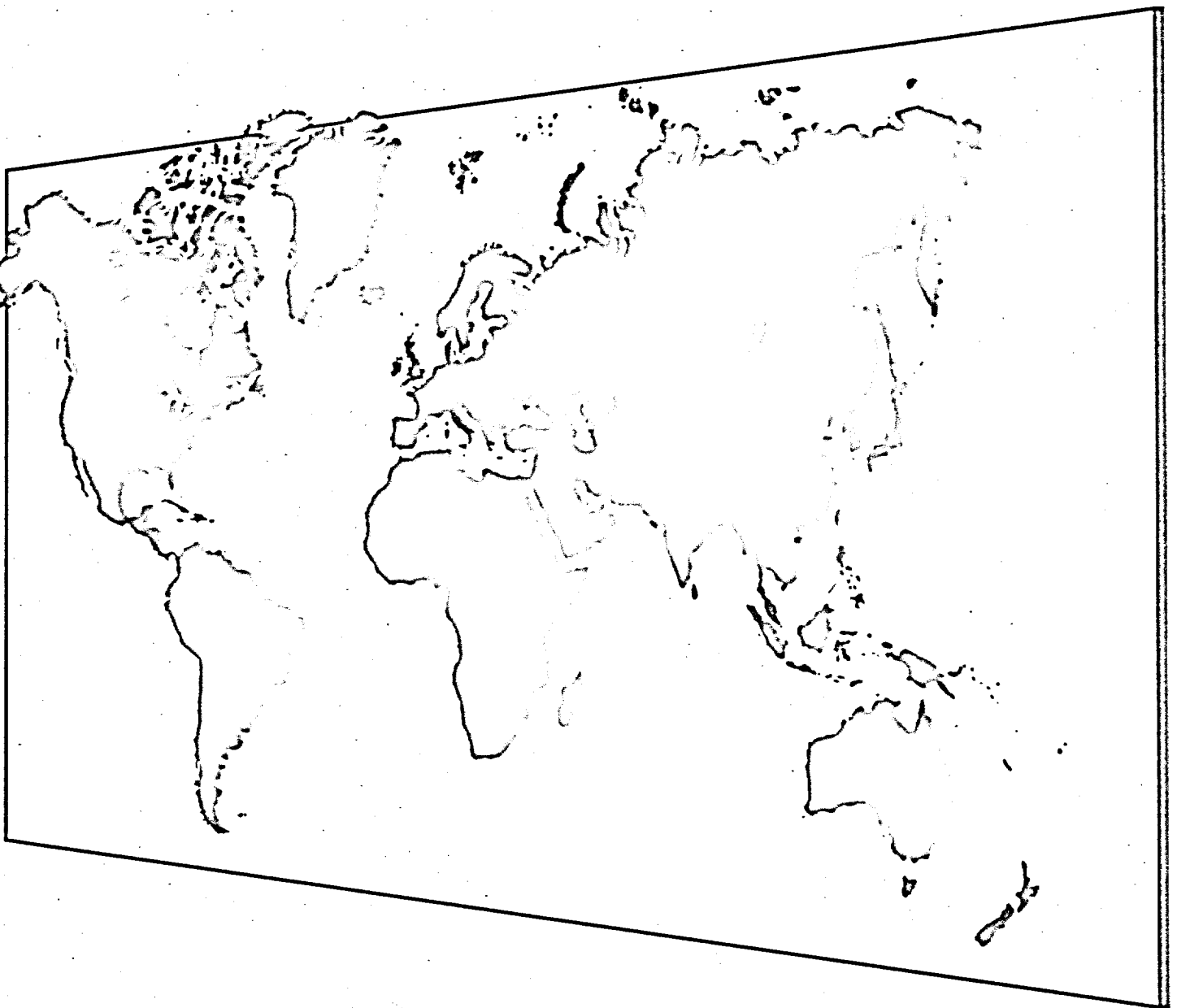
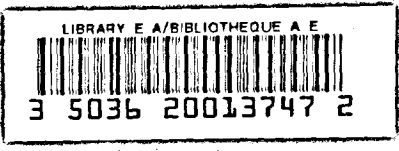


**GUIDE**  
**NON OFFICIEL**  
**DE SURVIE**

**DU GESTIONNAIRE**  
**DU PROGRAMME COMMERCIAL**





DOCS  
CA1 EA 93T66 EXF  
The trade program manager's  
unofficial survival guide. --  
43266976

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	1
DISPOSITIONS PRÉALABLES À L'AFFECTATION .....	4
CONTEXTE .....	4
PREMIERS PRÉPARATIFS .....	5
RETOUR À LA RÉALITÉ : LE MILIEU COMMERCIAL .....	6
CLIENTÈLE CANADIENNE .....	6
QUESTIONS POLITICO-ÉCONOMIQUES .....	8
GESTION DU PERSONNEL .....	8
GESTION DES RESSOURCES .....	9
GESTION DE L'INFORMATION .....	9
LEVIER FINANCIER ET ALLIANCES : L'ASPECT FINANCIER .....	10
À L'ARRIVÉE AU POSTE .....	11
CONTEXTE .....	11
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	11
ENVIRONNEMENT DE BUREAU .....	12
ENVIRONNEMENT LOCAL .....	14
EXAMEN DE LA SITUATION .....	16
CONTEXTE .....	16
ASPECTS LIÉS À LA GESTION .....	16
COORDINATION ET COOPÉRATION .....	19
RESSOURCES .....	20
ENGAGEMENTS .....	21
PROGRAMMES .....	21
ADOPTION DE MESURES .....	26
GESTION POUR L'AVENIR .....	27
CONTEXTE .....	27
GESTION DU PERSONNEL : PERSONNEL RECRUTÉ SUR PLACE .....	28
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES .....	29
CHARGE DE TRAVAIL ET GESTION DU TEMPS .....	30
GESTION DES MANIFESTATIONS .....	31
PRÉPARATIFS EN VUE DE VOTRE REMPLACEMENT .....	33

## AVANT-PROPOS

Comme bien d'autres brillantes idées qui germent au Service des délégués commerciaux, le présent guide a vu le jour à l'occasion d'une réunion entre amis qui en vinrent à discuter de l'évolution de leur travail au fil des ans.

Nous avons parlé d'une foule de choses : des répercussions du télécopieur, de l'accroissement des déplacements, du traitement de textes et des communications à l'échelle planétaire, du manque de temps qui afflige de plus en plus les agents du secteur privé comme du secteur public, la formule maintenant bien enracinée voulant qu'on puisse faire plus avec moins, la controverse et l'impact d'avoir à dire *non* devant des demandes excessives, l'absence apparente d'orientations stratégiques pour les délégués commerciaux opérant sur le terrain, et ainsi de suite.

Avec un pied dans le secteur privé et l'autre dans le secteur public, les délégués commerciaux sont bien au fait de la maxime qui a cours dans le monde des affaires : «s'adapter ou disparaître». Il ne fait aucun doute qu'il faille repenser le rôle tout entier du délégué commercial, et poser la question fondamentale qui suit : pourquoi, de quelle façon et pour qui le gouvernement fédéral doit-il contribuer au développement du commerce et à la politique commerciale? Nous n'entendons pas répondre ici à cette question. Si toutefois nos propos suscitent un débat au sein du Ministère sur les plus grands thèmes d'une politique de promotion du commerce, alors nous aurons atteint l'un de nos principaux objectifs.

Notre objectif le plus immédiat a une portée essentiellement pratique : comment pouvons-nous, comme groupe de délégués commerciaux chargés, ou sur le point de l'être, de la mise en oeuvre de programmes commerciaux à l'étranger, conjuguer nos efforts afin de tirer le meilleur parti possible des conseils et expériences de chacun? Comment, en cette époque de compression des ressources, de réduction de la durée des affectations à l'étranger et d'accroissement apparemment constant de la charge de travail, pouvons-nous mieux gérer nos programmes commerciaux à l'étranger? Nous ne pouvons plus espérer un super-délégué commercial légendaire pouvant satisfaire les besoins de chacun, mais nous savons que de meilleurs gestionnaires doivent pouvoir travailler de façon plus intelligente et aider les entreprises canadiennes à atteindre les meilleurs résultats possibles.

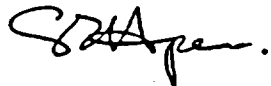
Si ce projet réussit, ce sera grâce à vos interventions et à votre participation dans la discussion qui, nous l'espérons, s'ensuivra. Nous vous invitons à présenter votre point de vue si vous croyez qu'il peut aider les générations futures de délégués commerciaux à améliorer leur travail; à cette fin, nous vous demandons de remplir le questionnaire ci-joint, en y indiquant vos suggestions. Le présent guide ne pourra être amélioré que si chacun d'entre nous partage ses expériences, en particulier ceux d'entre nous qui oeuvrons actuellement sur le terrain.

Notre guide a été préparé avec peu d'argent. Il est le résultat d'un nombre incalculable d'heures de travail effectué durant les soirées et les fins de semaine, mais, ce qui compte, c'est qu'il est le fruit de la participation d'un grand nombre de délégués commerciaux (et de quelques gestionnaires oeuvrant dans d'autres domaines), à tel point qu'il nous est impossible

de les remercier tous et chacun de façon individuelle. Nous voudrions aussi remercier les nombreux «juges» ou mentors qui ont passé en revue le guide durant ses premières étapes et qui ont bien voulu nous faire profiter de leur sagesse et de leur expérience. Un grand nombre d'employés du Ministère ont apporté leur contribution à cette entreprise, et celle-ci n'en présentait, pour cette raison, que plus d'intérêt.

Nous espérons, chers collègues délégués commerciaux, que vous trouverez utile le présent guide, autant lors des préparatifs de votre prochaine affectation que durant votre séjour en poste.

L'édition 1993 du Guide «non officiel» de survie du gestionnaire du programme commercial est le fruit du travail des personnes suivantes :



Susan Harper



Sara Hradecky



Jamal Khokhar



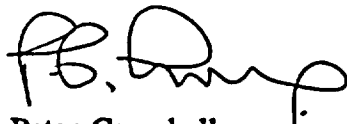
Bill Pound



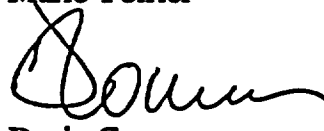
Ikbal Demirdache



Mario Poirier



Peter Campbell



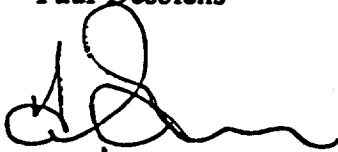
Denis Comeau



Paul Desbiens



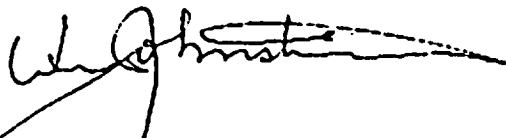
Andrew Griffith



Ray Guy



Deanna Horton



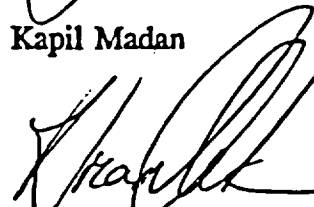
Bill Johnston



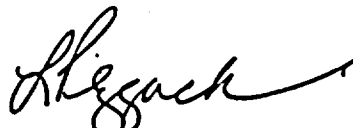
Kapil Madan



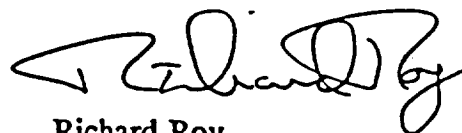
Marie-Lucie Morin



Brian Oak



Lisa Pezzack



Richard Roy



Michael Stinson

## DISPOSITIONS PRÉALABLES À L'AFFECTION

### CONTEXTE

Vous venez d'apprendre à quel endroit vous serez affecté, à titre de gestionnaire du programme commercial, et les formalités administratives qui vous concernent sont en cours. En même temps que vous terminez vos tâches actuelles, vous commencez à songer à votre prochaine affectation ... et vous constatez l'ampleur des connaissances que requiert votre nouveau poste.

Cette première section du guide repose sur les quatre hypothèses de base suivantes :

que vous disposerez d'environ deux mois pour vous préparer à votre nouvelle affectation (tout en continuant d'exécuter vos tâches actuelles);  
que c'est d'abord et avant tout *vous-même qui devrez préparer votre nouvelle affectation*;  
que si, avant de partir, vous parlez à suffisamment de personnes informées, vous ne devriez pas être trop désemparé à votre arrivée (on ne fait aucune cachotterie à AECEC);  
que la période précédant l'affectation est la plus indiquée pour poser toutes les questions que vous voudrez sans que vous ressentiez l'obligation de passer pour un spécialiste de votre territoire d'affectation.

---

### *Comprenez-vous clairement votre mandat?*

---

Les questions qui suivent sont conçues pour vous permettre d'établir un programme «d'auto-formation» et de dresser une liste de personnes-ressources, liste à laquelle vous pourrez vous référer lorsque vous serez arrivé à la mission. Une planification stratégique de votre affectation devrait aussi vous permettre de discuter et d'établir, avec la direction géographique, un plan d'action pour le programme commercial de votre mission; *vous devriez, avant votre départ, rédiger et faire approuver un énoncé d'objectifs ou de mandat.* Cet énoncé, ou «contrat», servira de directive initiale.

Il convient de noter que, dans le présent guide, nous présumons que vous partez d'Ottawa. Pour les affectations d'une mission à une autre, vous pouvez quand même obtenir, à partir de votre lieu de travail actuel, la plupart des renseignements nécessaires, et cela par téléphone ou télécopieur, avec l'aide de collègues en fonction à Ottawa.

## **PREMIERS PRÉPARATIFS**

Les agents n'auront pas tous le temps ou les ressources nécessaires pour se préparer pleinement avant leur départ vers la mission. Il faut comprendre que le processus initial d'auto-apprentissage est un processus continu, qui commence au moment où l'affectation est annoncée et se poursuit jusqu'après votre arrivée à la mission.

**Êtes-vous entré en rapport avec vos principaux correspondants ministériels?**

- Directeur géographique et agent responsable;
- Directions de la politique commerciale;
- Chef de mission et votre prédécesseur;
- Autres employés canadiens se rendant à la mission.

**Quelle formation avez-vous envisagée?**

- Langue étrangère -- à plein temps ou à temps partiel?
- Cours professionnels :
  - Gestion, droits de la personne, affaires consulaires, rédaction de rapports d'appréciation, relations avec les médias, questions commerciales spécifiques (c.-à-d. règles du commerce international, investissement, services, profil sectoriel, etc.)

**Avez-vous prévu une affectation temporaire («TD») ou bien avez-vous décidé de la reporter à plus tard au cours de votre affectation?**

- Avez-vous parlé à APT? À votre direction géographique? À la mission?
- Avez-vous songé à un programme de «TD» à Ottawa?
- Êtes-vous en mesure de négocier un certain délai qui vous permettrait de penser à vos priorités et responsabilités?
- Pouvez-vous organiser une visite à votre lieu d'affectation en mai, avant votre départ définitif, à temps pour participer au cycle de planification commerciale de l'année à venir? (Rêvez-vous en technicolor?)



## **RETOUR À LA RÉALITÉ : LE MILIEU COMMERCIAL**

### **Quelle est la nature du marché?**

- Avez-vous examiné le plan annuel de l'expansion du commerce et de l'investissement (ECI) et les rapports du Système de suivi des résultats commerciaux (TTS)?
- Avez-vous lu les rapports économiques et politiques habituels (c.-à-d. rapports de l'«Economist Intelligence Unit», revues économiques régionales)?
- Existe-t-il des politiques ou pratiques commerciales restrictives ou des questions d'accès au marché intéressant les entreprises canadiennes? Font-elles actuellement l'objet de discussions ou négociations bilatérales ou multilatérales?
- Quelles sont les entreprises qui s'intéressent à ce marché (c.-à-d. consultants, services, fabricants, maisons de commerce, entreprises ayant une expérience internationale)?
- Existe-t-il des liens commerciaux ethno-culturels avec le Canada ou d'autres partenaires commerciaux?
- Quels sont les principaux concurrents internationaux dans le pays, en particulier dans les secteurs considérés comme prioritaires pour votre mission?
- Les co-entreprises internationales, les alliances stratégiques, les transferts de technologies et/ou l'investissement sont-ils des facteurs importants dans ce marché?
- Le financement bilatéral (p.ex. SEE, ACDI) et/ou multilatéral (IFI) est-il un facteur essentiel pour réussir dans ce marché?

## **CLIENTÈLE CANADIENNE**

### **Secteur privé : les entreprises clés**

- Êtes-vous entré en rapport avec les entreprises clés actives sur le territoire?
- Quelles sont leurs relations actuelles avec la mission?
- Que pouvez-vous faire pour les aider? Quelles sont leurs attentes?
- Comment peuvent-elles vous aider?
- Y a-t-il des différents commerciaux et des questions d'accès au marché qu'il vous faut comprendre?
- De quelle façon ces entreprises font-elles des affaires au niveau local? (représentants, filiales, ventes directes, etc.)?

### **Secteur privé : les secteurs clés**

- Êtes-vous entré en rapport avec les entreprises et associations commerciales qui composent ces secteurs?
- Existe-t-il un lien entre les grandes exportations canadiennes vers ce marché et les secteurs prioritaires pour la promotion du commerce?
- Y a-t-il corrélation entre les grands secteurs de demande du marché et les produits et services canadiens?

- En savez-vous suffisamment sur les capacités canadiennes dans ces secteurs?
- Les secteurs clés sont-ils touchés par les questions d'accès au marché?

### **Provinces**

- Quelles provinces exercent dans votre région des activités de promotion des exportations?
- Quelles sont leurs priorités?
- Êtes-vous au courant des mécanismes d'assistance financière qu'elles utilisent pour la promotion des exportations?
- Quelle est actuellement leur relation avec la mission?
- Y a-t-il des questions de politique commerciale auxquelles s'intéressent les gouvernements provinciaux?

### **Société pour l'expansion des exportations (SEE)**

- Les programmes de financement et d'assurance de la SEE sont-ils disponibles pour ce territoire?
- Des lignes de crédit de la SEE sont-elles disponibles?
- Le rééchelonnement de la dette ou le remboursement de la dette pose-t-il un problème?
- Quel est le plafond fixé par la SEE pour les nouvelles transactions?
- La SEE peut-elle vous aider à trouver des sources de financement commercial?
- Comment la SEE évalue-t-elle le risque économique dans votre territoire?

### **Corporation commerciale canadienne (CCC)**

- Est-ce que la CCC a déjà été active sur le territoire?
- Y a-t-il des secteurs d'activité pour lesquels la CCC peut constituer un atout?
- La CCC est-elle partie prenante à des accords bilatéraux d'achat?

### **Agence canadienne de développement international (ACDI)**

- L'ACDI offre-t-elle des programmes de coopération bilatérale et/ou industrielle dans votre territoire?
- Quel est l'historique de la présence de l'ACDI dans le territoire?
- Qu'a-t-elle à vous apprendre sur la façon de faire des affaires dans votre territoire?
- Quels sont ses secteurs prioritaires?
- Y a-t-il des lignes de crédit? Dans quels secteurs?
- Quels sont ses projets? Pouvez-vous participer au processus de planification? Quelles sont ses attentes à votre égard?
- Quel sera votre rôle dans le Programme de coopération industrielle de l'ACDI et dans la gestion du programme de développement du secteur privé (DSP)?

### **Autres ministères gouvernementaux**

- Avez-vous consulté le Plan de promotion du commerce extérieur (PPCE) afin de connaître les intérêts et les activités des autres ministères dans votre territoire?
- Êtes-vous au courant des capacités canadiennes dans les secteurs prioritaires de votre territoire (consultez les ministères tels que Agriculture Canada, Industrie et Sciences, Ressources naturelles Canada, Énergie atomique du Canada Limitée, les sociétés d'État, etc.)?
- Existe-t-il à la mission un programme de développement du tourisme? Vous êtes-vous renseigné et êtes-vous disposé à gérer ce programme?

### **QUESTIONS POLITICO-ÉCONOMIQUES**

- Quelles sont les considérations politiques fondamentales dans la relation bilatérale? (p.ex. groupes de pression, liens traditionnels, conflits, adhésion des deux pays à des organismes internationaux, intérêts ministériels particuliers?);
- Quelle est l'infrastructure économique bilatérale (c.-à-d. commissions mixtes économiques, accords commerciaux bilatéraux, convention relative aux doubles impositions, dispositions préférentielles en matière d'échanges)?
- Y a-t-il déjà eu des différends commerciaux, y en a-t-il maintenant, et doit-on en anticiper?
- Prévoit-on des visites ministérielles sur le territoire ou dans la région en général?
- Existe-t-il avec le Canada des liens officiels en matière de sciences, de technologie ou d'investissement?
- Prévoit-on sur le territoire des événements internationaux spéciaux (p.ex. sommets, expositions, Jeux olympiques)? Le Canada jouera-t-il un rôle?

### **GESTION DU PERSONNEL**

**Êtes-vous prêt à assurer la gestion du personnel recruté sur place et du personnel canadien?**

- Êtes-vous suffisamment préparé pour assurer la gestion de votre personnel?
- Existe-t-il des descriptions de tâches pour le personnel canadien et le personnel local?
- Y a-t-il des questions de dotation en personnel local qui nécessiteront votre attention immédiate? (se référer à ABL et aux conseillers en gestion de secteur)
- Êtes-vous au courant des contrats et des directives (p.ex. APASE, AFPC, lignes directrices sur le personnel local, DSE) applicables à vous-même et à votre personnel?
- Avez-vous effectué un contrôle des références concernant vos employés auprès de la section du personnel de la mission, de votre direction géographique et des agents qui ont récemment travaillé à la mission?

## **GESTION DES RESSOURCES**

**Êtes-vous prêt à assurer la gestion des ressources financières à la mission?**

- Avez-vous discuté de votre programme avec les conseillers en gestion de votre secteur géographique?
- Les rapports de la mission font-ils état d'une insuffisance possible des ressources humaines ou financières?
- Une formation en gestion financière vous serait-elle utile? Avez-vous besoin d'une mise à jour?
- Avez-vous déterminé le budget de voyages de la mission et la façon dont il est réparti au sein de la mission?
- Connaissez-vous le montant de votre budget de représentation et la façon dont il est réparti entre le personnel local et le personnel canadien?

## **GESTION DE L'INFORMATION**

**La section commerciale est-elle bien pourvue en équipement informatique? Et le reste de la mission?**

- S'informer auprès de TPP pour connaître la situation présente et les besoins futurs en matériel.
- Avez-vous suivi des cours pour améliorer vos connaissances du logiciel Wordperfect? Windows? WIN-Exports? SIGNET? COSICS? TIPPS? TTS?
- Vous êtes-vous adressé à InfoExport pour savoir quelles publications sur votre territoire sont disponibles?

---

***Il vous appartient de vous préparer à votre affectation.***

***Personne ne peut le faire pour vous.***

---

## **LEVIER FINANCIER ET ALLIANCES : L'ASPECT FINANCIER**

Lesquelles des sources de financement suivantes peuvent profiter les projets commerciaux entrepris sur votre territoire? Connaissez-vous la façon d'y accéder?

### **Au sein d'AECEC :**

- Le nouveau PDME
- Programme des foires et des missions
- Programme d'apports technologiques
- Programme de développement des investissements
- Stratégie nationale du commerce
- Fonds de promotion du commerce sur les marchés mondiaux
- Horizon le Monde
- Accès Amérique du Nord
- Renaissance Europe de l'Est
- Fonds des projets amorcés à la mission
- Fonds des opportunités de transfert des technologies environnementales
- Direction générale de l'aide à l'Europe centrale et orientale

### **Autres ministères :**

- Agriculture Canada
  - Stratégie de conquête des marchés agro-alimentaires (SCM)
- AIMS
  - Fonds pour l'expansion des exportations
- Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA)
- Corporation commerciale canadienne (CCC)
- ACDI (Programme de coopération industrielle de l'ACDI)
- Ressources naturelles Canada
- Environnement Canada .
- Pêches et Océans
- FORD-Q
- Industrie et Sciences Canada
- Défense nationale
- Conseil national de recherches
- Diversification de l'économie de l'Ouest

### **Gouvernements provinciaux et municipaux**

### **Associations sectorielles**

### **Sources de financement**

- SEE
- Banques commerciales
- Nations Unies et organismes spécialisés
- Le Groupe de la Banque mondiale (BIRD, SFI, AMGI)
- Banques régionales de développement

## À L'ARRIVÉE AU POSTE

### CONTEXTE

Abordez cette section à votre arrivée au poste, et dans les cent premiers jours -- il s'agit d'une question de survie! D'abord, il faut s'installer et s'occuper des affaires familiales. Il faut consulter le Guide du Service extérieur et le Guide du poste, et parler au coordonnateur communautaire. Au bureau, il faut répondre aux demandes et aux besoins immédiats; vous serez presque exclusivement en mode réactif. En même temps, il faut commencer à recueillir les informations nécessaires pour établir vos priorités, pour formuler votre stratégie et pour mettre en place votre programme «pro-actif».

Cette section est basée sur les prémisses suivantes :

- il n'y a pas de chevauchement de présence entre le chef de programme au poste et son successeur;
- il n'y a pas de dossier de transition laissé derrière par le chef de programme sortant (pour les cas heureux où il y en aurait un, cela accélérera la collecte de données mais n'éliminera pas la nécessité de couvrir toutes les étapes);
- le nouveau chef de programme a pris possession de certains documents et pris connaissance d' informations utiles avant son départ qui serviront pour l'analyse et la planification stratégique;
- tout devra se faire en même temps (ou du moins semble-t-il)!!!

---

### ÉTABLIR L'ORDRE DE PRIORITÉ DE VOTRE CHARGE DE TRAVAIL :

*Urgent contre Important; Pro-actif contre Réactif*

---

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

#### Familiarisation avec la section commerciale

Se familiariser avec les membres de l'équipe : leurs responsabilités, leurs objectifs professionnels et personnels.

- Quelle est la répartition des secteurs commerciaux entre agents? Tous les secteurs qui ont du potentiel sont-ils couverts?
- Y a-t-il des secteurs qui sont devenus moins importants et donc méritent moins d'attention?
- La charge de travail est-elle équitable?
- La gestion du temps est-elle efficace?
- Quel est le type, le niveau, et la qualité du service offert aux clients?
- En général, comment fonctionne l'équipe?
- Où sont ses forces, ses faiblesses, les conflits actuels ou potentiels?

- 
- Êtes-vous sensibilisé aux différences culturelles pouvant avoir un impact sur le fonctionnement de l'équipe?

### **Principaux clients canadiens**

Dresser la liste des principaux clients canadiens (entreprises, ministères, provinces, associations) intéressés dans ce marché.

- Annoter cette liste des intérêts spécifiques que ces groupes ont, soit selon les notes de votre prédécesseur soit suite à vos visites pré-affectation.
- De quelle façon organisez-vous votre banque de données de contacts?

Rencontrer les représentants de ces clients canadiens sur le terrain.

- Quels sont leurs objectifs et de quelle façon pouvez-vous concilier vos actions?
- Quelles sont les demandes et les besoins de ces clients canadiens?

Quelle est l'importance de la communauté canadienne des affaires pour la mission, pour le pays?

- De quelle façon pouvez-vous vous entraider?

---

***Les clients canadiens sont-ils satisfaits des services offerts par la mission?***

---

### **Gestion de l'information**

- L'information collectée répond-t-elle aux besoins de la section commerciale et de ses clients?
- Quelles sont vos sources d'information?
- Comment l'information est-elle traitée? À la mission ? À la section?
- Comment est-elle disséminée au Canada? Qui l'utilise et à quelle fin?
- Pour les rapports ministériels (TAMS, TTS), de quelle façon est compilée l'information concernant les visites commerciales, les requêtes, les manifestations commerciales et les succès d'affaires?

### **ENVIRONNEMENT DE BUREAU**

#### **Chef de mission**

Rencontrer le chef de mission afin de connaître ses attentes, et les concilier avec le mandat de la direction géographique.

- Quels sont ses intérêts et priorités pour la mission en général?
- A-t-il des attentes de vous, de votre programme et de votre équipe, hors du domaine strictement commercial?
- Comment peut-il vous appuyer pour promouvoir les intérêts commerciaux? De quelle façon peut-il contribuer à votre programme?
- Comment sont couverts les dossiers économiques et ceux de la politique commerciale?
- Dans le cas où le territoire de la section commerciale ne correspond pas au territoire d'accréditation de votre chef de mission, quelles seront vos relations avec les autres missions?

### **Organigramme et relations de pouvoir à la mission**

Se familiariser avec l'organigramme de la mission : responsabilités, tâches, préséances et lignes d'autorité entre agents canadiens et avec les employés recrutés sur place, autant au niveau de la section commerciale qu'au niveau de la mission en son entier.

- Sur quels comités siège le chef du programme commercial et quels sont les autres comités?
- Y a-t-il un chevauchement entre le programme commercial et les autres programmes à la mission?
- Avez-vous discuté des besoins de votre programme avec le chef d'administration?
- Êtes-vous en contact avec les autres missions canadiennes dans la région? Y a-t-il suffisamment de coordination?

### **Répartition des budgets**

Se familiariser avec la politique de répartition des budgets : hospitalité, voyages, petite caisse, etc.

- Quelle est la répartition des fonds d'hospitalité entre employés canadiens et entre ceux-ci et les employés recrutés sur place?
- Les règles relatives aux dépenses pro forma, aux dépenses directes contre indirectes, aux carnets et au rôle de l'administrateur du programme sont-elles claires?
- Voyages : combien d'argent/quel pourcentage du budget reste-t-il? Quels voyages sont déjà prévus, et à quelle fin? Quelles sont les régions à visiter avant la fin de l'exercice fiscale? Quelle est la répartition des fonds/des voyages entre les membres de l'équipe?
- Quelle est la politique concernant le temps supplémentaire?

### **Autres responsabilités**

Définir ses responsabilités et obligations en tant qu'agent de service et/ou chargé d'affaires, ainsi que pour les affaires consulaires, les représentations officielles, et les obligations administratives.



---

## Types de représentation

Se familiariser avec les types de représentations acceptables selon les coutumes locales (déjeuner, dîner, réception), et avec les restrictions alimentaires et/ou religieuses.

- Si vous deviez inviter au restaurant ou accueillir à la maison, sauriez-vous où aller ou avec quel traiteur faire affaire?

---

*Votre priorité à l'arrivée est d'établir votre réseau de contacts.*

---

## ENVIRONNEMENT LOCAL

### Relations publiques

- Qui dans la communauté devrait être informé de votre arrivée?
- Comment se faire connaître et annoncer son arrivée?
- Quels événements de représentation devriez-vous organiser?
- Est-il possible de se servir des médias pour se faire connaître du milieu?

### Partenaires des sociétés canadiennes

- Quels sont les principaux partenaires sur place? Quels sont leurs intérêts, leurs stratégies et leurs objectifs? Comment ces derniers se comparent-ils à la stratégie et aux objectifs visés par le partenaire canadien?
- Quelles informations pourriez-vous leur fournir sur la façon de faire les affaires dans ce pays/cette région/ce secteur? Quelles sont leurs constatations sur les défis pour les sociétés canadiennes et où semblent se trouver les problèmes?

### Clients potentiels et éventuels

- Qui sont les distributeurs, les agents, les clients principaux actuels et éventuels des sociétés canadiennes?
- Y a-t-il une liste de ces clients?

### Autres groupes locaux

- D'où provient la majorité des affaires : du secteur privé ou public?
- Quelles sont les principales associations où il y a des contacts entre les gens d'affaires canadiens et locaux?

- 
- Quels sont les «trous» ou lacunes dans le réseau canadien?
  - Qui sont les fonctionnaires clés dans les ministères locaux, et quels dossiers particuliers les intéressent?
  - Quelles sont les autres personnalités locales susceptibles d'être utiles à divers niveaux personnels et professionnels : avocats, comptables, banquiers, experts académiques, représentants locaux des IFI, autres diplomates?

#### **Les contacts éloignés dans votre territoire**

- Quelles sont les régions dont vous êtes responsable, mais qui sont plus éloignées?
- Y a-t-il beaucoup de demandes/d'intérêt de la part de vos clients vis-à-vis cette région, et si oui, de quelle nature?
- Quel est le niveau de priorité d'un voyage dans cette région?
- Y a-t-il des consuls honoraires? Devrait-il y en avoir?

#### **Milieu d'affaires**

- Quelles sont les moeurs et coutumes commerciales particulières de ce marché?
- Quels semblent être les défis pour les entreprises canadiennes?
- Quels sont les éléments d'appui disponibles à la mission?
- Que fait la mission afin d'aider les entreprises canadiennes?

#### **Situation commerciale-économique, politique, et sociale**

- Quel est l'état de l'économie locale?
- Quels sont les éléments du régime de politique commerciale touchant les étrangers?
- Quels sont les principaux partenaires commerciaux de ce pays et dans quels secteurs? Où se situe le Canada parmi ceux-ci?
- Quels sont les avantages comparatifs/concurrentiels du Canada dans ce marché?
- Les politiques locales (fédérales, provinciales et municipales) ont-elles un impact contradictoire sur votre programme?
- Connaissez-vous le tissu démographique et culturel du milieu : réalité ethnique, situation religieuse, disparités régionales, climat politique, etc.?

---

***Ne vous laissez pas immobiliser au bureau en raison d'un manque d'information.***

***Sortez sur le terrain!***

---

---

## EXAMEN DE LA SITUATION

### CONTEXTE

Vous êtes à la mission depuis environ quatre mois. Vous avez eu l'occasion de vous repérer, vos affaires personnelles sont à peu près en ordre et vous avez l'impression que vous commencez à prendre les choses en main. Il faut maintenant examiner la situation, c'est-à-dire passer en revue la période récente afin de prendre vos dispositions pour l'avenir.

Pourquoi planifier? Dans la mesure du possible, vous voulez exercer un certain contrôle sur votre environnement. Que devez-vous faire pour planifier? Il vous faut réfléchir, faire le point et fixer des objectifs. Vous devez établir un cadre qui vous permettra de tirer le meilleur parti des atouts dont vous disposez. Les besoins évoluent... et vos plans doivent tenir compte de cette évolution.

Ce sont surtout les activités de promotion du commerce qui ont jusqu'à maintenant retenu l'attention de la section commerciale et économique, mais les questions d'accès au marché doivent être intégrées dans votre plan de travail. Lorsqu'il existe des accords commerciaux, votre tâche consiste à repérer les obstacles à l'accès, à obtenir un accroissement de l'accès au marché, à faire en sorte que les pays respectent leurs obligations et à donner au Canada de nouvelles possibilités commerciales et économiques.

---

*La clé du succès tient à l'efficacité de votre équipe.*

*Tout gestionnaire doit favoriser le travail d'équipe et se concentrer sur les résultats.*

---

### ASPECTS LIÉS À LA GESTION

Quelles sont les aspects qui fonctionnent bien? Quels sont les problèmes qui *doivent* être résolus et dans quels domaines peut-on facilement entrevoir des améliorations?

#### Délégation de pouvoirs et de responsabilités

- La répartition de la charge de travail est-elle équitable?
- Les responsabilités sont-elles attribuées selon les intérêts et les compétences de chacun?
- Les tâches et les attentes sont-elles bien définies? Sont-elles consignées quelque part?
- Vos employés ont-ils l'expérience des énoncés de responsabilités?
- Vos employés semblent-ils affairés? Font-ils bon usage de leur temps?
- Vous semble-t-il qu'ils pourraient faire davantage dans tel ou tel domaine?

- 
- Vous semble-t-il qu'une rationalisation des activités pourrait dans tel ou tel cas épargner temps et ressources?
  - Vous et vos employés seriez-vous en mesure de consacrer suffisamment de temps aux activités qui reflètent vos priorités?

### Employés recrutés sur place

- Les employés recrutés sur place sont-ils informés des objectifs et des atouts du Canada?
- Sont-ils autorisés à agir selon les connaissances qu'ils en ont?
- Ont-ils participé à la définition des objectifs?
- Peuvent-ils participer au processus de planification?
- Savez-vous ce qu'il faut faire pour tirer *le maximum* de vos employés recrutés sur place?
- Le personnel canadien a-t-il le monopole des contacts avec les entreprises canadiennes? Avec l'administration centrale et les autres ministères?
- Les employés recrutés sur place ont-ils le monopole des contacts avec les gens d'affaires locaux?
- Avez-vous examiné les rapports d'appréciation antérieurs des employés recrutés sur place?

### Gestion des communications et des conflits

- Avez-vous rencontré chacun de vos employés?
- Comment vous y êtes-vous pris pour que votre équipe comprenne parfaitement les tâches à accomplir?
- Comment vous y prenez-vous pour que vos messages soient communiqués comme il convient à vos employés? Tenez-vous régulièrement des réunions avec votre personnel?
- Pensez-vous que des questions de communication «interculturelles» peuvent s'appliquer à vos rapports avec les employés recrutés sur place? Êtes-vous en mesure d'y répondre?
- Quelles méthodes employez-vous pour résoudre les conflits et les tensions au sein de votre personnel?
- De quelle façon votre personnel communique-t-il avec les autres sections? Y a-t-il des problèmes?

---

*Il est aussi important d'écouter que de parler*

---

### Moral du personnel

- Vous et votre équipe êtes-vous passionnés par votre travail?
- Chacun se sent-il fier d'appartenir à l'équipe?
- Votre équipe est-elle confiante, dévouée et optimiste?

- Y a-t-il des problèmes qui sautent aux yeux?
- Nuisent-ils au rendement?
- Quelles en sont les causes (p.ex. raisons personnelles, raisons financières, classification, rapports interpersonnels, tâches excessives ou insuffisantes, etc.)?

### **Rendement du personnel**

- S'applique-t-on à reconnaître et à récompenser les réalisations de tel ou tel employé et celles de l'équipe?
- Y a-t-il des problèmes évidents de rendement?
- Quelles en sont les causes?
- La situation peut-elle être corrigée?
- Est-il possible de congédier les employés actuels et d'en recruter de nouveaux?
- Lorsque nécessaire, vos employés peuvent-ils travailler efficacement en équipe?

### **Besoins de formation**

- Y a-t-il des besoins évidents de formation (y compris des tournées à travers le Canada)?
- Une formation est-elle économiquement possible au niveau local?
- Dans quelle mesure l'administration centrale peut-elle à cet égard apporter un soutien, notamment financier?

### **Pratiques administratives**

- L'information administrative (p.ex. circulation des dossiers, classement, etc.) est-elle bien disséminée et circule-t-elle efficacement?
- Existe-t-il des procédures bien établies pour accueillir les visiteurs et répondre aux demandes de renseignements?
- Quelles sont les lignes directrices en vigueur en ce qui concerne le niveau et la nature de l'aide apportée aux divers groupes de clients?
- Recevez-vous soutien et conseils utiles de votre chef de mission? de l'administration centrale?
- Êtes-vous satisfait de vos rapports avec les autres gestionnaires? avec le chef de mission? avec l'administration centrale?
- Les systèmes en vigueur sont-ils efficaces ou trop bureaucratés?

## COORDINATION ET COOPÉRATION

### Intervention du chef de mission

- Le chef de mission participe-t-il à la planification et à la mise en oeuvre du programme commercial?
- Existe-t-il des mécanismes permettant de le tenir informé et d'assurer sa participation?
- Le chef de mission est-il rassuré que les grands objectifs commerciaux du Canada sont atteints?

### Relations politico-économiques

- Vous êtes-vous assuré que les rapports sur les relations politico-économiques répondent aux besoins et aux intérêts de votre clientèle de gens d'affaires? ... d'AECEC? ... des autres ministères?
- Les objectifs du programme commercial sont-ils bien reflétés dans les activités politico-économiques? Le cas échéant, participez-vous aux visites ou aux démarches auprès des autorités locales?
- Avez-vous discuté des objectifs commerciaux du Canada avec la section politique et économique?

### Affaires publiques

- De quelle façon pouvez-vous faire usage du programme des affaires publiques afin de favoriser les objectifs de développement commercial (foires, missions et autres manifestations spéciales)?
- Quels sont les grands messages que vous voulez communiquer?
- Savez-vous qui sont les principaux journalistes et éditorialistes de la presse économique et commerciale? Les avez-vous rencontrés? Les tenez-vous informés? Avez-vous recours à leurs services?
- Êtes-vous bien au fait des pratiques ministérielles concernant les relations avec les médias à l'étranger?

### Aide au développement (ACDI)

#### Programmes de coopération industrielle :

- Savez-vous quels programmes de coopération industrielle de l'ACDI existent? (se référer aux publications relatives à ces programmes).
- Les programmes en question peuvent-ils favoriser vos objectifs commerciaux? Sont-ils bien utilisés et bien gérés? Le programme commercial est-il impliqué dans l'analyse, la sélection et le développement de projets?

### Projets bilatéraux de l'ACDI :

- Savez-vous quelles possibilités de développement commercial sont offertes par les projets bilatéraux (et les projets multilatéraux des IFI)? Quels sont les systèmes en vigueur qui permettent de repérer ces possibilités et de tenir informés les éventuels exportateurs? Connaissez-vous les intervenants locaux?
- Existe-t-il des projets financés conjointement par l'ACDI et la SEE et, dans l'affirmative, y participez-vous directement?

### Immigration : visas d'affaires, développement des investissements

- La section de l'immigration est-elle tenue au courant des visites de gens d'affaires et de missions au Canada? La section de l'immigration vous tient-elle par ailleurs au courant des visites de gens d'affaires et de représentants gouvernementaux?
- Existe-t-il des arrangements sur la délivrance de visas aux gens d'affaires avec qui vous êtes en rapport?
- Le programme de l'immigration des gens d'affaires complémente-t-il votre programme de développement des investissements?

### RESSOURCES

#### De quelles ressources disposez-vous, et sont-elles utilisées à bon escient?

- Employés recrutés sur place?
- Direction géographique?
- Chef de mission?
- Autres programmes de la mission?
- Autres missions de la région?
- \$?

#### Disposez-vous de l'équipement nécessaire (ordinateurs, télécopieurs, etc.)?

- Tirez-vous le meilleur parti possible de la technologie offerte par la direction?
- Vos ressources sont-elles suffisantes pour les activités de représentation et les déplacements?
- Croyez-vous que vous avez suffisamment de ressources, tant humaines que financières, pour réaliser le programme commercial actuel? Dans la négative, croyez-vous que vous pourriez alors redéfinir vos priorités, ou bien des secteurs de responsabilités devront-ils être supprimés?

---

## ENGAGEMENTS

- Quels sont vos engagements pour les deux prochaines années? Y a-t-il possibilité de changement?
- Les plans annuels antérieurs ECI offrent-ils une évaluation réaliste des conditions et des objectifs?
- Croyez-vous que vos rapports trimestriels donnent une bonne idée de votre charge de travail?
- Les agents participent-ils tous?

---

*Où ajoutons-nous de la valeur?*

*Où DEVRIONS-nous en ajouter?*

---

## PROGRAMMES

### Vos clients

- Savez-vous qui sont vos clients (le secteur privé, l'administration centrale, les autres ministères)?
- Savez-vous qui sont leurs clients locaux (au secteur public et au secteur privé)?
- Quelles sont leurs attentes et objectifs?
  - Ces attentes et objectifs sont-ils complémentaires?
  - Coïncident-ils avec le programme de travail?
  - Coïncident-ils avec les résultats du Canada en matière d'exportation?

### Définition des objectifs

- Les activités antérieures ont-elles donné des résultats? Où? Comment le savez-vous?
- En quoi vos programmes reflètent-ils les intérêts du Canada dans votre région?
- De quelle façon vos programmes favorisent-ils vos secteurs prioritaires?
- Dans quels secteurs voyez-vous d'autres possibilités?
- Que pourrions-nous faire de plus ou de moins pour aider les entreprises canadiennes?
- À quoi consacrez-vous la majeure partie de votre temps? Les objectifs de l'administration centrale supplantent-ils ceux du programme commercial?
- Existe-t-il une meilleure façon d'atteindre vos objectifs?



## Accès au marché et différends commerciaux

**Les activités reliées à l'accès au marché et aux autres aspects de la politique commerciale sont-elles reconnues?**

- Pouvez-vous repérer les obstacles limitant l'accès au marché?
- Vous êtes-vous heurté à un grand nombre de questions de politique commerciale dans les secteurs présentant un intérêt pour le Canada? Dans l'affirmative, croyez-vous que vous les abordez avec efficacité?
- Les entreprises canadiennes sont-elles bien informées en ce qui concerne les obstacles limitant l'accès et autres différends commerciaux (p.ex. droits de douane)? Pouvez-vous les conseiller sur les questions d'accès et sur les mécanismes de règlement des différends?
- Ces aspects ont-ils été intégrés dans le processus de planification ECI?
- Les renseignements commerciaux que vous et votre équipe produisez comprennent-ils l'information sur les obstacles à l'accès et sur les différends commerciaux?
- L'administration centrale vous apporte-t-elle une aide suffisante dans la résolution des problèmes de politique commerciale?
- Y a-t-il sur le territoire des personnes qui vous informent sur les questions de politique commerciale et qui peuvent vous aider à résoudre les problèmes qui surviennent?
- Informez-vous toujours les négociateurs commerciaux et autres intervenants de la politique commerciale (directions et missions) des obstacles qui nuisent aux intérêts commerciaux du Canada?

## Information commerciale et renseignements commerciaux

- Comment sont-ils recueillis et disséminés?
- Croyez-vous que la mission fournit suffisamment de renseignements?
- Cette information est-elle récente?
- Les rapports commerciaux rédigés sont-ils une reproduction de documents qui existent déjà?
- Ces rapports sont-ils diffusés comme il convient aux entreprises canadiennes, aux autres missions de la région, aux provinces...?
- Les rapports commerciaux se concentrent-ils sur les secteurs qui exportent déjà ou sur ceux qui offrent un potentiel en ce sens?
- Vos clients vous font-ils part de leurs impressions ou les invitez-vous à communiquer leurs impressions?
- Tirez-vous le meilleur parti de CanadExport et d'InfoEx?

---

### Apports de technologies et de capitaux

- Cet aspect est-il ou devrait-il être un élément important du plan ECI?
- Y a-t-il complémentarité entre les activités commerciales et les activités d'investissement en tant qu'éléments d'un programme global de développement commercial?
- Que fait-on et que ne fait-on pas?
- Quelles sont les attentes des clients (secteur privé, autres ministères, provinces...)?
- Travaillez-vous avec les autres intervenants?

### Gens d'affaires en visite

- Les gens d'affaires qui vous visitent arrivent-ils bien préparés? La mission, la direction géographique, la province ou le Centre de commerce international (CCI) apportent-ils leur aide?
- Les gens d'affaires viennent-ils pour obtenir des informations commerciales de nature générale ou pour obtenir des renseignements commerciaux particuliers?
- Existe-t-il un système pour les aider à se préparer?
- Les visites de gens d'affaires à la mission résultent-elles d'événements économiques ou commerciaux survenus dans le pays d'accueil ou sont-elles le résultat d'une promotion effectuée au Canada?
- Les visiteurs viennent-ils en général une deuxième fois ou davantage? Dans l'affirmative, continuent-ils de recourir aux services de la mission?
- Les visiteurs représentent-ils des secteurs qui, selon vous, sont prometteurs pour votre marché?
- Vous sentez-vous surchargé par le genre de services que l'on demande, à vous et à votre personnel, de fournir?
- Informez-vous les missions commerciales à leur arrivée et leur demandez-vous un compte rendu par la suite aux fins de collecte de renseignements commerciaux?
- Après chaque visite, la mission assure-t-elle un suivi suffisant dans le pays d'accueil et au Canada?

---

*Vos clients ...*

*Savez-vous ce qu'ils veulent?*

*Vous arrive-t-il d'étudier l'importance relative de leurs besoins?*

---

---

### Analyse économique

- Que faites-vous que l'on fait déjà ailleurs?
- Fournissez-vous davantage de perspicacité que celles que l'on peut obtenir ailleurs?
- Y a-t-il au Canada une clientèle intéressée?
- Avez-vous les ressources ou l'aptitude pour réaliser une telle analyse?
- Cela a-t-il déjà été fait? Comment? Par qui?
- Cela améliorera-t-il la livraison de votre programme? La réalisation des grands objectifs de la mission?

### Programme de liaison avec les entreprises

Abstraction faite des visites que vous avez effectuées à votre arrivée afin de vous faire connaître, vous et votre équipe restez-vous dans vos bureaux ou bien vous appliquez-vous à établir des liens avec les entreprises?

- Avez-vous accès aux bonnes personnes et au bon niveau d'autorité?
- Le chef de mission est-il bien mis à contribution?
- Des rapports d'entrevue sont-ils distribués? Les recevez-vous de l'administration centrale?
- Avez-vous un système de suivi sur les débouchés commerciaux qui peuvent se présenter?
- Ce programme favorise-t-il les priorités du programme du développement de commerce et d'investissement «TID»?

### Déplacements et représentation

- Quel pourcentage de vos clients actuels et éventuels se trouvent ailleurs sur le territoire de votre mission?
- Vous et vos employés êtes-vous en mesure de les rencontrer régulièrement?
- Pour ce qui est des activités de représentation, donnez-vous la préférence au nombre ou à la qualité?
- Vos activités de représentation sont-elles rentables?
- Faites-vous participer toute votre équipe aux fonctions de représentation?

### Gestion des manifestations

- S'agit-il d'un élément important du programme ECI?
- Qui organise chaque manifestation (l'industrie, l'administration centrale, la manifestation elle-même, etc.)?
- La manifestation concorde-t-elle avec les autres programmes de la mission ou ceux des autres missions de la région?

- 
- Outre les foires et les missions, planifie-t-on d'autres activités, par exemple des colloques, des expositions en solo, des tables rondes, des campagnes médiatiques, des kiosques d'information, etc.?
  - Quel pourcentage de votre temps et de vos ressources ces événements absorbent-ils?
  - Certaines de ces activités peuvent-elles faire l'objet d'une sous-traitance?
  - Utilisez-vous le programme WIN pour la gestion des manifestations?
  - Utilisez-vous les manifestations comme des occasions de recueillir des renseignements commerciaux?
- 

*Votre environnement change constamment ...*

*Vous et votre équipe changez-vous avec lui?*

---

## ADOPTION DE MESURES

Vous avez eu maintenant le temps d'examiner toutes les variables. Voici une liste d'une page énumérant les questions qui vous donneront le cadre à l'intérieur duquel vous pourrez fixer vos objectifs et établir les moyens de les atteindre.

1. De toutes les activités que vous entreprendrez, savez-vous lesquelles produiront les résultats les plus importants ou les rendements les plus élevés?
2. Avez-vous analysé et déterminé ce qui DOIT être fait par opposition à ce qui DEVRAIT être fait?
3. Quant aux objectifs et priorités que vous avez établis :
  - Sont-ils réalistes et accessibles?
  - Pouvez-vous convaincre autrui de leur validité?
  - Pouvez-vous convaincre autrui qu'il faut s'y tenir lorsque d'autres possibilités se présentent?
  - Les avez-vous définis de manière flexible afin de tirer parti de nouvelles possibilités?
4. Selon quel horizon avez-vous établi vos stratégies, vos objectifs et vos priorités : court terme, moyen terme ou long terme?
5. Des améliorations peuvent-elles être apportées aux activités et tâches qui sont susceptibles d'absorber un grand pourcentage du temps de votre équipe?
6. Avez-vous établi un cadre propre à favoriser le travail d'équipe :
  - En attribuant des responsabilités conformes aux aptitudes et aux intérêts de vos employés?
  - En donnant aux employés la possibilité d'exprimer librement et ouvertement leurs idées et leurs opinions?
  - En s'assurant que chacun comprenne parfaitement les objectifs, et le rôle qu'il doit jouer pour les atteindre (c.-à-d. qu'attend-on de lui sur le plan de la production et de la qualité)?
  - En fournissant vos commentaires (sous la forme d'activités de contrôle, d'appréciation ou d'évaluation)? La rétroaction est-elle intégrée dans la planification de vos programmes?
7. Avez-vous maximisé les possibilités d'une production de qualité en faisant concorder les connaissances, les aptitudes et les intérêts de vos employés avec les ressources, les technologies et la formation?
8. Quels réseaux pouvez-vous exploiter (communauté canadienne locale, qu'il s'agisse d'entreprises ou de personnes, bureaux provinciaux, ONG ayant des liens avec le Canada, programmes régionaux, programmes des autres ministères, associations commerciales et anciens d'universités canadiennes)?

## GESTION POUR L'AVENIR

### CONTEXTE

Vous êtes à la mission depuis environ six mois maintenant. Lorsque vous avez «évalué la situation», vous vous êtes probablement fixé des objectifs à court et à moyen terme et vous avez établi un plan de travail propre à les atteindre. Dans l'intervalle, la section commerciale s'est adaptée à votre présence et elle suit maintenant un nouveau rythme. Depuis votre arrivée, vous avez mis en oeuvre des programmes et entrepris des projets, mais vous voulez sans doute réfléchir à ce que vous allez continuer de faire et aux changements qui, selon vous, sont nécessaires pour faire en sorte que le programme commercial puisse répondre à l'évolution de l'environnement et livrer des services véritablement utiles.

Vous êtes arrivé à la conclusion que l'environnement dans lequel vous travaillez est un environnement où les ressources disponibles diminuent constamment. Il est peu probable que la situation s'améliore. La présente section intitulée «Gestion pour l'avenir» s'intéresse à la stratégie à suivre pour savoir ce qui doit être fait et ce qui *devrait* être fait, comparativement à la situation actuelle. Vous devrez déterminer les changements qui sont nécessaires (y compris des coupures de services) afin de libérer les ressources qui feront que votre travail sera adapté à vos clients et donnera les résultats escomptés.

---

*En fin de compte, il ne sert à rien de faire un bon travail ...*

*si c'est un travail que vous n'aviez pas à faire!*

---

Dans cette section, nous présumons que vous avez eu la possibilité d'effectuer certains des travaux préalables à votre affectation et que, à votre arrivée, vous vous êtes mis à la tâche, vous vous êtes familiarisé avec le bureau et l'environnement commercial et vous avez fait le point de la situation. Voici une liste de vérification qui vous permettra de vous rafraîchir la mémoire. Elle contient quelques suggestions et indique des références qui pourront vous être utiles. Le meilleur document de référence est «le Guide des gestionnaires», publié par le Conseil du Trésor et distribué gratuitement à tous les EX. La dernière édition, publiée en février 1993, devrait être disponible à votre mission, ou bien par l'entremise de la direction du personnel.

### GESTION DU PERSONNEL : EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE

#### Évaluations et énoncés de responsabilités.

- Discuter et établir des énoncés d'objectifs pour chaque membre de votre personnel (p.ex. énoncés de responsabilités).
- Fixer des périodes annuelles d'évaluation et des examens périodiques du rendement.

- Donnez-vous à votre personnel l'occasion de s'exprimer ouvertement sur la gestion de la section?
- Les descriptions de tâches reflètent-elles la nature du travail et la classification actuelle des postes?

### Délégation de pouvoirs et de responsabilités

Compte tenu de vos réponses aux questions précédentes portant sur la distribution de la charge de travail :

- Quelles responsabilités avez-vous déléguées à vos employés?
- Qu'avez-vous choisi de ne pas déléguer? Pourquoi? À quelle fréquence envisagez-vous de réévaluer cette décision?

### Esprit d'équipe

- Les membres de votre équipe se sentent-ils impliqués dans le programme?
- Tenez-vous assez souvent des réunions avec votre personnel?
- Qui assiste aux réunions (agents commerciaux et secrétaires)? D'autres devraient-ils y assister (autres agents du programme, affaires publiques, ACDI, etc..., chef de mission)?
- Assurez-vous un équilibre entre la gestion formelle et la gestion informelle? Et votre chef de mission?
- À quelle fréquence rencontrez-vous chacun de vos employés?
- Demandez-vous à vos employés de suggérer des points pour l'ordre du jour? Encouragez-vous chacun à participer activement?
- Organisez-vous des «retraites» et autres exercices du genre propres à favoriser l'esprit d'équipe?
- Organisez-vous des événements sociaux et encouragez-vous votre personnel à faire de même?

### Problèmes de rendement

- Pouvez-vous déterminer les facteurs qui sont à la source des problèmes de rendement?
- Travaillez-vous avec les employés à l'amélioration de leur rendement? Pour en savoir plus, consultez le Programme d'aide aux employés d'AECEC ou les programmes locaux.
- Si l'un de vos employés recrutés sur place présente un problème de rendement qui ne peut être corrigé, est-il possible de lui attribuer d'autres tâches au sein de la mission ou devrait-il être congédié?
- Êtes-vous au courant des règlements et procédures administratives applicables au renvoi d'un employé? Consulter le Guide des employés locaux d'AECEC et votre chef d'administration.
- Avez-vous discuté de la question avec le chef de mission? Le chef de la section de l'administration est-il au courant du problème et de vos intentions?

- Quelle sera l'incidence de votre décision sur les autres employés de la mission? Avez-vous prévu cet aspect?

### **Recrutement de nouveaux employés (agents commerciaux et secrétaires)**

- La description de tâches actuelle est-elle à jour et reflète-t-elle les tâches véritables du poste? A-t-elle été classifiée?
- Êtes-vous au courant des procédures et directives d'embauche (notamment des programmes d'emploi des conjoints)? (Consulter votre chef d'administration.)
- Qui fait partie du comité des entrevues?
- Pouvez-vous engager un employé pour une période déterminée?
- Lorsque vous engagez une nouvelle secrétaire, les employés de la section commerciale et économique participent-ils tous au processus d'embauche?
- Lorsque vous cherchez un nouvel employé, où annoncez-vous le poste (p.ex. presse, contacts industriels, associations professionnelles, établissements d'enseignement, gouvernement d'accueil)?

### **Formation**

- Avez-vous établi avec tous les membres du personnel un programme de formation susceptible de les aider à exécuter les nouvelles tâches que vous envisagez? (c.-à-d. informatisation, langue, aptitudes à la gestion, travail d'équipe, gestion du temps, gestion de projets, aptitudes à l'écriture).
- Vos employés recrutés sur place participent-ils à l'élaboration du programme de formation?
- Existe-t-il un budget de formation suffisant?
- Les institutions locales offrent-elles des cours pouvant répondre à vos besoins? Peuvent-ils être dispensés dans vos locaux?
- Savez-vous si vos employés recrutés sur place peuvent être formés au Canada (c.-à-d. tournées de CO), avec inclusion d'éléments précis de formation (c.-à-d. accroissement des compétences dans tel ou tel secteur, questions de politique commerciale, formation WIN, etc...).

## **GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES**

### **Généralités**

- Comment pouvez-vous tirer parti de la flexibilité offerte par les budgets de fonctionnement pour améliorer votre programme (dotation en personnel et activités)? (Consultez les circulaires MCBA.)
- Avez-vous repéré les sources pertinentes des fonds de développement de programme (AECEC, ACDI, autres ministères, fonds provinciaux, autres)? Pouvez-vous y puiser?



- Avez-vous discuté de vos besoins avec la section de l'administration? Savez-vous ce qu'elle peut faire et ce qu'elle ne peut pas faire pour vous?
- La mission a-t-elle un compte de «dépôt et fiducie» pour les programmes commerciaux avec recouvrement des coûts? (Pour savoir à quel moment et de quelle façon l'utiliser, consultez TPE.)
- La mission a-t-elle un «compte d'attente» pour effectuer les dépenses, les facturations et les recouvrements au nom des contacts commerciaux? Faites-vous davantage que vous ne le devriez au nom de ces derniers? Paient-ils leurs factures à l'avance, ou du moins à temps? (Pour renseignements complémentaires, consultez votre section de l'administration.)
- Savez-vous la façon dont sont administrées les dépenses liées à l'achat de documents d'appels d'offres au nom des entreprises? (Consultez votre section de l'administration, la direction géographique et MFSE.)

### **Emploi des fonds de voyage et de représentation**

- Outre les questions posées dans la section intitulée «Examen de la situation», vous et votre équipe êtes-vous au courant des lignes directrices du Ministère et du Conseil du Trésor sur les déplacements et la représentation? Votre chef de mission a-t-il établi des lignes directrices précises sur les réceptions?
- Le chef de mission permet-il l'accès à son budget de représentation pour les activités liées au commerce?
- De quelle façon répartissez-vous parmi vos employés le budget de voyage et/ou de représentation?
- Disposez-vous d'un système exact de répartition et de suivi des fonds de déplacement et de représentation?

### **CHARGE DE TRAVAIL ET GESTION DU TEMPS**

#### **Généralités**

- Avez-vous un exemplaire du Guide des représentants commerciaux à l'étranger (voir sa table des matières figurant à l'annexe, et se procurer le guide auprès de APT)?
- Avez-vous vu un exemplaire du Guide des agents commerciaux élaboré par GBTA? Vos agents commerciaux pourraient-ils en profiter?
- L'information produite par le bureau (notes, documents classés, etc.) est-elle disséminée efficacement? L'information est-elle communiquée rapidement à la personne qui est chargée d'y donner suite? Voyez-vous tout ce qui entre et tout ce qui sort? Devez-vous le faire?
- Vous et votre équipe pourriez-vous bénéficier d'une formation à la gestion du temps?
- Votre système de classement est-il adéquat et à jour?

## La technologie à votre service

- **Utilisation de WinExports et de TAMS.**  
Vous et vos employés savez-vous comment utiliser WIN et TAMS? Tenez-vous à ce qu'ils soient utilisés? Connaissez-vous votre agent régional de soutien WIN? Avez-vous besoin, vous ou vos employés, d'une formation supplémentaire? (Consultez TPP).
- **Rapports trimestriels (Système de suivi des résultats commerciaux - TTS).**  
Saviez-vous que les résultats de vos rapports trimestriels constituent une partie de la formule selon laquelle sont établies les répartitions géographiques des fonds de développement du commerce? Êtes-vous au courant des éléments qui constituent la formule? Saviez-vous que ces résultats sont également utilisés en partie pour établir le classement des missions commerciales à l'étranger ... ce qui est particulièrement utile pour la haute direction lorsque vient le moment d'évaluer les formules de réduction d'effectifs dans les missions.
  - Accordez-vous une attention suffisante à l'exécution rapide des rapports trimestriels (sans surestimer ni minimiser leur importance)?
  - Chacun des agents est-il invité à s'exprimer dans les rapports trimestriels?
  - Les rapports trimestriels servent-ils à fixer les objectifs et à évaluer les résultats?
  - Disposez-vous d'une liste à jour des activités qui vous permette de suivre les activités et les visiteurs?
  - Un système de suivi des projets est-il nécessaire?
  - Existe-t-il des procédures normalisées pour répondre aux demandes de renseignements?
  - Les listes informatisées d'agents et de représentants sont-elles à jour?
  - Disposez-vous d'une bonne base de données sur les contacts locaux? Est-elle utilisée (envois postaux, brochures d'information et mises à jour, listes d'invitations, etc.)?

## GESTION DES MANIFESTATIONS

Les foires et les missions constituent l'essentiel des activités traditionnelles de promotion du commerce, mais il existe d'autres types de manifestations et d'activités que vous pouvez entreprendre (colloques, campagnes commerciales, kiosques d'information, expositions en solo, etc.). Des systèmes et procédures de gestion des manifestations pourront vous aider à devenir plus efficace et vous permettront d'avoir le temps et les ressources pour entreprendre d'autres activités.

---

---

***Savez-vous quand et comment dire non?***

***Savez-vous comment obtenir des appuis lorsque vous dites non?***

---

**Existe-t-il un guide des manifestations (liste de contrôle) prévues à la mission et englobant les points suivants :**

- Préparatifs pour les foires, expositions en solo, kiosques d'information, etc.?
- Organisation de missions et accueil des visiteurs?

**Gens d'affaires en visite.**

**Existe-t-il un arrangement entre vous-même et votre direction géographique de l'administration centrale sur les niveaux et genres de services offerts aux visiteurs?**

- Faites-vous tout pour tout le monde?
- Qui est admissible? Sont-ils dans WIN ou SRD, et ISC/ATES peut-il apporter une aide?
- Quel niveau de service fournissez-vous? Quand?
- Disposez-vous d'un système pour l'établissement de programmes destinés aux visiteurs?
- Pouvez-vous vous fier à vos secrétaires pour certaines de ces responsabilités?

**Disposez-vous de troussees d'information générale comprenant ce qui suit :**

- Lettres de bienvenue?
- Informations générales (dispositions consulaires, dispositions médicales, monnaie, restaurants, tourisme, magasinage, etc.)?
- Information propre à un secteur ou à une entreprise (consulter au Guide des agents commerciaux produit par GBTA)?
- Études de marché : produits courants ou produits spécialisés?
- Conseillers externes ou conseillers internes (ou les deux?).

---

## PRÉPARATIFS EN VUE DE VOTRE REMPLACEMENT

Nous serions tous de meilleurs gestionnaires du programme commercial si nous n'avions pas à réinventer la roue chaque fois que nous arrivons à une nouvelle mission. Il ne fait aucun doute qu'un nouveau gestionnaire communique rapidement son style à la section commerciale et que le programme commercial existant subira de ce fait quelques modifications. Mais cela prend du temps et, avant d'apporter des changements à la section commerciale, vous devrez d'abord mettre en oeuvre le programme tel que l'a établi votre prédécesseur. Il conviendrait que vous preniez les mesures suivantes, dont nous pourrions *tous* profiter :

1. Rappelez-vous, dès votre arrivée à la mission, que vous passerez le relais à un collègue dans un délai de deux à quatre ans;
2. Souvenez-vous que vos contacts, ainsi que les renseignements commerciaux qu'ils vous permettent d'obtenir, ne vous appartiennent pas : le partage de l'information avec votre successeur ne peut qu'améliorer le service que nous fournissons aux gens d'affaires;
3. Maintenez vos systèmes et fichiers en ordre logique, afin que votre successeur puisse facilement trouver l'information requise pour commencer le travail dès qu'il franchira la porte.
4. Faites savoir à vos contacts, au Canada et dans le territoire, que vous quittez la mission et dites-leur qui vous remplace. Une liste d'adresses peut également constituer un excellent guide.
5. Laissez une liste de «tuyaux utiles» concernant la région que vous quittez. Par exemple, où emmèneriez-vous vos principaux contacts à dîner au cours de votre première semaine? Où se trouvent vos principaux clients locaux, en ordre prioritaire? Quels sont les principaux contacts que vous devriez rencontrer en premier?
6. Préparez un livre de transition : la plupart des documents que vous préparez pour la visite de gens d'affaires, les cahiers ministériels d'information, les rapports d'événements, etc., pourront former le contenu de votre livre de transition. Idéalement, le livre de transition répondra à nombre de questions posées dans la section I («Dispositions préalables à l'affectation»), et il sera remis à votre successeur dès que son affectation sera confirmée. Il pourra alors utiliser la période préalable à son affectation pour se concentrer sur ce qui est vraiment important dans le programme commercial de la mission, au lieu d'avoir à chercher l'information ailleurs. Un livre de transition reçu au moment de l'arrivée à la mission vaut mieux qu'aucun livre de transition, mais un livre de transition reçu deux mois avant le départ est encore mieux.

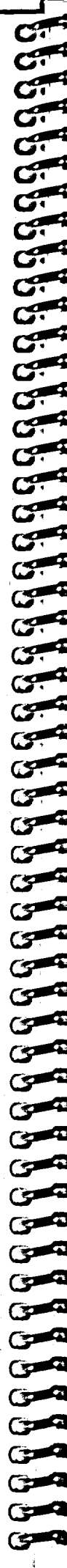
- 
7. Assurez un suivi avec votre successeur pendant quelques mois après qu'il aura assumé ses nouvelles fonctions, pour discuter avec lui de ce que vous-même auriez fait si vous l'aviez su. Il y a probablement des aspects qu'il vous a fallu tout le temps de votre affectation pour comprendre, des stratégies que vous auriez souhaité explorer et des idées d'amélioration que vous n'avez tout simplement pas pu mettre à exécution. Votre successeur sera alors en meilleure position pour évaluer vos suggestions.
- 

**LES CANADIENS COMPTENT SUR NOS MISSIONS À L'ÉTRANGER ...**

**SOYONS À LA HAUTEUR DE LEUR CONFIANCE**

---

NOTES



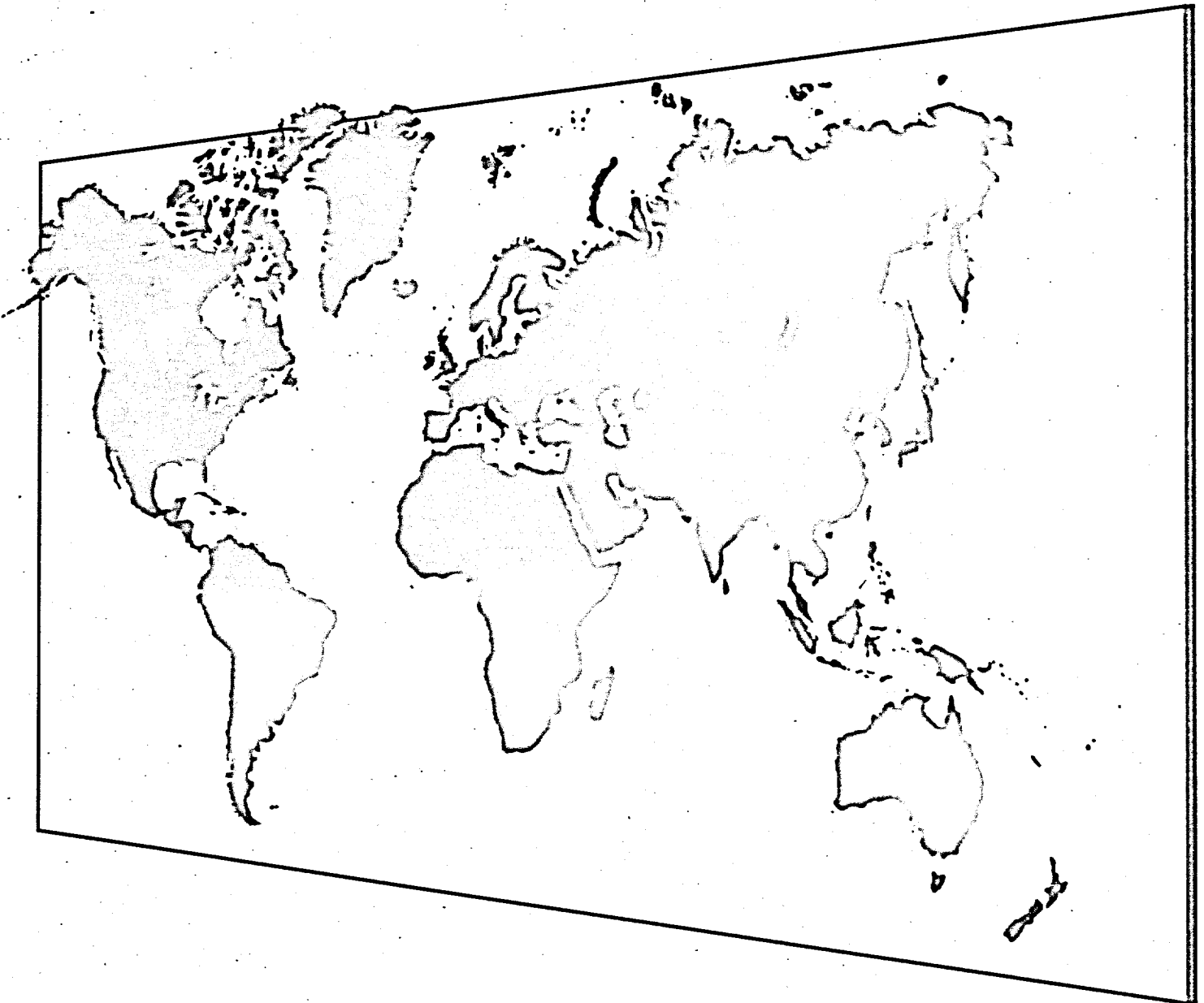
doc  
CA1  
EA  
93T66  
EXF

b 2533467 (E)  
b 2533477 (F)

# TRADE PROGRAM MANAGER'S

# UNOFFICIAL

# SURVIVAL GUIDE



1993 edition



## TABLE OF CONTENTS

FOREWORD .....	1
PRE-POSTING ARRANGEMENTS .....	3
CONTEXT .....	3
INITIAL PREPARATION .....	4
BACK TO REALITY: THE BUSINESS ENVIRONMENT .....	4
CANADIAN CLIENTELE .....	5
POLITICAL-ECONOMIC ISSUES .....	6
PERSONNEL MANAGEMENT .....	7
RESOURCE MANAGEMENT .....	7
INFORMATION MANAGEMENT .....	7
LEVERAGE AND TEAMING: THE BIG \$\$\$s .....	8
ON ARRIVAL AT POST .....	9
CONTEXT .....	9
WORK ENVIRONMENT .....	9
OFFICE ENVIRONMENT .....	11
LOCAL ENVIRONMENT .....	12
TAKING STOCK .....	14
CONTEXT .....	14
MANAGEMENT CONSIDERATIONS .....	14
COORDINATION AND COOPERATION .....	16
RESOURCES .....	17
COMMITMENTS .....	18
PROGRAMS .....	18
TAKING ACTION .....	22
MANAGING FOR THE FUTURE .....	23
CONTEXT .....	23
PERSONNEL MANAGEMENT: COMMERCIAL OFFICERS AND LES .....	23
MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES .....	25
WORKLOAD AND TIME MANAGEMENT .....	26
EVENTS MANAGEMENT .....	27
PREPARING FOR YOUR REPLACEMENT .....	28

43-266-976 (e)  
 43-266-977 (f) 62533479

## FOREWORD

Like so many other bright ideas in the Trade Commissioner Service, this guide had its beginnings in a gathering of friends and a heated discussion about how our jobs have been changing over the years.

We spoke of the impacts of fax machines, increased travel, word processors and global communications; the growing number of demands on our time, from both the private and the public sector; the proverbial "doing more with less" syndrome, and the controversy, not to mention the impact, of saying NO to excessive demands; the apparent lack of strategic direction to Trade Commissioners in the field, and so on.

With one foot in the private sector and one in the public sector, Trade Commissioners are acutely aware of the maxim in business, "Adapt or Perish". While there is no doubt a clear need for rethinking the overall role of the Trade Commissioner, and the systemic issues of why, how and for whom the federal government should be providing trade development and trade policy assistance, we do not pretend to address these systemic issues here. If, however, our questions provoke discussion in the Department on the larger issues of trade development policy, then we will have achieved one of our major objectives.

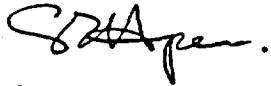
Our more immediate objective was one of nuts-and-bolts concern: how can we, a group of Trade Commissioners who have been, or soon will be, responsible for trade programs abroad, pool our talents to offer the best of our collective experience and advice to one another? How can we, in this age of reduced resources, reduced career time abroad, and seemingly endless work demands, manage our trade programs abroad to best effect? We can no longer expect a legendary Super Trade Commissioner to be all things to all people, but we know we can expect managers to work smarter, to achieve the most "value-added" results for Canadian business.

If this project is to succeed, it will depend on your input and participation in the on-going discussion we hope will be generated. We welcome any and all comments that might assist future Trade Commissioner generations to improve this product; this guide can only improve with the collected wisdom of all of us, especially those of us currently in the field.

Our guide was put together on a shoestring budget, with more evening and weekend hours than we care to count . . . but more importantly, with the guidance and assistance of so many Trade Commissioners (and a few managers of other persuasions!) that we cannot thank them all individually. We would also like to thank the many "judges" or mentors who looked at this guide in its various early stages, and shared with us their words of wisdom and experience. Knowing that so many people in the Department supported and contributed to this effort made it all that much more worthwhile an undertaking.

From us to you, Trade Commissioner colleagues, with the hope that you will find this guide useful before and during your next posting.

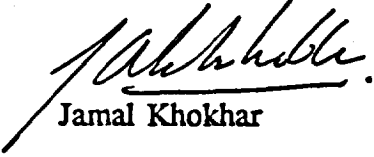
The 1993 edition of the *Trade Program Manager's "Unofficial" Survival Guide* was brought to you by:



Susan Harper



Sara Hradecky



Jamal Khokhar




Bill Pound



Ikbal Demirdache



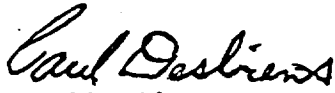
Mario Poirier



Peter Campbell



Denis Comeau



Paul Desbiens



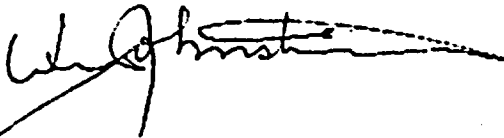
Andrew Griffith



Ray Guy



Deanna Horton



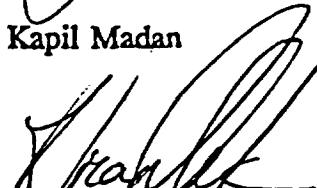
Bill Johnston



Kapil Madan



Marie-Lucie Morin



Brian Oak



Lisa Pezzack



Richard Roy



Michael Stinson

## PRE-POSTING ARRANGEMENTS

### CONTEXT

You've just found out where you are to be posted as trade program manager, and the administrative arrangements for your move are under way. As you wrap up your current assignment, your thoughts begin to wander to the next one . . . and you realize just how much there is to learn about the new posting.

This section of the guide has been compiled based on four main assumptions:

- that you will have about two months to get ready for the posting (while continuing to carry out your current assignment);
- that *you* by and large, are *responsible for your own training and preparation for the posting*;
- that if you talk to enough people before you get to Post, there should be few surprises on your arrival (i.e. there are no secrets at EAITC);
- that the pre-posting period is the easiest time to ask a lot of questions without feeling the need to be an authority on your territory.

---

*Do you have a clear idea of your mandate?*

---

The questions that follow are designed to enable you to plan a "self-directed training" program and to compile a valuable list of contacts and resources that can be used once you get to Post. The process of strategically planning for your posting should also put you in a position to discuss and agree on a program of action for your Post trade program with the geographic division; *prior to departure, we suggest that the officer draft, and seek approval for, a statement of objectives or mandate letter.* This letter, or "contract", will serve as an initial guideline.

It should be noted that, for ease of compiling this guide, we assume that you are leaving from Ottawa. In cases of cross-postings, much of this information can still be compiled from your current location, by telephone and fax, and with the help of Ottawa-based colleagues.

## **INITIAL PREPARATION**

Not all officers will have either the time or the resources to prepare themselves fully prior to departure for Post. It is expected that the initial "self-directed learning" process is a continuum, beginning on notification of the assignment, and stretching into the period after your arrival.

**Have you been in touch with your key Departmental contacts?**

- Geographic director and desk officer?
- Trade policy divisions?
- Head of Mission and your predecessor?
- Other Canada-based staff going to the Post?

**What training have you considered?**

- Foreign language -- full-time or part-time?
- Professional courses: management; human rights; consular; appraisal writing; media training; trade specific (e.g. international trade rules, investment, services, sectoral)

**Have you taken any steps to arrange Temporary Duty (TD) or have you opted to defer it until later in your posting?**

- Have you spoken to APT? Your geographic division? The mission?
- Have you thought about a TD program in Ottawa?
- Are you able to negotiate some time to begin thinking about your program priorities and responsibilities?
- Could you arrange a pre-posting visit in May . . . in time to be involved in the upcoming year's trade planning cycle? (Are you dreaming in Technicolor?)

## **BACK TO REALITY: THE BUSINESS ENVIRONMENT**

**What is the nature of the market?**

- Have you checked the TID annual plan and Trade Tracking System reports?
- Have you read the standard economic and political reports (i.e. Economist Intelligence Unit reports, regional economic journals)?
- Are there restrictive trade policies or practices, or specific access issues that concern Canadian business? Are they currently under bilateral or multilateral discussion or negotiation?
- What type of firms are attracted to this market (i.e. consultants, services, manufacturers, trading houses)? Are they internationally experienced?
- Are there ethno-cultural business links to Canada or other trading partners?

- 
- Who are the major international competitors in the country, especially in the sectors identified as priorities for your Post?
  - Are international joint ventures, strategic alliances, technology transfers, or investment major factors in this market?
  - Is bilateral (e.g. EDC, CIDA) and/or multilateral (IFI) financing key to doing business in this market?

## **CANADIAN CLIENTELE**

### **Private Sector: The Key Firms**

- Have you contacted the key firms active in the territory?
- What is their existing relationship with the Post?
- What can you do to assist them? What are their expectations?
- How can they assist you?
- Are there trade irritants and market access issues you need to understand?
- How do these firms do business locally (agents, subsidiaries, direct sales, etc.)?

### **Private Sector: The Key Sectors**

- Have you contacted the companies and business associations involved in these sectors?
- Is there a link between the key Canadian exports to this market and the priority sectors for trade promotion?
- Is there a correlation between the market's major sectors and Canadian capabilities?
- Are you sufficiently informed about Canadian capabilities in these sectors?
- Do market access issues affect key sectors?

### **Provinces**

- Which provinces have trade promotion activities targeted for your region?
- What are their priorities?
- Are you aware of their trade promotion funding mechanisms?
- What is their existing working relationship with the Post?
- Are there any trade policy issues in which provincial governments have been involved?

### **Export Development Corporation (EDC)**

- Are they on or off cover for financing and insurance?
- Do they have lines of credit available?
- Is either debt rescheduling or debt recovery an issue?
- What is their ceiling for new transactions?
- Can they help you identify sources of commercial financing?
- Are you aware of their economic risk assessment of the market?

### **Canadian Commercial Corporation (CCC)**

- Have they been active in the territory?
- Are there sectors of activity in which CCC may be an asset?
- Do they have any bilateral purchasing agreements?

### **Canadian International Development Agency (CIDA)**

- Do they have bilateral or industrial cooperation programs in your territory?
- What is the history of their involvement?
- What can they tell you about doing business in the territory?
- What are their priority sectors?
- Are there any lines of credit? In what sectors?
- What are their future plans? Can you be involved in the planning process? What are their expectations of you?
- What will be your role in CIDA Inc. and Private Sector Development (PSD) program management?

### **Other Government Departments (OGDs)**

- Have you consulted the International Trade Business Plan (ITBP) for details on OGD interests and activities in your territory?
- Are you aware of Canadian capabilities in the priority sectors in the territory (consult with OGDs such as Agriculture Canada, Industry and Science, Natural Resources Canada, Atomic Energy of Canada Ltd., Crown corporations, etc.)?
- Is there a tourism development program at the Post? Have you consulted appropriately and are you prepared to manage the program?

## **POLITICAL-ECONOMIC ISSUES**

### **Are you aware of the political and economic issues affecting the market?**

- What are the key political considerations in the bilateral relationship (e.g. special interest groups, traditional links, conflicts, common memberships in international fora, special ministerial interests)?
- What is the bilateral economic infrastructure in the territory (e.g. Joint Economic Commissions, bilateral trade agreements, double taxation agreement, preferential trading arrangements)?
- Are there any past, ongoing or imminent trade disputes?
- Are any ministerial visits anticipated to the territory or the region in general?
- Are there any formal science, technology or investment links with Canada?
- Are there any special international events (e.g. summits, Expos, Olympics) planned in the territory? Will Canada play a role?

---

## PERSONNEL MANAGEMENT

**Are you prepared to supervise locally-engaged and Canada-based personnel?**

- Are you adequately prepared to manage your staff?
- Are job descriptions available?
- Are there any staffing issues that will require your immediate attention? (Consult ABL and area management advisors.)
- Are you aware of contracts and directives (e.g. PAFSO, PSAC, Locally-Engaged Staff [LES] guidelines, FSDs) that apply to you and your staff?
- Have you done reference checks on your staff with personnel at the Post, your geographic division, and other officers who have recently served at the Post?

## RESOURCE MANAGEMENT

**Are you prepared to manage financial resources at the Post?**

- Have you discussed your program with your geographic area management advisors?
- Do Post reports indicate potential shortfalls in human or financial resources?
- Would you benefit from training in financial management? Do you need an update?
- Have you determined the Post travel budget, and how it is allocated within the Post?
- Do you know what your hospitality budget is and how it is allocated among your officers (Canada-based and locally-engaged)?

## INFORMATION MANAGEMENT

**Is the commercial section fully equipped with computer equipment? Is the rest of the Post?**

- Consult with TPP for status, and future hardware requirements.
- Have you taken courses to upgrade your skills in WordPerfect? Windows? WIN Exports? SIGNET? COSICS? TIPPS? TTS?
- Have you consulted with InfoEx about what information they have on your territory?

---

*It is your responsibility to prepare for your posting.*

*No one else can do it for you.*

---



## LEVERAGE AND TEAMING: THE BIG \$\$\$s

Which of the following funding sources are, or can be, available for trade initiatives in your territory? Do you know how to access the funding?

### Within EAITC

- The new PEMD
- Fairs and Missions Program
- Technology Inflow Program
- Investment Development Program
- National Trade Strategy
- World Market Trade Fund
- Going Global
- Access North America
- Renaissance Eastern Europe
- Post Initiated Projects Fund
- Environmental Technology Transfer Opportunities Fund
- Bureau for Assistance for Central and Eastern Europe

### Other Government Departments

- Agriculture Canada
  - Agri-food Trade Opportunities Strategy (TOS)
  - AIMS
  - Export Expansion Fund
- Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)
- Canadian Commercial Corporation (CCC)
- Canadian International Development Agency (CIDA Inc.)
- Environment Canada
- Fisheries and Oceans
- FORD-Q
- Industry and Science Canada
- National Defence
- National Research Council
- Natural Resources Canada
  - Western Economic Diversification

### Provincial and Municipal Governments

### Industry Associations

### Sources of Financing

- EDC
- Commercial banks
- United Nations and specialized agencies
- The World Bank Group (IBRD, IFC, MIGA)
- Regional development banks

## ON ARRIVAL AT POST

### CONTEXT

Read this section when you first arrive at Post and during your first 100 days -- when it's a matter of survival! To begin with, you have to move into your new SQ, and take care of family matters. You'll want to consult the Foreign Service Handbook and the Post Report, and to talk to the community coordinator. At the office, there will be pressing needs to respond to; most of the time you will be in reactive mode. At the same time, begin collecting the information needed to set your priorities, formulate your strategy and set up your "proactive" program.

This section is based on the following assumptions:

- that there is no overlap between the previous program manager's departure and your arrival;
- that the outgoing program manager has not left a transition file (if you are fortunate enough to have one, your information-gathering stage will be accelerated, but you must still cover all the bases);
- that before leaving, you obtained and read certain documents that will be of use in analysing and strategic planning;
- that everything has to be done at once (or at least, so it seems)!

---

*Prioritize your workload:*

*urgent vs. important; proactive vs. reactive*

---

### WORK ENVIRONMENT

#### Familiarization with the Trade Section

- Get to know the team members, their responsibilities, and their professional and personal goals.
- How are the business sectors divided up among the officers? Are all the sectors that have potential covered by someone?
- Have some sectors become less important and therefore less worthy of attention?
- Is the workload evenly shared?
- Is time being managed effectively?
- What type, level and quality of service is being provided to the customers?
- In general, how is the team functioning?
- What are its strengths, weaknesses and actual or potential conflicts?
- Are you aware of any cultural differences that might affect the team's operation?

---

## Principal Canadian Clients

Prepare a list of the main Canadian clients (companies, departments, provinces, associations) involved in the market.

- Note the specific interests of these groups, based on your predecessor's notes or on your pre-posting visits.
- How is your data bank of contacts organized?

Meet with the representatives of these Canadian clients in the field.

- What are their objectives, and how might you best work with them?
- What are the requirements of these Canadian clients?

How important is the Canadian business community to the mission and to the country?

- How can you help each other?

---

*Are your Canadian clients satisfied with the services being  
provided by the mission?*

---

## Information Management

- Is the information gathered meeting the needs of the commercial section and its clients?
- What are your information sources?
- How is information being processed at the mission? In the section?
- How is it being disseminated in Canada? Who is using it and for what purpose?
- How are the Departmental reports (Trade Activity Management System [TAMS], Trade Tracking System [TTS] ) compiling information on trade visits, requests, trade events and business successes?

## OFFICE ENVIRONMENT

### Head of Mission

Meet with the Head of Mission (HOM) to learn his/her expectations and reconcile them with the mandate given by the geographic division.

- What are the HOM's interests and priorities for the mission in general?
- What are his/her expectations of you, your program and your team, apart from the strictly commercial program?
- How can the HOM support you in promoting trade interests?
- How can the HOM become involved in your program?

- How are the economic and trade policy files covered?
- In the event that the trade section's territory does not correspond to your Head of Mission's territory, what will be your relations with the other missions?

### **Organization Chart and Authority at the Mission**

Familiarize yourself with the Post's organization chart: responsibilities, duties, precedence, lines of authority between Canadian officers and with locally-engaged employees in the commercial section and for the mission as a whole.

- What committees does the trade program manager sit on, and what are the other committees?
- Is there an overlap between the trade program and the other programs at the mission?
- Have you discussed the needs of your program with the head of administration?
- Are you in contact with the other Canadian missions in the region? Is there sufficient coordination?

### **Distribution of Budgets**

Familiarize yourself with the policy for distributing the budgets: hospitality, travel, petty cash, etc.

- How are the hospitality funds distributed among Canada-based officers, and between Canada-based and locally-engaged officers?
- Are you clear on the rules concerning pro forma expenses, direct vs. indirect expenditures, diaries, and the role of the program manager?
- What percentage of the travel budget is left?
- What travel has already been planned, and for what purposes?
- What regions are to be visited before the end of the fiscal year?
- What is the distribution of funds and travel among the team members?
- What is the policy on overtime?

### **Other Responsibilities**

Define your responsibilities and obligations as duty officer and/or chargé d'affaires, and for consular affairs, official representation and administrative requirements.

### **Types of Representation**

Familiarize yourself with the types of representation that are acceptable according to local customs (lunch, dinner, reception), and with food and religious restrictions.

- If you were taking someone to a restaurant or receiving guests at home, would you know where to go or whom to contact as caterer?

---

***Your priority upon arrival is to establish  
a network of contacts***

---

## **LOCAL ENVIRONMENT**

### **Public Relations**

- Who in the community should be informed of your arrival?
- How do you announce your arrival and become known?
- What representational events should you organize?
- Is it possible to use the media to make yourself known?

### **Partners of Canadian Companies**

- Who are the main partners of Canadian companies? What are their interests, strategies and objectives? How do they compare to the strategy and objectives defined by the Canadian partner?
- What information could they provide on how to do business in this country/region/sector? What are their observations on the challenges to Canadian companies, and where do the problems seem to lie?

### **Potential and Future Customers**

- Who are the distributors, agents, and current and possible clients for Canadian companies?
- Is there a list of these clients?

### **Other Local Groups**

- Where does most business come from: the private sector or the public sector?
- What are the main associations involving contact between Canadian and local business people?
- What are the holes or gaps in the Canadian network?
- Who are the key officials in the local departments? For which of your files are they important?
- Who are the other local people likely to be useful at various personal and professional levels: attorneys, accountants, bankers, academic experts, local representatives of international financing institutions (IFIs), and other diplomats?

---

### **Distant Contacts in Your Territory**

- What are the more remote regions for which you are responsible?
- Is there much demand or interest among your clients in these regions and, if so, what kind of interest?
- What priority should you give to travel in this region?
- Are there honorary consuls? Should there be?

### **Business Environment**

- What are the commercial habits and customs of this market?
- What seem to be the challenges to Canadian companies?
- What support mechanisms can the Post offer?
- What is the Post doing to assist Canadian companies?

### **Commercial-Economic, Political and Social Situation**

- What is the state of the local economy?
- What elements of the trade policy system affect foreigners?
- Who are the main trading partners in this country, and in what sectors? Where does Canada place among them?
- What comparative and competitive advantages does Canada have in this market?
- Do local politics (federal, provincial, municipal) have an adverse effect on your program?
- Do you know the demographic and cultural fabric of the area: ethnic and religious situations, regional disparities, political climate, etc.?

---

***Don't confine yourself to your office because you lack information . . .***

***Get out and look for it!***

---

## TAKING STOCK

### CONTEXT

You've been at Post for approximately four months. You've had the opportunity to get your bearings, your personal affairs are more or less in order and you feel you are starting to get a grasp on things. Taking stock is about reviewing what you've experienced so far in order to plan for future action.

*Why plan?* To the extent possible, you want to develop a measure of control over your environment. *What do you need to do in order to plan?* You need to stop, take stock, and set objectives. You need to establish a framework that will enable you to make the most out of what you have at your disposal. Demands are changing . . . and your plans should reflect and respond to this dynamic.

Traditional trade promotion activities have tended to consume the attention of the commercial-economic section, but market access issues must be integrated into your work plan. When trade agreements are in place, your challenge is one of identifying access barriers, securing market access gains, ensuring countries live up to their obligations, and promoting new business and economic opportunities for Canada.

---

*The key to success is the effectiveness of your team:*

*building teamwork and focusing on results should be every manager's goal.*

---

### MANAGEMENT CONSIDERATIONS

What works well as is? Where are there problems that *need* to be addressed or areas where obvious improvements can be made?

#### Delegation of Authority and Responsibility

- Is workload distribution equitable?
- Are responsibilities allocated according to interest and competence?
- Are mandates and expectations clearly set out? Are they documented?
- Do your staff have experience with accountability letters (i.e. statements of objectives discussed and agreed upon by employee and manager)?
- Do your staff appear to be fully occupied? Are they making effective use of their time?
- Have you noticed areas where they could be doing more?
- Have you noticed situations where some streamlining of effort could save time and resources?
- Are you and your staff able to devote enough time to activities that reflect your priorities?

---

### Locally-Engaged Staff

- Are locally-engaged staff informed of Canada's objectives and capabilities?
- Are they empowered to act with that knowledge?
- Were they integral to setting objectives?
- Can they be involved in the planning process?
- Do you know how to get the *most* out of your locally-engaged staff?
- Do Canada-based officers monopolize contacts with Canadian business? With Headquarters?
- Do locally-engaged officers monopolize contacts with the local business community?
- Have you reviewed the previous appraisals of your locally-engaged staff?

### Communication and Conflict Management

- Have you met individually with your staff?
- How have you ensured that your team has a clear understanding of its tasks?
- How do you ensure that your messages are communicated adequately to your staff? Do you hold regular staff meetings?
- Are you aware of any cross-cultural communication issues that would apply to your locally-engaged staff? Are you trained to deal with these?
- What methods are you using to resolve conflicts or tensions among your staff?
- How does your staff interact with other sections? Are there any problems?

---

*Listening is as important as speaking.*

---

### Morale

- Are you and your team enthusiastic about your work?
- Does each person feel pride in being a member of the team?
- Is your team confident, committed and optimistic?
- Are there any obvious problems?
- Are they affecting performance?
- What are the causes of the problems (e.g. personal, financial, classification, interpersonal, over- or under-worked, etc.)?

### Staff Performance

- Are there recognition and rewards for individual and team accomplishments?
- Are there any obvious problems with performance? What are the causes?
- Can the situation be turned around?
- Is the firing of current staff or hiring of new staff an option?
- When required, can your staff work effectively as a team?



### **Training Needs**

- Are there any obvious needs for training (including cross-Canada tours)?
- Is training available locally? Is it affordable?
- To what extent can Headquarters provide funding or assistance in this regard?

### **Office Practices**

- Is the flow of information in the office (e.g. circulation of dockets, filing) being organized effectively?
- Are there standardized procedures in place for dealing with visitors and enquiries?
- What are the guidelines for the levels and types of assistance provided to various clients?
- Do you receive effective guidance and support from your Head of Mission and from Headquarters?
- Are you satisfied with your relationship with other program managers, your Head of Mission, and Headquarters?
- Do the systems in place lead to added bureaucracy or added efficiency?

## **COORDINATION AND COOPERATION**

### **Involving the Head of Mission**

- Is the Head of Mission involved in trade program planning and implementation?
- Are there systems in place for keeping him/her informed and involved?
- Is the Head of Mission satisfied that Canada's overall trade objectives are being met?

### **Political-Economic Relations**

- Have you ensured that political-economic reporting serves the needs and interests of your business clientele? Of EAITC? Of OGDs?
- Are the trade program's objectives adequately reflected in political-economic activities? Where relevant, do you participate in visits or démarches to host government officials?
- Have you discussed Canada's trade policy objectives with the political-economic section?

### **Public Affairs**

- How can you maximize the public affairs program to promote business development objectives (fairs, missions and other special events)?
- What are the key messages you want delivered?
- Do you know who the key business and economic journalists and editors are? Have you met them? Do you keep them informed? Do you use them?
- Are you familiar with Departmental practices regarding media relations abroad?

## **Development Assistance (CIDA)**

### **Industrial Cooperation Programs:**

- Do you know what CIDA Inc. programs exist? (Consult CIDA Inc. publications.)
- Can CIDA Inc. help your trade objectives? Is it being effectively used and managed? Is the trade program involved in project analyses, selection and development?

### **CIDA bilateral projects:**

- Do you know what trade development opportunities are presented by bilateral (and IFI multilateral) projects? What systems are in place to track these opportunities and keep potential exporters informed? Do you know who the local players are?
- Are there any CIDA-EDC jointly financed projects? If so, are you closely involved?

### **Immigration: Business Visas, Investment Development**

- Is the immigration section kept apprised of business visitors and missions to Canada? Conversely, does the immigration section keep you informed of important business and government visitors?
- Do you have a working arrangement on issuance of visas for your business contacts?
- Does the business immigration program complement your investment development program?

## **RESOURCES**

**What resources do you have? Are they being used to maximum effect?**

- Locally-engaged staff?
- Geographic desk?
- Head of Mission?
- Other Post programs?
- Other Posts in the region?
- \$?

**Do you have the proper equipment (computers, faxes, etc.)?**

- Is maximum use made of the technology available in the division?
- Are your resources sufficient to undertake appropriate hospitality and travel?
- Do you believe that you have sufficient resources, both human and financial, to implement the trade program currently in place? If not, do you think that this could be resolved with a realignment of priorities, or will areas of responsibility have to be cut back?

---

## COMMITMENTS

- Over the course of the next two years, what are you committed to? Is there any scope for change?
- Do previous Trade and Investment Development (TID) annual plans provide realistic assessments of conditions and objectives?
- Are you satisfied that your quarterly reports accurately reflect your workload?
- Do all officers contribute?

---

*Where do we add value?*

*Where SHOULD we add value?*

---

## PROGRAMS

### Your Clients

Do you know who your clients are (private sector, Headquarters, other government departments)? Do you know who *their* local clients are (public and private sector)? What are their expectations and objectives?

- Are these complementary?
- Do they coincide with the work program?
- Do they coincide with Canada's export performance?

### Setting Objectives

- Is what you have been doing having an impact? Where? How do you know?
- In what ways do your programs reflect Canadian interests in your region?
- How are your programs targeting your priority sectors?
- In which sectors do you see other opportunities?
- What could you be doing more of or less of to help Canadian business?
- What occupies most of your time? Does Headquarters' agenda supersede the business agenda?
- Is there a better way of achieving your goals?

---

***Your customers . . .***

***do they know what they want?***

***Do you stop to consider the relative importance of their needs?***

---

**Market Access and Trade Irritants**

- Are market access and other trade policy activities recognized?
- Can you identify market access barriers?
- Have you encountered a significant number of trade policy issues in sectors of interest to Canada? If so, do you believe that you are dealing with them effectively?
- Are Canadian companies well informed as to market access barriers and other trade irritants (e.g. tariffs)? Can you advise them on the access issues and dispute settlement mechanisms?
- Have these been incorporated into the Trade and Investment Development (TID) planning process?
- Does the market intelligence you and your team produce include information on market access barriers and trade irritants?
- Does Headquarters provide sufficient guidance toward the resolution of trade policy barriers?
- Do you have contacts in the territory that provide information on trade policy issues and can help in their resolution?
- Are you keeping trade negotiators and other trade policy players (divisions and posts) routinely informed of barriers to Canadian business interests?

**Market Information and Market Intelligence**

- How is it being collected and distributed?
- Do you believe the Post is providing sufficient intelligence?
- Is this information timely?
- Are the market reports duplicating readily available material?
- Are these reports being disseminated properly to Canadian companies, other posts in the region, provinces and so on?
- Do the market reports concentrate on sectors of current export interest or sectors with future potential?
- Are you receiving or soliciting any feedback from clients?
- Do you make optimum use of CanadExport and InfoEx?

### **Investment and Technology Flows**

- Is this or should it be an important element of the Trade and Investment Development (TID) plan?
- Is there complementarity between the trade and investment activities as components of an overall business development program?
- What is and is not being done?
- What are the expectations of clients (private sector, other government departments, provinces, etc.)?
- Are you working with other stakeholders?

### **Business Visitors**

- Have your business visitors come well-prepared? Has the Post, geographic, province or International Trade Centre assisted in the process?
- Have they come for general market information or for specific market intelligence?
- Is there a system in place to assist in their preparation?
- Are business visits to the mission a result of economic or market developments in the host country, or the result of promotion in Canada?
- Do visitors tend to return a second time or more? If so, do they continue to rely on the Post for services?
- Do the visitors represent sectors that you believe have potential in your market?
- Do you feel overburdened by the services you and your staff are asked to provide?
- Do you brief trade missions on arrival and debrief them afterwards for market intelligence?
- Is enough visit follow-up being undertaken by the Post within the host country and with Canada?

### **Economic Analysis**

- What are you doing that is already being done elsewhere?
- Are you providing greater insight than that readily available elsewhere?
- Is there an interested clientele in Canada?
- Do you have the resources and ability to do it?
- Has it been done in the past? How? By whom?
- Will it add value to the delivery of your program? To the realization of the overall mission objectives?

### **Corporate Liaison Program**

After the introductory calls you made upon arrival, have you and your team become desk-bound or do you have an active corporate liaison program?

- Do you have access to the right people and the right level of people?
- Is the Head of Mission being used effectively?

- 
- Are interview reports distributed? Do you receive them from Headquarters?
  - Do you have a system of following up on trade opportunities that might arise?
  - Does this program support Trade and Investment Development (TID) priorities?

### **Travel and Hospitality**

- What percentage of your current and potential clients are located elsewhere in your territory? Are you and your staff able to meet with them on a regular basis?
- In terms of hospitality, are you going for numbers or quality?
- Are you getting value for money?
- Do you involve your entire team in representational functions?

### **Event Management**

- Is this a prominent component of the Trade and Investment Development (TID) program?
- What is driving the event (i.e. industry, Headquarters, the event itself, etc.)?
- Does the event mesh with other programs at Post and at other posts in the region?
- Apart from fairs and missions, are other events being planned (e.g. seminars, solo shows, round tables, media blitzes, info booths)?
- What percentage of time and resources are these taking?
- Can some of these events be contracted out?
- Are you using WIN for event management?
- Are you using events as opportunities for gathering market intelligence?

---

***Your context is always changing . . . are you and your team evolving with it?***

---

## TAKING ACTION

You have now had time to consider all of the variables. Here is a list of questions that will provide you with a framework within which to set goals and devise the means to achieve them.

1. Of all the activities you will undertake, do you know which will produce the most important results or the highest returns?
2. Have you analysed and established what *must* be done versus what *should* be done?
3. Are the objectives and priorities you have set realistic and attainable?
  - Can you get other people to buy into them?
  - Can you justify sticking to them when other opportunities appear?
  - Have you built in flexibility to take advantage of new opportunities?
4. Have you set strategies, objectives and priorities against short-, medium- or long-term time frames?
5. Can improvements be made to activities and tasks that are likely to consume a substantial amount of your team's time?
6. Have you established a framework to promote teamwork:
  - By assigning responsibilities equal to staff capabilities and interests?
  - By providing regular opportunities for free and open sharing of ideas and opinions?
  - By ensuring everyone clearly understands the objectives and their role in attaining them (i.e. what is expected in terms of output and quality)?
  - By providing for feedback (through regular monitoring, assessment or evaluation)? Is feedback incorporated into program planning?
7. Have you maximized opportunities for quality output by matching people's knowledge, skills and interests with adequate resources, technology, and training?
8. What networks can you build on (e.g. resident Canadian community including businesses and individuals, provincial offices, non-governmental organizations with Canadian connections, regional programs, programs of other government departments, business associations, alumni of Canadian universities)?

## MANAGING FOR THE FUTURE

### CONTEXT

You have been at the Post for about six months now. While "taking stock", you should have set short- and medium-term objectives and established a work plan to achieve them. Meanwhile, the commercial section has adjusted to your arrival and should be settling into a new rhythm. Though you have been implementing programs and projects since you arrived, you may want to start thinking about what you will continue to do versus what changes you feel are necessary to ensure that the trade program is able to respond to changing realities and delivers a value-added service.

You have come to the realization that the environment in which you work is one of ever-diminishing resources. It is unlikely that the situation will improve. Managing for the future will involve determining what *must* be done and what *should* be done compared to what is or is not being done now. You will need to help determine what changes (including cutbacks in delivery) are necessary to free up the resources needed to ensure that your work is relevant to your clients and is good value for money.

---

*Ultimately, there's no point in doing a good job . . .  
if you shouldn't be doing that job in the first place!*

---

This section assumes that you had an opportunity to do some of your pre-posting homework and that upon arrival you plunged into the job, got a feel for the office and the business environment, and have "taken stock". The following points serve as a checklist to jog your memory, offer some suggestions, and identify references to which you can turn for guidance. The best overall reference document is *The Manager's Deskbook*, published by Treasury Board and distributed free to all EXs. The latest edition, published in February 1993, should be available either at your Post or through Personnel.

### PERSONNEL MANAGEMENT: LOCALLY-ENGAGED STAFF

Appraisals and "Accountability Letters".

- Discuss and agree upon statements of objectives for each member of your staff (e.g. accountability letters).
- Establish annual appraisal periods and periodic performance reviews.
- Do you provide an opportunity for staff to comment openly on your management of the section?
- Do job descriptions accurately reflect job content and current classification?



## Delegation of Authority and Responsibility

Based on workload distribution questions that you addressed in earlier sections:

- What responsibilities have you delegated to your staff?
- What have you chosen not to delegate? Why? How often do you plan to reassess this?

## Team Building

- Do your team members feel they have a stake in the program?
- Are you holding staff meetings often enough?
- Who attends (commercial officers and admin/technical staff)? Should others (other program officers, public affairs, CIDA, Head of Mission)?
- Do you balance formal with informal management (i.e. MBWA--"management by walking about")? Does your Head of Mission?
- How often do you meet individually with your staff?
- Are you soliciting agenda items from your staff? Do you encourage everyone to be an active participant?
- Do you hold working "retreats" and other team-building exercises?
- Do you plan and encourage occasional social events for your staff?

## Coping with Performance Issues

- Can you establish the factors behind performance problems?
- Are you working with the employees to help improve their performance? (Consult EAITC's Employee Assistance Program or local programs for guidance.)
- In the event that you have a performance problem with one of your locally-engaged staff, and it cannot be turned around, is placing him/her in an alternative position within the mission a viable option or should he/she be let go?
- Are you aware of the regulations and administrative procedures for dismissal? (Consult EAITC's Locally-engaged staff manual and your head of administration.)
- Have you discussed this with the Head of Mission? Is the head of the administration section aware of the problem and of your plans?
- What will be the impact of your decision on other mission staff? Have you established a means of handling this?

## Hiring New Staff

- Is the existing job description up-to-date and does it reflect the scope of work required? Has it been classified?
- Are you aware of hiring procedures and guidelines (including spousal employment programs)? (Consult your head of administration.)
- Who is included on the interview board?
- Can you hire on a term basis?
- When hiring a new secretary, are all commercial-economic section staff involved in the hiring process?
- When recruiting, where do you advertise (e.g. press, industry contacts, trade associations, academic institutions, host government)?

## Training

- Have you a training program for all staff members that will help them in new tasks you propose to undertake? (e.g. computerization, language, management skills, teamwork, time management, project management, writing skills)?
- Are your locally-engaged staff involved in developing the training program?
- Is there an adequate training budget?
- Are there locally offered courses that meet your needs? Can they be offered "in-house"?
- Have you identified opportunities to have locally-engaged staff trained in Canada (e.g. CO Tours, with specific training components included -- sector skills upgrading, trade policy issues, WIN training, etc.)

## MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES

### In General

- How can you use the flexibility offered by operating budgets to improve your program staffing and activities? (Consult MCBA circular documents.)
- Have you identified the applicable sources of program development funds (EAITC, CIDA, other government departments, provincial, other)? Can these be leveraged?
- Have you discussed your program requirements with the administration section? Are you aware of what they can and cannot do for you?
- Does the mission have a "deposit and trust" account for cost recoverable trade programs? (Consult TPE for more information on when and how to use.)
- Does the mission have a "suspense account" to handle spending, billing and collecting on behalf of business contacts? Are you doing more than you should be on behalf of business contacts? Do they pay their bills in advance or at least on time? (Consult your administration section for further information.)
- Do you know how expenditures related to purchasing bid documents on behalf of companies are administered? (Consult your administration section, geographic desk, and MFFE.)

### Use of Travel and Hospitality Funds

- Beyond the questions asked in "Taking Stock", are you and your team aware of Treasury Board and Departmental guidelines on travel and hospitality? Does your Head of Mission have specific guidelines on the use of hospitality?
- Does the Head of Mission provide access to his/her hospitality budget for trade-related activities?
- How do you allocate a travel or hospitality budget to your staff?
- Do you have an accurate system for allocating and tracking travel and hospitality funds?

## WORKLOAD AND TIME MANAGEMENT

### In General

- Do you have a copy of the *Handbook for Commercial Representatives Abroad* (available through the UNCTAD/GATT International Trade Centre, Geneva)?
- Have you seen a copy of the *Commercial Officer's Handbook* developed by GBTA? Would your commercial officers benefit from it?
- Is the information in the office (circulation of dockets, filing, etc.) being disseminated effectively? Does the information quickly get to who is responsible for the action? Do you see everything (incoming and outgoing)? Do you need to?
- Would you and your team benefit from time management training?
- Is your filing system adequate and up-to-date?

### Making Technology Work For You

- Using WIN Exports and TAMS: Do you and your staff know how to use WIN and TAMS? Do you insist they be used? Do you know your regional WIN support officer? Do you or your staff need more training? (Consult TPP.)
- Quarterly Reports (Trade Tracking System -- TTS): Did you know that the results of your quarterly reports form one part of the formula that determines the geographic allocations of trade development funds? Are you aware of the elements that make up the formula? Did you know that those results are also used to develop rankings of trade missions abroad -- particularly useful to senior management when assessing options for mission downsizings.
  - Do you pay adequate attention to the timely completion of quarterly reports (without inflating or underrating)?
  - Is each officer responsible for providing input?
  - Are quarterly reports used in setting objectives and evaluating results?

- Do you have an up-to-date activity list to track events and visitors?
- Is a projects tracking system required?
- Are standardized procedures in place for dealing with routine enquiries?
- Are computerized lists of agents and representatives up-to-date?
- Do you have a well developed local contacts database? Is it being used for mail-outs, info brochures and updates, invitation lists, etc.?

## EVENTS MANAGEMENT

Fairs and missions are the "bread and butter" of traditional trade promotion activities, but they represent just one aspect of an array of events and activities that you can plan and initiate (e.g. seminars, marketplaces or market blitzes, info booths, solo shows). Having event management systems and procedures can help you become more effective and free up valuable time and resources to undertake other activities.

---

*Do you know when and how to say "No"?*

*Do you know how to garner support for saying "No"?*

---

**Is there a Post-specific events manual or checklist covering:**

- Setting up fairs, solo shows, info booths, etc.?
- Organizing missions and handling incoming visitors?

### Business Visitors

- Do you have an understanding with your geographic desk on levels and types of service?
- Do you do everything for everyone?
- Who qualifies? Are they in WIN or BOSS, can ISC/ATES help?
- What level of service do you provide? When?
- Do you have a system for setting up visitor programs?
- Can you rely on your secretaries to undertake some of these responsibilities?

**Do you have standardized briefing packages, which could include:**

- Welcome letters?
- General information -- consular, medical, currency, restaurants, tourism, shopping, etc.?
- Sector- and company-specific information? (Consult the *Commercial Officer's Handbook* produced by GBTA.)
- Market studies: off-the-shelf vs. specialized?
- Consultant vs. in-house produced vs. hybrids?

## PREPARING FOR YOUR REPLACEMENT

We would all be better trade program managers if we didn't have to reinvent the wheel each time we arrived at a new Post. There's no doubt that any new manager will soon imprint his or her style on the commercial section, and that there will be some refinement of the existing trade program. But reaching this stage takes time, and before implementing changes in the commercial section, you will have to go through a period of implementing the program as established by your predecessor. We would *all* benefit if you:

1. Bear in mind, from the day you arrive at Post, that you will be handing this portfolio over to a colleague a mere two to four years down the road.
2. Remember that your contacts, and the market intelligence they provide you with, are *not* proprietary: sharing information with your successor can only improve the service we all provide to the business community.
3. Keep your systems and files in logical order, so that your successor can easily find the information needed to start the job as soon as he or she walks in the door.
4. Let your contacts, in Canada and in the territory, know that you are leaving the Post, and who is replacing you. This address list can also serve as an excellent guide.
5. Leave a list of "helpful hints" about the local scene. For example, where would you take your principal contacts for lunch in your first week? Who are your main local clients in order of priority? Which other key contacts should be met first?
6. Prepare a transition book: much of what you prepare for visiting business people, Departmental briefing books, event reports, etc. can serve as material for your transition book. An ideal transition book would answer many of the questions posed in "Pre-Posting Arrangements", and would be provided to your successor as soon as he or she is confirmed for the posting. The bulk of your successor's pre-posting period could then be used to concentrate on what is *really* important in the Post's trade program, instead of searching for information readily available elsewhere. A transition book received on arrival at Post is better than no transition book; but one received two months prior to departure is even better.
7. Follow up with your successor a few months after he or she has had a chance to settle into the job, to discuss "What I would have done, had I had the chance." There probably have been issues that took the duration of your posting to come to grips with, strategies you may have wished to explore, and ideas for improvement that you simply did not have time to implement. Your successor will now be in a better position to evaluate your suggestions.

---

*Canadians have an investment in our missions abroad . . .*

*let's make sure we're worth it .*

---

NOTES

