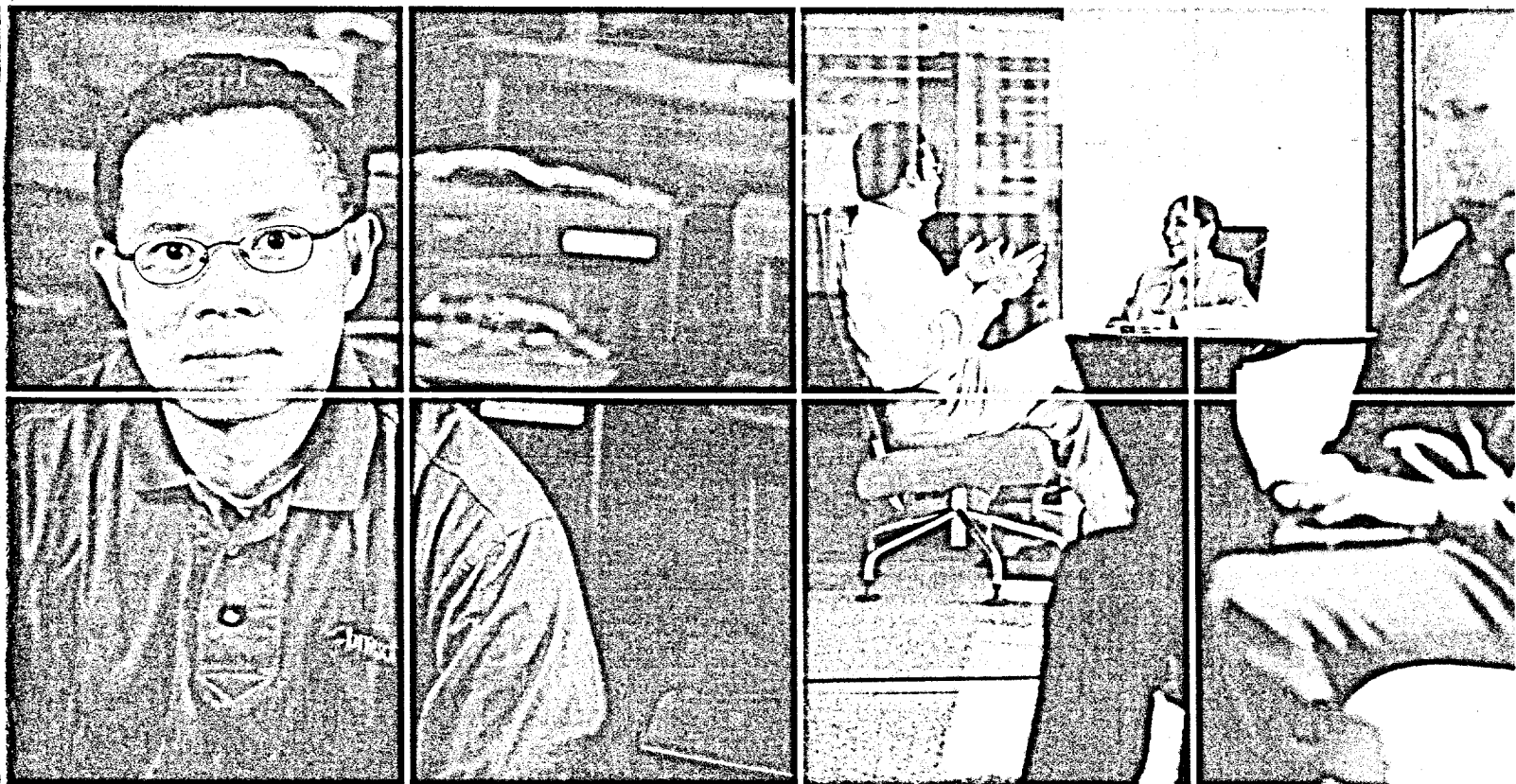


Sondage 2003 auprès des employés: Résumé des résultats



**Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Service des délégués commerciaux du Canada**



© Copyright IBM Corporation 2003

Services-conseils en affaires IBM
99 rue Bank
Bureau 800
Ottawa, ON K1P 1E4
Canada

IBM et le logo IBM sont des marques
d'International Business Machines Corporation.

Les autres noms utilisés pour désigner
des sociétés, des produits ou des services
appartiennent à leur titulaire respectif.

Les références aux produits et services d'IBM
n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous
les pays dans lesquels IBM exerce son activité.
Toute référence à un produit, un programme ou
un service IBM n'implique pas que seuls ces
produits, programmes ou services peuvent être
utilisés.

DOCS
CAI EA163 2003E57 EXP
2003 employee survey : summary of
results. --
16807829



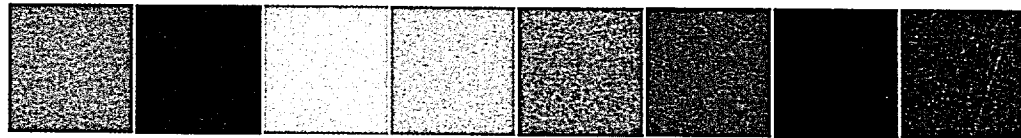


Table des matières

1. Introduction	1
2. Méthodologie	2
2.1 Taux de réponse et pondération	2
3. Niveau de satisfaction à l'égard des principaux thèmes et importance relative	5
3.1 Niveau de satisfaction générale	5
3.2 Niveau de satisfaction à l'égard des principaux thèmes	7
3.3 Niveau de satisfaction à l'égard des partenaires	9
3.4 Satisfaction à l'égard de l'Administration centrale	11
3.5 Améliorations récentes	12
4. Importance relative de thèmes spécifiques dans la satisfaction générale	15
4.1 Secteurs d'action prioritaires 2003	17
4.2 Facteurs de satisfaction 2003	18
4.3 Secteurs d'action à long terme 2003	18
5. Secteurs d'action prioritaires	19
5.1 Leadership et supervision	19
5.2 Communications	20
5.3 Moral	22
5.4 Évaluation du rendement	24
5.5 Rémunération et avantages sociaux	25
5.6 Recrutement, affectation et promotion des EC	26
5.7 Charge de travail	27
5.8 Formation	29
6. Commentaires et suggestions des répondants	31
7. Conclusions	33
Annexe A – Employés admissibles	35



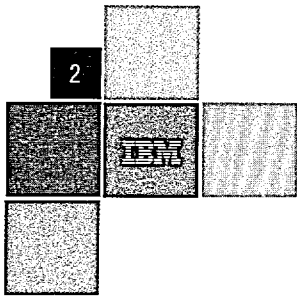
1. Introduction

En mai 2003, le Service des délégués commerciaux (SDC) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a effectué le troisième sondage auprès des employés dans le cadre de la série actuelle des sondages auprès des employés et des clients. À l'instar des deux sondages précédents, ce dernier s'adressait à tout le personnel commercial travaillant tant à l'Administration centrale que dans les missions du monde entier. Les objectifs de ce sondage n'ont pas changé : le SDC veut, d'une part, connaître l'opinion de ses employés sur la réalisation du mandat du Programme de développement du commerce international (Programme DCI) et leur degré de satisfaction à l'égard du MAECI comme employeur, et il souhaite d'autre part définir les secteurs à améliorer.

Avec le sondage de 2003, le SDC dispose désormais de trois ensembles de données sur cinq ans à des fins de comparaison. Le sondage de référence a été effectué en juin 1998 et le deuxième a eu lieu en octobre 2000. Les objectifs des trois sondages n'ont pour ainsi dire pas changé, mais il a fallu modifier quelque peu les questionnaires pour permettre aux employés de faire part de leurs opinions sur les nouvelles initiatives mises en vigueur dans l'intervalle de cinq ans.

On trouvera dans le présent rapport sommaire les principales conclusions du sondage 2003 auprès des employés. Ce rapport comprend une description de la méthodologie, mesure la satisfaction à l'égard des principaux points et définit les principales mesures à prendre par le MAECI et le SDC. On y trouvera également des comparaisons avec les résultats précédents, le cas échéant, ainsi que les données de référence s'il y a lieu. Les données justifiant l'analyse ne figurent pas nécessairement dans le texte, mais on trouvera des tableaux des données détaillés concernant toutes les questions sur le site Intranet du SDC, HORIZONS.

La haute-direction du SDC s'est engagée à améliorer le degré de satisfaction des employés et émettra un plan d'action visant à aborder les points soulevés par les employés.



2. Méthodologie

Le questionnaire du sondage 2003 auprès des employés suivait de près celui des deux sondages précédents, de façon à ce qu'on puisse comparer les résultats. L'équipe de recherche souhaitait en effet que la conception du troisième sondage soit semblable à celle des précédents pour faciliter les comparaisons et suivre l'évolution des tendances. Le questionnaire n'a fait l'objet que d'une mise à jour pour tenir compte des questions actuelles et pour évaluer les changements de l'environnement de travail, notamment le suivi des initiatives mises en place à la suite de la rétroaction fournie dans les précédents sondages. L'élaboration du sondage 2003 a été faite entre autres dans le cadre d'une séance de consultation d'une journée avec l'équipe de gestion du sondage du SDC. Les représentants des différentes directions, incluant ceux de la nouvelle initiative e³ ont également été consultés.

Pour la première fois, on s'est servi du réseau Internet pour remettre le sondage aux employés du SDC afin de diminuer le temps consacré au recueil des données et de réduire les coûts connexes (expédition des sondages puis renvoi à l'équipe de consultation). On a en effet pensé qu'un sondage effectué par l'intermédiaire d'un site Web permettrait de maintenir le taux de réponse en diminuant le fardeau imposé aux répondants et en améliorant la qualité des données grâce à des questions filtres à certains points du questionnaire. Cette particularité a joué un rôle important, car certaines questions s'adressaient uniquement aux employés des missions.

Des courriels invitant à répondre au sondage ont été envoyés individuellement à tous les employés du SDC par les Services-conseils en affaires IBM. On trouvera dans l'annexe A la liste complète des employés visés par le sondage 2003. L'invitation comprenait des instructions ainsi qu'un cyberlien vers le sondage. La confidentialité des réponses des employés était garantie par l'intermédiaire d'un serveur sécurisé d'IBM. Aucun membre de l'équipe de direction du MAECI n'a eu accès aux réponses individuelles. Le sondage s'est déroulé pendant trois semaines en mai 2003. IBM a envoyé deux courriels de rappel.

2.1 Taux de réponse et pondération

On a envoyé au total 1 501 invitations à répondre au sondage aux employés du SDC : 853 y ont répondu pour un taux de réponse de 57 %. La valeur statistique de ce taux de réponse est élevée ($\pm 2,2$ %, intervalle de confiance de 95 %) indiquant que les résultats représentent le point de vue de tous les employés du SDC. En outre, les données obtenues ont été pondérées de façon à ce qu'elles reflètent avec précision l'ensemble des employés.

Le taux de réponse de cette année indique que les employés du SDC ont manifesté beaucoup d'intérêt et de coopération. En fait, de nombreux commentaires reçus des répondants indiquent qu'ils étaient fort contents de faire part de leurs opinions. Ainsi que l'a mentionné l'un d'entre eux : « Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de faire part de mes opinions dans l'anonymat. » Le taux de réponse toutefois est inférieur à celui de 2000 (64 %) et de loin inférieur à celui du sondage de référence de 1998 (80 %).

Le taux de réponse a été extrêmement élevé lors du premier sondage pour plusieurs raisons, à savoir : les employés du SDC avaient pour la première fois l'occasion de faire part de leurs commentaires; la prestation de service était en train de faire l'objet de changements majeurs; des directeurs désignés avaient recueilli les enveloppes pour les transmettre à la firme de consultants. Le premier sondage a donc recueilli les taux de réponse les plus élevés mais, selon les commentaires, il était clair que les employés doutaient du caractère confidentiel de leurs réponses puisque les données étaient recueillies par l'intermédiaire des directeurs.

Enfin, une certaine lassitude s'est emparée des répondants. Bien qu'il ne s'agisse que du troisième sondage auprès des employés du SDC en cinq ans, ceux-ci ont dû répondre à de nombreux autres sondages en provenance du Ministère et d'autres sources. Selon certains répondants, « il faut répondre à trop de sondages » et « ils sont trop longs ».

Grâce à la base de données importante fournie par les 853 répondants, on peut faire une extrapolation des résultats qui reflète avec un fort degré de validité statistique l'ensemble des employés du SDC – la marge d'erreur est de $\pm 2,2$ % et l'intervalle de confiance, de 95 %. Autrement dit, les résultats du sondage peuvent être considérés comme étant exacts moyennant une marge d'erreur de 2,2 %, 19 fois sur 20. Ce chiffre se situe confortablement dans les paramètres acceptés du secteur.

Outre le grand nombre de réponses, nous avons également pondéré ces dernières pour faire en sorte que les différences entre le taux de réponse des différents groupes d'employés ne déforment pas la représentativité des résultats. Les réponses ont été pondérées en fonction de deux critères : la classification des employés et le lieu de travail de l'employé (Administration centrale ou mission). La pondération permet d'ajuster les proportions de l'échantillon pour refléter avec précision l'ensemble des employés du SDC.

« Des sondages comme celui-ci nous fournissent une occasion unique en son genre de faire part de notre point de vue, particulièrement en ce qui a trait à la gestion, sans crainte de représailles. Signalons que lors du dernier sondage "confidentiel", la direction de notre groupe s'est réunie dans une salle pour essayer de connaître l'identité des répondants grâce à leur écriture. »

Le **tableau 1** ci-dessous indique le taux de réponse des principaux groupes d'employés dans les missions et l'Administration centrale :

Tableau 1 : Taux de réponse par groupe d'employés

Classification des employés	Questionnaires envoyés	Questionnaires retournés	Taux de réponse 2003	Taux de réponse 2000	Taux de réponse 1998
Missions					
EC*-EX	147	56	38 %	45 %	80 %
EC-FS	217	132	61 %	77 %	99 %
EC-CO	26	13	50 %	80 %	100 %
EC-Autres	23	9	39 %	31 %	52 %
ERP**-CO	313	218	70 %	69 %	87 %
ERP-CA et autres	279	183	66 %	81 %	90 %
Total partiel	1 005	611	61 %	n.d.	n.d.
Administration centrale					
EC-EX	59	24	41 %	26 %	35 %
EC-FS	240	106	44 %	34 %	41 %
EC-CO	88	64	73 %	47 %	46 %
EC-Autres***	109	48	44 %	23 %	37 %
Total partiel	496	242	49 %	n.d.	n.d.
Total	1 501	853	57 %	64 %	80 %

*EC = employés canadiens

**ERP = employés recrutés sur place

*** EC-Autres = ES, CS, AS, PM, IS, CR, SCY et autres

Le taux de réponse le plus élevé provient des EC-CO de l'Administration centrale (73 %). Ce groupe affiche également la plus forte augmentation de la participation depuis le dernier sondage. Les EX affectés aux missions ont affiché le taux de réponse le plus faible, soit 38 %, en baisse de 7 % par rapport au sondage précédent. À l'exception des EC-Autres et des ERP-CO, toutes les classifications d'employés des missions ont affiché une baisse de participation. En revanche, on a constaté une augmentation du taux de réponse de toutes les classifications d'employés de l'Administration centrale. Indépendamment de ces changements, c'est le personnel des missions qui affiche le taux de réponse le plus élevé.

3. Niveau de satisfaction à l'égard des principaux thèmes et importance relative

3.1 Niveau de satisfaction générale

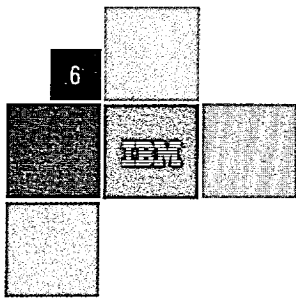
Dans l'ensemble, le niveau de satisfaction a augmenté de façon régulière au cours de la période de cinq ans couverte par les trois sondages. Sur une échelle de satisfaction de 10, allant de « pas du tout satisfait » (1) à « totalement satisfait » (10), la note moyenne est de 6,8 sur 10 contre 6,7 en 2000 et 6,1 en 1998. De plus en plus d'employés sont satisfaits du Ministère comme lieu de travail. Lorsqu'on leur demande de préciser leur niveau de satisfaction à l'égard du Ministère comme lieu de travail, 63 % des employés du SDC donnent une note de 7 ou plus sur 10¹, alors qu'ils n'étaient que 58 % en 2000 et 51 % en 1998. Autrement dit, la note de satisfaction augmente continuellement entre 1998 et 2000 et entre 2000 et maintenant.

Dans l'ensemble, les EC de l'Administration centrale (AC) éprouvent plus de satisfaction à l'égard du Ministère comme lieu de travail que les EC des missions² (note moyenne de satisfaction de 6,7 contre 6,2). Ces résultats sont conformes à la tendance observée entre 1998 et 2000. Par rapport aux EC-missions et aux EC-AC, le niveau général de satisfaction des employés recrutés sur place (ERP) est plus élevé (7,3). Comme dans les résultats du sondage 2000, les ERP sont généralement plus satisfaits que le EC des missions ou de l'Administration centrale.

Lorsqu'on tient compte du lieu de travail et de la classification des employés, les ERP-CO affichent le niveau de satisfaction le plus élevé, alors que les FS des missions sont les moins satisfaits. Ainsi qu'on le constatera dans le **tableau 2**, le niveau de satisfaction le plus élevé (7,4) est exprimé par les EC-CO et Autres des missions. Ce groupe affiche également la plus forte croissance du niveau de satisfaction par rapport au sondage précédent (augmentation de 0,8). Le niveau de satisfaction le plus faible (5,8) reste chez les FS des missions. Même si ce groupe affiche une augmentation du niveau de satisfaction (0,5) depuis le sondage de 2000, cette progression est néanmoins la plus faible de toutes. À l'exception des ERP et des Autres-AC, dont les niveaux de satisfaction restent élevés et inchangés par rapport au dernier sondage, les niveaux de satisfaction continuent d'augmenter pour tous les groupes d'employés.

¹ La note de 7/10 ou mieux sert de référence tant dans le secteur privé que dans le secteur public car, selon diverses recherches, des notes de 6 ou moins signalent que l'insatisfaction l'emporte sur la satisfaction.

² Inclut les classifications EX, FS, CO et Autres.



Le pourcentage d'employés qui ont accordé une note de 7 ou mieux à leur niveau de satisfaction générale a augmenté dans toutes les classifications (à l'exception des EC-CO de l'Administration centrale). Signalons en particulier que le pourcentage d'EC-CO et Autres des missions dont le niveau de satisfaction générale est de 7 ou mieux a augmenté de 21 % tandis que cette progression est de 13 % chez les EX de l'Administration centrale. Le pourcentage de FS des missions dont le niveau de satisfaction est de 7 ou mieux a augmenté de 10 %, mais reste le plus faible de tous les groupes d'employés à seulement 44 %.

Tableau 2 : Niveau de satisfaction générale à l'égard du Ministère comme lieu de travail

Classification des employés	Nombre de répondants	% de note de 7 ou plus	Moyenne de satisfaction sur 10	Variation par rapport à 2000	Variation par rapport à 1998
Missions					
EC-EX	84	64 % (+ 2)	6,8	+ 0,1	*
EC-FS	123	44 % (+ 10)	5,8	+ 0,5	+ 0,8
EC-CO et Autres	28	76 % (+ 21)	7,4	+ 0,8	+ 1,3
Tous les ERP	337	73 % (+ 4)	7,3	0	+ 0,3
Administration centrale					
EX	34	75 % (+ 13)	7,3	+ 0,4	+ 0,7
FS	136	52 % (+ 9)	6,3	+ 0,4	+ 1,4
CO	50	60 % (- 3)	6,6	+ 0,1	+ 0,6
Autres	62	75 % (+ 6)	7,1	0	+ 1,3
Total	853	63 % (+ 5)	6,8	+ 0,1	+ 0,7

Question 7.8 : « Dans l'ensemble, quel est votre niveau de satisfaction à l'égard du MAECI comme lieu de travail ? »

*En 1998, les catégories EX et CDM étaient distinctes.

3.2 Niveau de satisfaction à l'égard des principaux thèmes

Parmi tous les thèmes couverts par le sondage 2003, c'est le leadership du délégué commercial en chef qui donne le plus de satisfaction aux employés du SDC. Si le niveau moyen de satisfaction à l'égard du leadership du délégué commercial en chef n'a pas changé depuis 2000 (7,4), en revanche, le niveau de satisfaction à l'égard du leadership des supérieurs immédiats des employés affiche une baisse considérable, redescendant au niveau de 1998, alors qu'il avait atteint un sommet en 2000. En 2000, les trois principaux thèmes du sondage traitaient du leadership. Le niveau de satisfaction à l'égard du leadership du chef de mission ou de la haute direction de l'Administration centrale est à l'heure actuelle inférieur à ce qu'il était dans le sondage de référence de 1998.

Ainsi qu'on le constatera dans le **tableau 3**, le niveau de satisfaction est plus élevé ou ne présente aucun changement par rapport au niveau de satisfaction déjà élevé du sondage 2000 dans le cas d'environ la moitié des 21 thèmes traités. Toutefois, il faut signaler que le niveau de satisfaction a baissé à l'égard de 10 thèmes. Il s'agit d'une situation fort différente de celle observée pendant la période 1998 à 2000 qui faisait état d'une augmentation du niveau de satisfaction à l'égard de presque tous les thèmes abordés.

Les plus forts pourcentages d'augmentation du niveau de satisfaction depuis 2000 portent sur les salaires (+ 0,6), la désignation du niveau de difficulté (+ 0,5) et l'indice de mission (+ 0,4). Les plus fortes baisses du niveau de satisfaction sont constatées dans les catégories leadership du superviseur (- 0,6), promotion des ERP (- 0,5) et recrutement des ERP (- 0,4).

Vu l'augmentation du niveau de satisfaction à l'égard du salaire, les statistiques indiquent que les augmentations de salaires accordées depuis le sondage 2000, particulièrement dans le cas des FS et des ERP, ont des retombées positives. Le niveau de satisfaction à l'égard de la formation a également continué à augmenter, passant de 5,6 à 6,0 et se chiffrant à l'heure actuelle à 6,2. Le processus de promotion des ERP et des EC continue d'afficher le plus faible niveau de satisfaction.

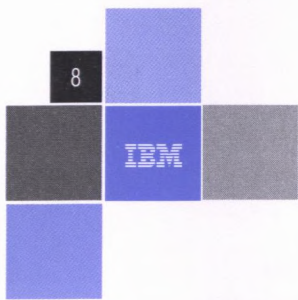
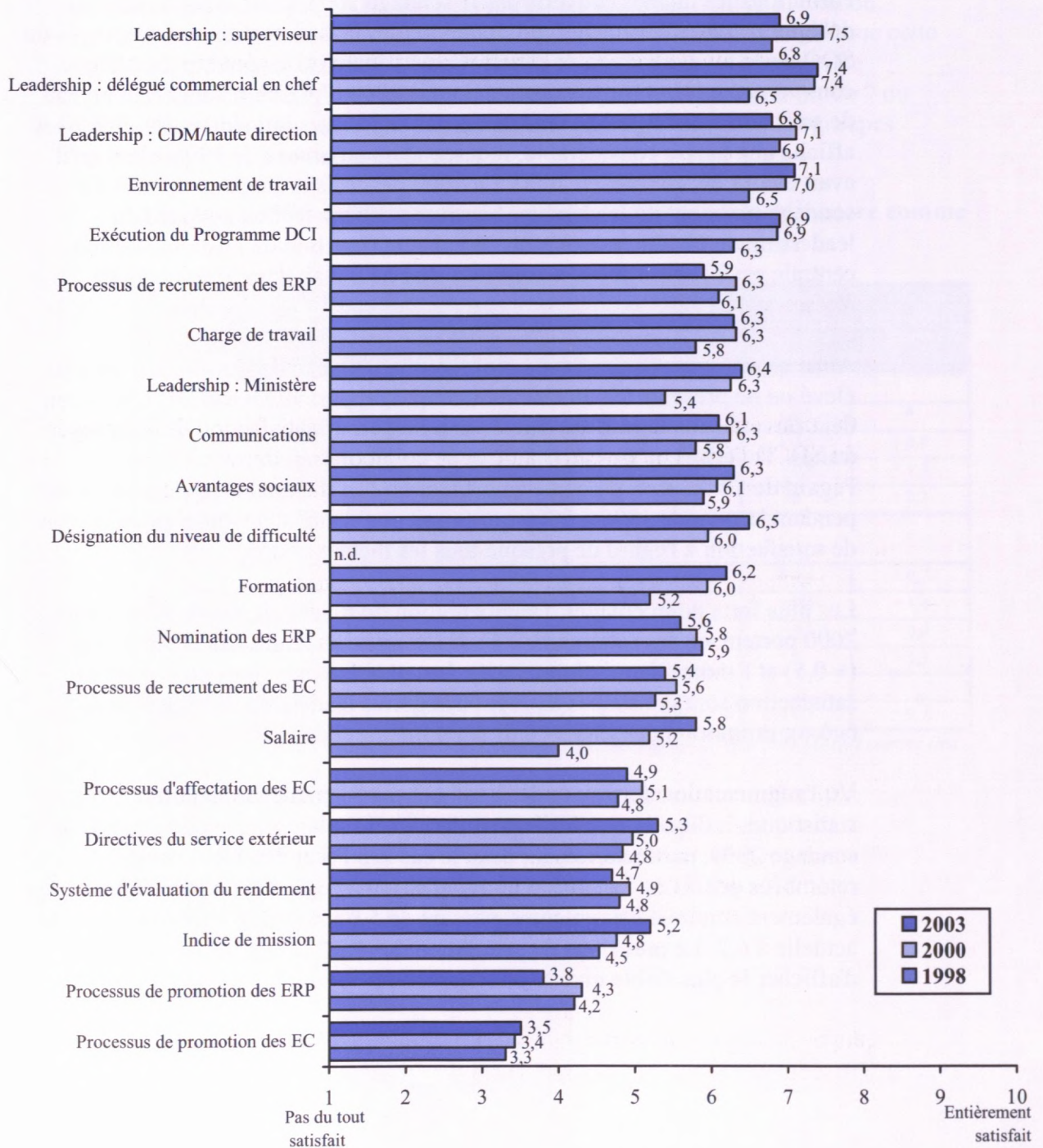
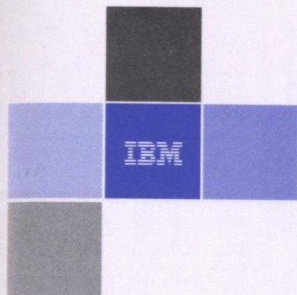


Tableau 3 : Niveau de satisfaction à l'égard des principaux thèmes





3.3 Niveau de satisfaction à l'égard des partenaires

Le SDC a divers partenaires canadiens qui l'aident à mettre en œuvre le Programme DCI. Parmi ces partenaires figurent d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, divers paliers de gouvernement ainsi que diverses associations industrielles. Le niveau de satisfaction à l'égard de ces partenaires canadiens a continué d'augmenter à quelques exceptions près. La satisfaction à l'égard du niveau d'aide et de collaboration fourni par les Centres du commerce international (CCI), les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) ainsi que par les équipes sectorielles d'Équipe Canada a diminué. En ce qui a trait aux CSEC et aux équipes sectorielles d'Équipe Canada, un fort pourcentage d'employés a indiqué qu'ils ne recouraient pas aux services de ces deux partenaires, ce qui a probablement influencé la notation. On n'a pas demandé aux employés de faire part de leurs raisons à ce sujet.

On trouvera dans le **tableau 4** le niveau moyen de satisfaction des employés du SDC à l'égard du niveau d'aide et de collaboration fourni par les partenaires canadiens du Ministère. Le niveau de satisfaction à l'égard d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada (AAC) reste le plus élevé et continue à augmenter. Les plus fortes augmentations des niveaux de satisfaction sont pour Partenaires pour l'investissement au Canada (PIC) et les organismes de développement régional (APECA, WED, DEC, Fednor) qui affichent tous deux une augmentation de 0,5. Le niveau de satisfaction le plus faible porte sur l'aide et la collaboration fournies par Patrimoine canadien, mais cette situation pourrait être attribuable à l'évolution du rôle qu'il joue dans le Programme DCI.

Exportation et développement Canada (EDC) ainsi que la Corporation commerciale canadienne (CCC) avaient été regroupés dans une même catégorie pour le sondage 2000, mais en 2003, ils font l'objet de deux catégories distinctes. Signalons que l'on n'avait pas demandé aux employés du SDC d'évaluer les partenaires lors du premier sondage de 1998.

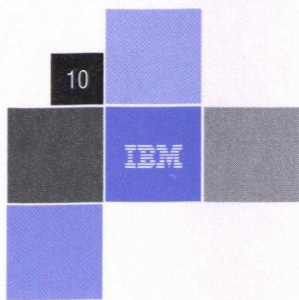
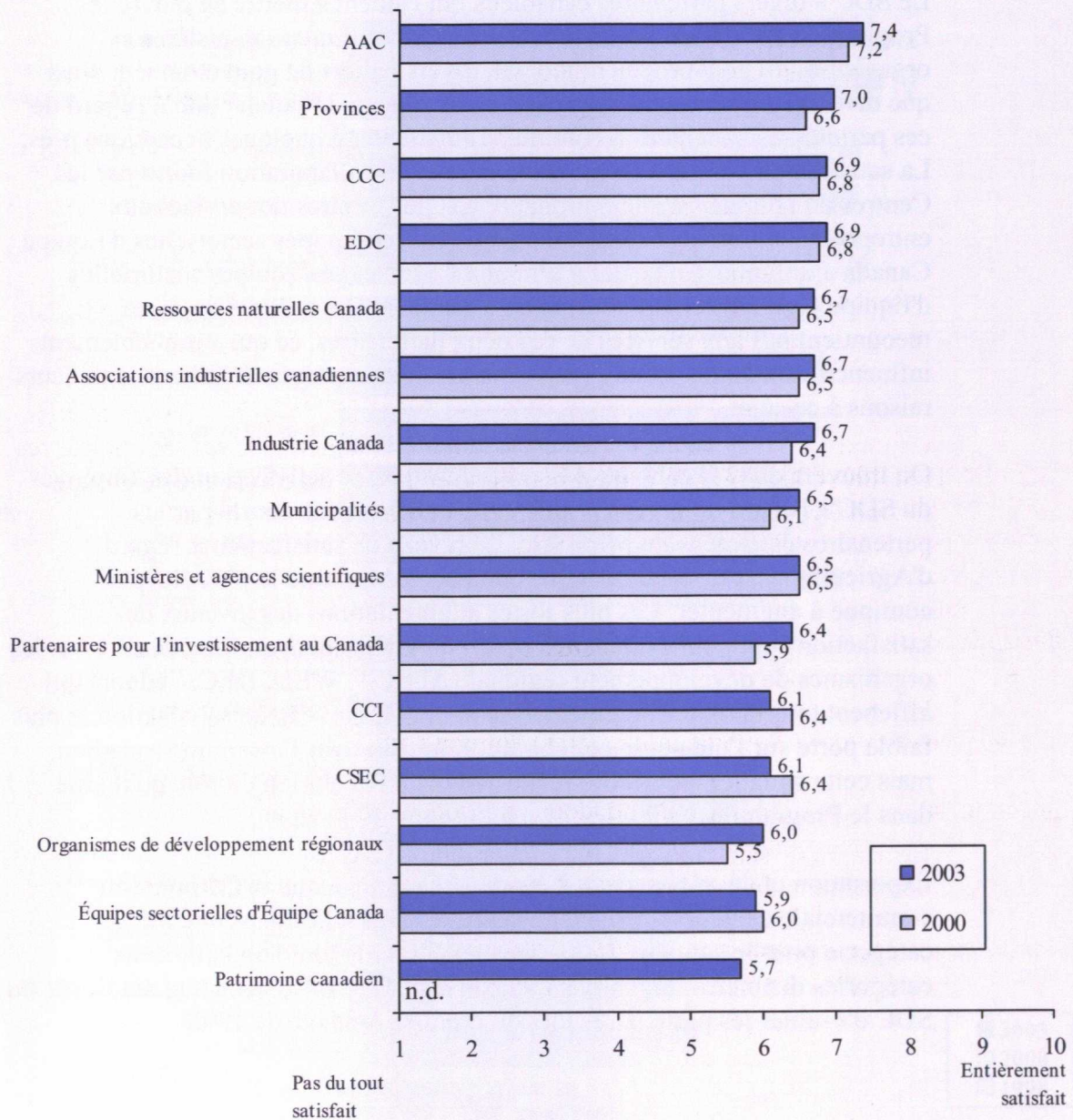
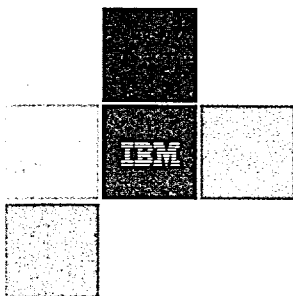


Tableau 4 : Niveau de satisfaction à l'égard des partenaires





3.4 *Satisfaction à l'égard de l'Administration centrale*

Les employés des missions obtiennent le soutien de différents groupes de l'Administration centrale dans le cadre de l'exécution du Programme DCI. On a demandé aux employés de faire part de leur niveau de satisfaction à l'égard de l'aide et de la collaboration offertes par divers groupes. Le niveau de satisfaction le plus bas a été à l'égard de l'aide offerte par le Bureau des ressources humaines (note basse de 5,0) et le plus élevé à l'égard de la Direction des Opérations à l'étranger (TCS) qui a reçu une note de 8,2. Parmi les responsabilités de la Direction des Opérations à l'étranger figure l'Unité d'appui aux postes, HORIZONS, les sondages et la Nouvelle Approche @ l'œuvre. Le niveau de satisfaction à l'égard du Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) a également reçu une note de 8,2 sur 10.

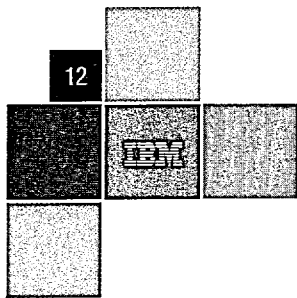
Le faible niveau de satisfaction à l'égard du Bureau des ressources humaines est un thème récurrent dans les commentaires supplémentaires fournis par les employés. En effet, un certain nombre d'entre eux est d'avis que ce groupe devrait être davantage axé sur le client et faire preuve de plus de professionnalisme.

À quelques exceptions près, les ERP étaient généralement plus satisfaits que les EC des missions à l'égard du niveau d'aide et de collaboration fourni par les différents groupes de l'Administration centrale. En moyenne, les EC des missions ont affiché le niveau de satisfaction le plus élevé à l'égard de la Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX) et de la Direction d'Équipe Canada (TCT).

Le niveau de satisfaction élevé à l'égard du COAI est plus impressionnant compte tenu du nombre élevé d'employés indiquant qu'ils utilisent ce centre. Près des trois quarts des employés des missions (73 %) ont indiqué qu'ils utilisaient le COAI « très souvent » ou « à l'occasion ». Les ERP ont davantage indiqué qu'ils l'utilisaient au moins à l'occasion, soit à 80 % contre 63 % pour les EC-missions. Ils ont également indiqué qu'ils étaient davantage satisfaits du niveau d'aide et de collaboration fourni par le COAI (8,3 contre 8,0).

Le COAI fournit différents services de base aux employés du SDC dans les missions. Les employés ont fait part de leur niveau de satisfaction élevé à l'égard de tous ces services, allant de la génération de débouchés d'affaires spécifiques aux demandes d'enquêtes. Le niveau de satisfaction est plus élevé en ce qui a trait à la génération de débouchés d'affaires spécifiques (7,7). La satisfaction à l'égard de tous les services fournis par le COAI est plus élevée chez les ERP. Les employés pensent également que les normes de service du COAI sont à la hauteur des attentes. Ils ont exprimé un fort niveau de satisfaction (8,4) à l'égard du délai de réponse garanti dans les cinq jours suivant la réception d'une demande.

« Nos carences en matière de ressources humaines sapent des carrières qui autrement seraient extraordinaires. »



3.5 Améliorations récentes

Le SDC a promis de donner suite aux attentes des employés exprimées dans les sondages. Les points qui avaient été soulevés dans le sondage 2000 auprès des employés ont été traités dans le cadre du *Plan d'action du délégué commercial en chef du sondage auprès des employés du SDC 2000*. La notoriété de ce plan d'action était extrêmement élevée et 85 % des répondants ont indiqué qu'ils connaissaient ce rapport. La quasi-totalité d'entre eux (95 %) étaient d'avis que le plan d'action avait abordé à tout le moins quelques points. Lorsqu'on leur a demandé précisément quel pourcentage de points avait été abordé, près de la moitié d'entre eux (45 %) ont indiqué que 60 % ou plus des points y avaient été abordés.

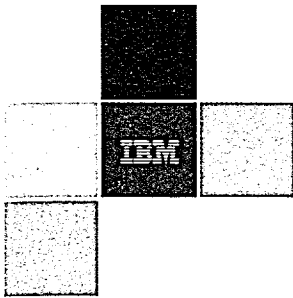
On utilise de plus en plus l'Entente relative aux missions d'affaires (ERMA). Dans le sondage 2000, seulement 25 % des employés de mission utilisaient l'ERMA. Selon le sondage de 2003, ce chiffre est passé à 65 %. Quarante et un pour cent (41 %) des employés ont signalé qu'ils utilisaient l'ERMA « très souvent » ou « à l'occasion ». Parmi les employés des missions qui l'utilisent très souvent ou à l'occasion, 84 % étaient d'avis que ce document contribuait à rendre plus efficaces les missions commerciales.

« En ce qui a trait à l'ERMA, il faut signaler que parfois trop de réglementation nuit à l'efficacité. »

Toutefois, l'ERMA ne fait pas l'unanimité chez tous les employés. Bon nombre d'entre eux ne s'en servent pas, car ils pensent que son utilisation est difficile ou que la direction des missions ne l'appuie pas. Elle est alors perçue comme un nouveau palier bureaucratique qui n'ajoute pas de valeur au processus. Un petit nombre d'employés a également indiqué que des clients hésitaient à utiliser l'entente.

Les employés ont également utilisé davantage le site Intranet HORIZONS, une majorité considérable (94 %) signalant son utilisation. Plus des trois quarts (81 %) des employés déclarent qu'ils l'utilisent « très souvent » ou « à l'occasion ». Ce sont les ERP qui utilisent le plus ce site. En effet, seulement 1 % des ERP a indiqué n'avoir jamais utilisé HORIZONS. En revanche, plus de la moitié (57 %) ont fait état d'une utilisation fréquente du site.

Les raisons de l'utilisation de HORIZONS sont diverses. Toutefois, selon le sondage, il est principalement utilisé pour les communications internes. Les trois quarts (75 %) des employés ont indiqué qu'ils utilisent ce site « à l'occasion » ou « très souvent » pour se tenir au courant. Les employés des missions utilisent plus généralement HORIZONS pour se tenir au courant des faits que ceux de l'Administration centrale. Parmi ce groupe figuraient aussi bien les ERP que les EC-missions quoique les EC-missions étaient plus nombreux à indiquer qu'ils utilisent le site pour se tenir au courant.

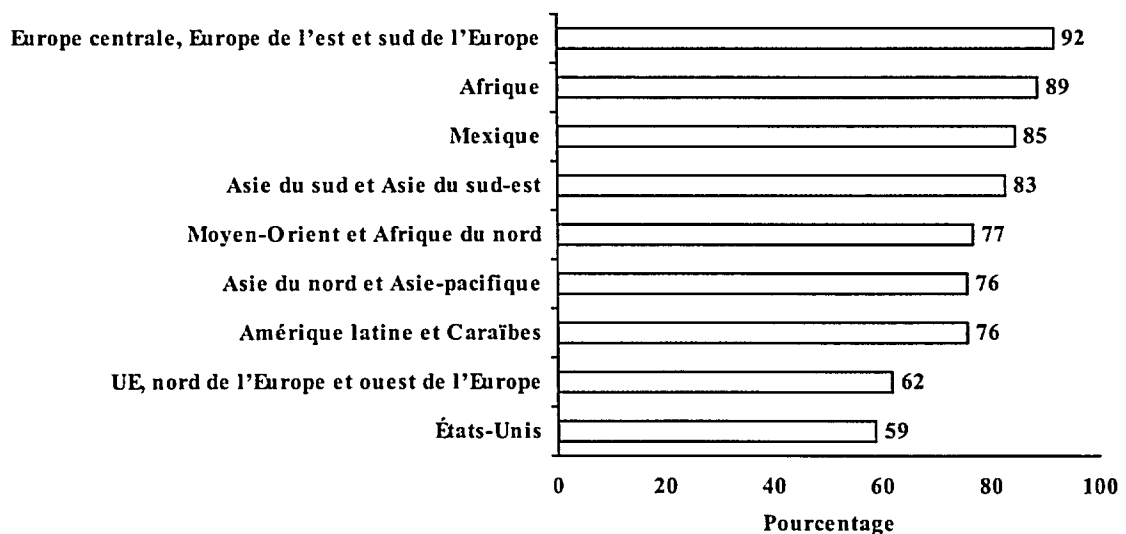


Selon le sondage, HORIZONS est jugé comme étant un outil de travail essentiel. Une forte proportion d'employés utilise HORIZONS pour avoir accès à diverses ressources, par exemple des lettres-types. Soixante-trois pour cent (63 %) des employés ont indiqué qu'ils utilisent le site, de façon occasionnelle en tout cas, pour avoir accès à des lettres-types. Moins de la moitié des employés (43 %) ont indiqué qu'ils utilisent HORIZONS de façon relativement régulière pour identifier qui sont leurs clients.

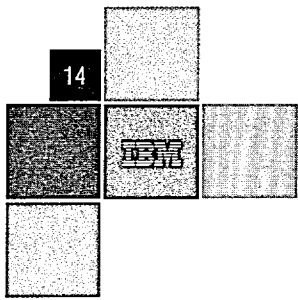
Le niveau de satisfaction des employés à l'égard d'HORIZONS est extrêmement élevé dans tous les indicateurs principaux. La grande majorité des employés trouve qu'il est facile à utiliser (87 %) et que l'information y est utile. HORIZONS a reçu la note la plus élevée pour l'accès aux pratiques exemplaires, 95 % des employés les trouvant très ou quelque peu utiles.

La majorité des employés des missions (74 %) a indiqué que la direction géographique leur fournit un soutien utile dans leur travail. Il s'agit d'une augmentation considérable, car ce chiffre n'était que de 62 % dans le sondage 2000. Ils se prévalent le plus souvent des services de la direction géographique pour venir en aide quand il y a des missions commerciales, des foires commerciales et autres projets du Fonds pour services aux clients (FSC). Le soutien offert par la direction géographique est le plus apprécié par les employés de l'Europe centrale, de l'Europe de l'est et du sud de l'Europe, 92 % d'entre eux indiquant que ce soutien est très ou quelque peu utile. Ainsi qu'on l'observera dans le tableau 5, le niveau de satisfaction le plus faible a été relevé aux États-Unis où seulement 59 % des répondants ont indiqué que ce soutien était très ou quelque peu utile.

Tableau 5 : Pourcentage des employés indiquant que la direction géographique offre un soutien utile



Question 2.22 : « Dans l'ensemble, la direction géographique vous aide-t-elle dans votre travail ? »



Le niveau de satisfaction à l'égard de l'Unité d'appui aux postes (UAP) reste élevé. Le sondage évaluait quatre services : a) interpréter, clarifier ou mettre au point les lignes directrices du SDC; b) répondre aux demandes globales renvoyées par les missions; c) fournir une aide pour le dépannage ou pour des cas difficiles; d) fournir ou accepter des pratiques exemplaires. Le niveau de satisfaction à l'égard de ces quatre points était de 7,5 ou mieux tant dans le sondage 2000 que dans celui de 2003. En 2003, on a également demandé aux employés d'évaluer un cinquième service (Offrir le cours « SDC : Au service de nos clients »). La note était de 7,3.

De plus en plus d'employés utilisent WIN Exports Online. Quatre-vingt-huit pour cent (88 %) des ERP utilisent WIN Exports Online et son utilisation a augmenté de 20 % chez les EC des missions. Les ERP sont les plus nombreux à convenir qu'il est « facile à utiliser » (54 %).

Le **tableau 6** fournit non seulement le degré d'utilisation de WIN Exports Online, mais également le pourcentage d'employés qui conviennent qu'il s'agit d'un système facile à utiliser, qu'il est utile pour desservir les clients canadiens et qu'il est utile pour desservir les contacts locaux. Même si le pourcentage d'employés signalant que WIN Exports Online est facile à utiliser a grandement augmenté depuis 2000, ce nombre pourrait être beaucoup plus élevé, car moins de la moitié de tous les employés déclare qu'il est facile à utiliser.

Tableau 6 : WIN Exports Online

	EC- missions	Variation par rapport à 2000	EC-AC	Variation par rapport à 2000	ERP	Variation par rapport à 2000
Usage occasionnel ou très fréquent	58 %	+ 20 %	38 %	- 8 %	88 %	+ 8 %
« Est facile à utiliser »	40 %	+ 22 %	44 %	+ 16 %	54 %	+ 13 %
« Est utile pour desservir mes clients canadiens »	69 %	+ 20 %	62 %	- 3 %	66 %	+ 5 %
« Est utile pour desservir mes contacts locaux »	51 %	+ 9 %	51 %	+ 13 %	61 %	- 7 %

Généralement, les employés ne sont pas très satisfaits du nouveau processus d'établissement du budget et de planification stratégique du Fonds pour services aux clients (6,4). Les EC de l'AC sont les moins satisfaits (5,8) tandis que le niveau de satisfaction des ERP est de 6,6. Si l'on ventile la classification et le lieu de travail des employés, les EC de l'AC sont les moins satisfaits (5,2).

4. Importance relative de thèmes spécifiques dans la satisfaction générale

Le tableau 7 illustre le niveau de satisfaction des employés à l'égard de thèmes spécifiques et leur importance relative dans la satisfaction générale. On n'a pas précisément demandé aux employés de classer l'importance de ces différents thèmes, mais nous l'avons calculée par l'analyse de la corrélation statistique. La corrélation, que l'on appelle le *coefficient de corrélation de Pearson*, mesure le degré d'association entre deux variables, p. ex., la satisfaction de l'employé et son salaire. Une corrélation positive reflète la tendance de la valeur élevée d'une variable (p. ex., le leadership du Ministère) à être associée à la valeur élevée d'une autre (p. ex., la satisfaction générale). Le coefficient de Pearson (« r ») se situe toujours entre - 1 et + 1. Un coefficient « r » de + 1 indique une association positive parfaite entre deux variables (c.-à-d. si l'une des valeurs augmente, l'autre augmente aussi, ou si l'une baisse, l'autre baisse également). Un coefficient « r » de - 1 indique au contraire une association négative parfaite (c.-à-d. si l'une des valeurs augmente, l'autre baisse). Un coefficient « r » de 0 reflète l'absence d'association linéaire.

En général, une valeur « r » de 0,5 ou plus indique une corrélation positive raisonnablement élevée. Par exemple, la corrélation entre la variable « leadership du Ministère » et « satisfaction générale » est 0,63, ce qui indique une forte association entre les deux variables. Donc, si la note du leadership du Ministère augmente, la note de satisfaction générale augmentera elle aussi. Une forte association entre une variable et la satisfaction générale montre que ce thème est plus important dans la satisfaction générale.

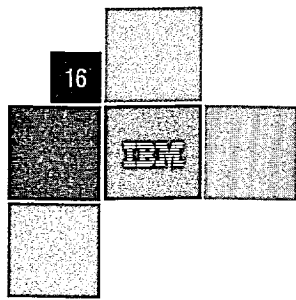
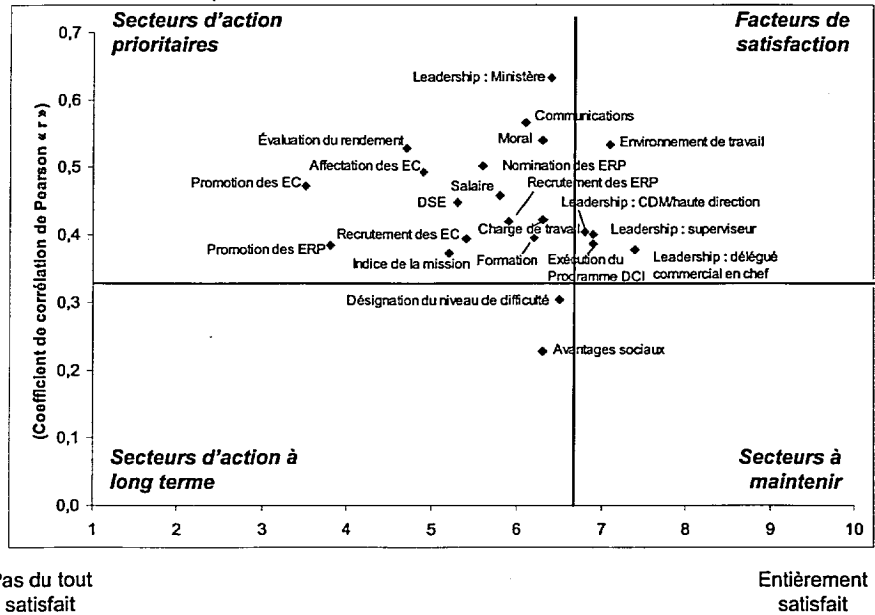


Tableau 7 : Satisfaction et importance relative

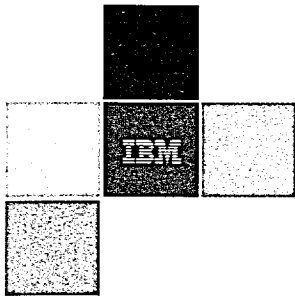
Impact fort sur la satisfaction générale des employés

Impact faible sur la satisfaction générale des employés



La note moyenne de tous les thèmes liés à la satisfaction a été mise en corrélation avec la note moyenne de satisfaction générale afin de donner une évaluation de l'importance relative de chaque thème. Une fois les thèmes évalués, ils ont été reportés sur un diagramme satisfaction/importance, l'importance étant donnée sur l'axe horizontal. La note initiale de la satisfaction à l'égard de chaque thème a été utilisée pour déterminer son emplacement sur l'axe vertical. On a alors calqué une grille sur le diagramme, pour le diviser en quatre quadrants.

Étant donné la relation mise en évidence entre la satisfaction des employés et l'importance relative, les thèmes situés dans le quadrant supérieur gauche sont ceux qui ont l'impact le plus fort sur la satisfaction générale des employés et qui ont pourtant reçu les notes les plus basses. Ces thèmes sont ceux que les employés considèrent comme étant parmi les facteurs les plus déterminants dans leur satisfaction et à l'égard desquels ils demeurent les moins satisfaits. Par conséquent, étant donné que ce sont les thèmes sur lesquels on peut accomplir des progrès immédiats pour améliorer la satisfaction des employés, on les a désignés « secteurs d'action prioritaires ». Les thèmes qui ne sont pas en corrélation aussi élevée avec la satisfaction générale ont été désignés « secteurs d'action à long terme ».



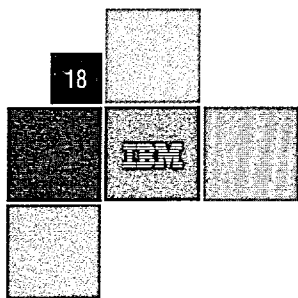
Comme l'illustre le **tableau 7**, le thème qui a le plus fort impact sur la satisfaction générale est celle du « leadership du Ministère ». Ce thème atteint un coefficient de corrélation de $r = 0,63$; c'est le thème le plus haut placé sur l'axe vertical du diagramme. La note de satisfaction moyenne à l'égard de ce thème est de 6,4, soit moins que la note de satisfaction générale, elle est donc à gauche de l'axe vertical. Le « leadership du Ministère » est donc un thème qui exerce un fort impact sur la satisfaction et pourtant, les employés indiquent qu'ils sont relativement moins satisfaits de ce facteur.

4.1 Secteurs d'action prioritaires 2003

Comme souligné ci-dessus, les secteurs d'action prioritaires sont les thèmes que l'on a déterminés comme ayant le plus fort impact sur la satisfaction générale des employés et ayant reçu les notes les plus faibles. La méthodologie permettant de déterminer les domaines de préoccupation ou les secteurs d'action prioritaires est en place et demeure la même depuis le sondage de 1998, afin de faciliter les comparaisons d'un sondage à l'autre. Le **tableau 7** répertorie les thèmes qui tombent dans cette catégorie. Les thèmes considérés comme les plus importants par les employés (par ordre décroissant) et comme étant pourtant les moins satisfaisants sont :

- Leadership du Ministère
- Communications
- Moral
- Système d'évaluation du rendement
- Processus de nomination des ERP
- Régime d'affectations des EC
- Processus de promotion des EC
- Salaire
- Directives sur le service extérieur (DSE)
- Charge de travail
- Processus de recrutement des ERP
- Formation
- Processus de recrutement des EC
- Processus de promotion des ERP
- Indice de mission

Tous ces thèmes avaient été soulignés dans le sondage de 2000 et étaient déjà considérés comme des secteurs d'action prioritaires. Le fait qu'ils restent considérés comme tels peut être décourageant, vu les efforts qui ont été déployés pour essayer de répondre aux préoccupations des employés. Toutefois, il est essentiel de garder à l'esprit que les efforts visant à améliorer la satisfaction dans un secteur précis, p. ex., le leadership du Ministère, ont été remarqués. De plus, même si le Ministère a peut-être réussi à faire croître les



niveaux de satisfaction, la question peut tout de même rester un point de préoccupation pour les employés. Cela vient du fait que la moyenne de la satisfaction est toujours inférieure à la note de satisfaction générale et que la question reste en forte corrélation avec la satisfaction générale.

4.2 Facteurs de satisfaction 2003

Les facteurs de satisfaction sont les thèmes situés dans la partie supérieure droite du **tableau 7**. Ces éléments ont un impact fort sur la satisfaction générale des employés et sont donc importants pour eux. Ce sont également des facteurs à l'égard desquels les employés sont relativement satisfaits à l'heure actuelle.

Les thèmes classés comme des facteurs de satisfaction restent les mêmes qu'en 1998 et 2000. Cela indique que la satisfaction reste relativement élevée. C'est toujours une bonne nouvelle, vu l'importance de ces thèmes dans la satisfaction générale. Si la satisfaction à leur égard régressait ou s'ils devenaient moins déterminants dans la satisfaction générale, l'effet pourrait être négatif sur la satisfaction des employés.

Les cinq facteurs de satisfaction, par ordre décroissant, sont les suivants :

- Environnement de travail
- Leadership du chef de mission/de la haute direction
- Leadership du superviseur immédiat
- Mise en œuvre du Programme DCI
- Leadership du délégué commercial en chef

Toutefois, comme cela a déjà été mentionné dans la section 3.2, les employés indiquent une baisse de satisfaction dans deux de ces facteurs, le « leadership du CDM/de la haute direction » et le « leadership du superviseur immédiat ». Ces thèmes restent des facteurs de satisfaction, mais requièrent probablement un suivi afin d'éviter qu'ils ne régressent davantage.

4.3 Secteurs d'action à long terme 2003

Les secteurs d'action à long terme sont les thèmes situés dans le quadrant inférieur gauche du **tableau 7**. Il s'agit des thèmes sur lesquels les employés ont exprimé les niveaux de satisfaction les plus faibles, mais qui ne sont pas en corrélation aussi forte avec la satisfaction générale. Ils sont considérés comme des thèmes à plus faible priorité si l'on considère les façons d'améliorer la satisfaction des employés. Seuls deux thèmes se classent dans les secteurs d'action à long terme : désignation du niveau de difficulté et avantages sociaux. Ils étaient également classés dans les secteurs d'action à long terme en 2000.

5. Secteurs d'action prioritaires

5.1 *Leadership et supervision*

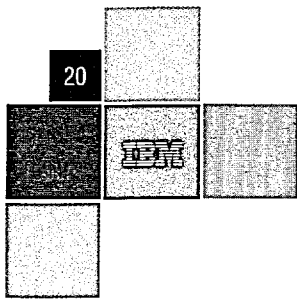
Le leadership du Ministère reste le facteur de satisfaction générale le plus important dans les trois sondages. Quoiqu'elle demeure un secteur d'action prioritaire, la satisfaction à l'égard du leadership du Ministère a augmenté tout au long des trois sondages. L'amélioration était plus marquée entre 1998 et 2000 (de 5,4 à 6,3), mais elle a encore légèrement augmenté depuis 2000, pour atteindre 6,4. L'augmentation de la satisfaction des employés à l'égard du Ministère reste toutefois limitée, en raison de l'incohérence qui sépare l'orientation énoncée et les mesures réellement prises, et en raison de la gestion du changement. L'accord des employés à l'égard de ces deux questions indicatrices était le plus faible de toutes les questions permettant de juger le leadership du Ministère. À peine la moitié (49 %) des employés conviennent que le Ministère est cohérent entre ce qu'il dit et ce qu'il fait.

On a demandé aux employés de juger plusieurs niveaux de leadership. En particulier, on leur a demandé d'indiquer leur satisfaction à l'égard des paliers suivants :

- Leur superviseur immédiat
- Leur chef de mission/ou la haute direction s'ils sont à l'AC
- Le délégué commercial en chef
- Le Ministère

La satisfaction des employés reste élevée à l'égard du leadership du délégué commercial en chef. La satisfaction à l'égard du leadership du Ministère a augmenté, mais celle à l'égard du leadership du superviseur immédiat et du CDM/de la haute direction a baissé depuis le sondage de 2000. Il faut toutefois noter que le leadership du superviseur immédiat (note moyenne de satisfaction de 6,9 sur 10) et du CDM/de la haute direction (6,8) demeure parmi les thèmes qui ont reçu les meilleures notes de satisfaction. Par ailleurs, toutes les notes de satisfaction à l'égard du leadership, à l'exception du CDM/de la haute direction, restent plus élevées que celles recueillies en 1998, ce qui constitue un autre indicateur positif.

La satisfaction exprimée à l'égard du leadership du superviseur immédiat a beaucoup baissé depuis 2000 ; toutefois, elle demeure plus élevée que celle exprimée à l'égard du Ministère. La satisfaction à l'égard du Ministère est la plus faible de toutes les questions de satisfaction, bien qu'elle augmente à chaque sondage.



5.2 Communications

Les communications restent le deuxième facteur de satisfaction en importance. Toutefois, malgré l'augmentation de la satisfaction générale, la satisfaction à l'égard des communications a baissé légèrement depuis le dernier sondage. Par communications, on entend les communications au niveau ministériel, pas uniquement au sein du SDC.

La satisfaction générale à l'égard des communications est passée de 6,3 en 2000 à 6,1 cette année. Elle demeure toutefois plus élevée qu'en 1998 (5,8). Plus des trois quarts des employés (79 %) ont également répondu qu'ils croient que les renseignements qu'ils reçoivent du MAECI sont crédibles. On leur a demandé s'ils se jugeaient bien informés sur ce qui a trait aux activités et aux politiques. Une grande majorité d'entre eux a répondu qu'ils étaient bien informés sur ce qui se passe par rapport à leur mission/direction à l'Administration centrale, à leur région géographique/secteur à l'Administration centrale et aux priorités du Programme DCI. Toutefois, moins de la moitié des employés ont répondu être bien informés sur ce qui se passe par rapport aux priorités et à l'élaboration des politiques et pratiques des ressources humaines, de la gestion de l'information et des technologies de l'information au Ministère. Ce manque d'information perçu peut expliquer la baisse de la satisfaction à l'égard des communications.

Il faut reconnaître que des améliorations ont été faites dans le domaine des communications. Le taux de satisfaction générale a légèrement baissé, mais la proportion d'employés qui donnent aux communications une note d'au moins 7 sur 10 continue à augmenter. Presque la moitié des répondants (48 %) donnent maintenant une note d'au moins 7 sur 10 aux communications, ce qui représente une hausse par rapport aux 46 % de 2000 et aux 39 % de 1998. Il semble qu'une amélioration soit en cours dans ce domaine. L'écart entre la faible baisse de la satisfaction générale et la hausse de la proportion d'employés satisfaits des communications au MAECI donne à penser que ceux qui sont insatisfaits des communications sont très insatisfaits. Ils donnent une faible note de satisfaction, ce qui a tiré la note globale vers le bas.

Toutefois, la satisfaction à l'égard des communications concernant le Programme DCI semble très élevée. Près des trois quarts des employés (71 %) ont répondu qu'ils étaient bien informés sur ce qui se passe par rapport aux priorités du Programme DCI. En outre, comme nous allons l'explicitier ci-dessous, les sources de renseignements du SDC sont très bien notées par les employés.

Si on regarde les résultats selon le lieu de travail, les ERP demeurent plus satisfaits que les EC des missions à l'égard des communications (6,4 contre 5,9); et la satisfaction est à son plus bas niveau parmi le personnel de l'AC (5,8). Pour les employés des missions, l'un des aspects importants des communications porte sur la rétroaction de l'AC sur les tâches qu'on leur demande d'accomplir. La proportion d'employés qui ont le sentiment de recevoir une rétroaction adéquate de l'AC continue à augmenter. En 2000, seulement 37 % des employés jugeaient être bien informés. Ce taux est passé à 56 %. Les ERP sont les plus nombreux à juger que la rétroaction reçue est adéquate.

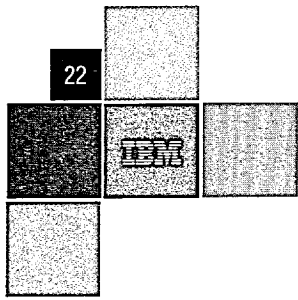
On a interrogé les employés sur l'utilité d'un certain nombre de sources de renseignements précises. Les résultats figurent dans le **tableau 8**. HORIZONS est considéré comme la source de renseignements la plus utile. En tout, 88 % des employés sont d'accord pour affirmer que HORIZONS leur est utile. La portion d'employés d'accord avec le fait que les différentes sources de renseignements proposées sont utiles a augmenté pour chacune d'elles, sauf les sites Intranet du MAECI (Panorama).

Comme en 2000, la Direction générale des communications a reçu une note basse. Si la proportion d'employés qui convient qu'elle est une source de renseignements utile a considérablement augmenté, elle n'atteint tout de même que moins de la moitié des employés (40 %). Ce résultat est plutôt surprenant vu la proportion élevée d'employés qui trouvent le bulletin mensuel CanadExport utile alors que ce dernier est issu de la Direction générale des communications. Il y a donc un écart entre le rôle perçu de la Direction générale des communications et les produits qu'elle prépare. La note est peut-être aussi influencée par le fait que le rôle de cette direction générale est plutôt mal connu des ERP. Dans l'ensemble, les ERP ont exprimé une satisfaction plus élevée à l'égard des communications, mais ont également indiqué que la Direction générale des communications n'était pas pour eux une source de renseignements.

Tableau 8 : Sources de renseignements utiles

Source de renseignements	Nombre de répondants (2003)	Pourcentage de ceux qui sont plus ou moins ou tout à fait d'accord		
		2003	2000	1998
Bulletin mensuel CanadExport	786	67 %	55 %	58 %
Site Intranet Horizons	811	88 %	n.d.	n.d.
Courriels du délégué commercial en chef	829	75 %	59 %	50 %
Sites Intranet du MAECI (Panorama)	758	78 %	83 %	76 %
Site Web InfoExport	796	83 %	73 %	66 %
Moteur de recherche Web ExportSource	579	59 %	55 %	64 %
Direction générale des communications (BCD)	538	40 %	25 %	n.d.
Bibliothèque virtuelle Factiva	622	66 %	n.d.	n.d.
Site Web IFInet	378	37 %	n.d.	n.d.

Question 3.3 : « Les sources de renseignements suivantes me sont utiles. »



5.3 Moral

On a demandé aux employés d'indiquer l'état actuel de leur moral au travail. Les résultats restent plutôt similaires à ceux de 2000. Si le moral ne s'est pas largement amélioré, il n'a pas baissé. Au total, 72 % des employés jugent leur moral de bon à excellent, contre 71 % en 2000. Le moral est plus élevé qu'en 1998 où 64 % des employés le jugeait de bon à excellent.

Lorsqu'on leur demande plus précisément si leur moral au travail s'est amélioré, empiré ou s'il est identique depuis ces deux dernières années, 31 % des employés indiquent qu'il s'est empiré, 26 % ont le sentiment qu'il est meilleur et 42 % disent qu'il est resté stable. Cette question est très subjective et se juge par rapport à l'état du moral des employés il y a deux ans. Un employé qui avait peut-être un moral très élevé il y a deux ans peut indiquer une baisse de moral mais peut avoir un moral plus élevé qu'un collègue qui indique que son moral s'est amélioré. L'état du moral il y a deux ans est la clé de l'équation. De manière générale, la plupart des employés ont le sentiment que leur moral est identique qu'il y a deux ans, ce qui confirme la conclusion selon laquelle le moral général est resté largement similaire à celui indiqué en 2000.

Les employés indiquent que le moral est meilleur à leur mission ou direction qu'au Ministère en général. Soixante-cinq pour cent (65 %) des employés indiquent que l'état actuel du moral à leur mission ou direction est bon à excellent, alors qu'un peu moins de la moitié d'entre eux (48 %) pensent que l'état actuel du moral au MAECI est bon à excellent.

Le moral est différent d'une catégorie d'employés à l'autre. Comme l'illustre le **tableau 9**, les EX, qu'ils soient à l'AC ou dans une mission, sont plus nombreux à juger l'état de *leur* moral bon à excellent. Ce résultat est similaire à celui du sondage de 2000. Ce sont les CO de l'AC qui indiquent le moins que leur moral est bon à excellent. Ce résultat représente un léger changement par rapport au sondage de 2000, où c'était les FS qui avaient le moins répondu que leur moral était bon à excellent.

Dans le sondage de 2000, 70 % des CO avaient indiqué que leur moral était bon à excellent. En raison de la taille de l'échantillon en 2000, on avait combiné tous les CO dans la même catégorie. Si les CO de l'AC et les CO des missions avaient été mis dans une seule catégorie en 2003, les résultats plus élevés donnés par les CO des missions auraient fait monter la moyenne générale des CO.

Tableau 9 : État de votre moral

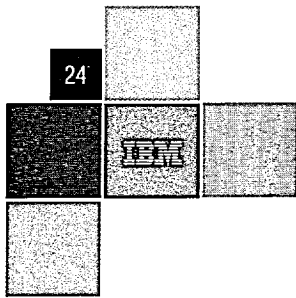
Catégorie d'employés	Nombre de répondants	Pourcentage indiquant un moral bon à excellent	Changement par rapport à 2000
EX-AC	34	92 %	+ 4 %
EX-missions	87	86 %	+ 6 %
FS-AC	126	67 %	0
FS-missions	127	67 %	+ 1 %
CO-AC	51	64 %	n.d.*
CO-missions	15	79 %	n.d.*
ERP	343	71 %	- 2 %

Question 7.1 : « Comment évalueriez-vous l'état actuel de votre moral au travail ? »

**Les CO n'avaient pas été séparés en catégories « missions » et « AC » en raison de la taille de l'échantillon lors du sondage de 2000.*

L'état actuel du moral des employés au travail est lié à leur niveau de satisfaction générale. Leur satisfaction à l'égard de leur travail a aussi des conséquences sur la conservation du personnel, car les employés insatisfaits sont moins susceptibles que les autres de rester au Ministère. On a demandé aux employés combien d'années ils souhaitaient encore rester au MAECI. Le pourcentage d'employés qui indiquent qu'ils aimeraient rester au plus cinq ans a augmenté depuis 2000. Il est passé de 46 % à 51 %. Cette augmentation est considérable et signifie que plus de la moitié des employés ne s'imaginent pas rester au Ministère plus de cinq ans. Ce chiffre reste inférieur au chiffre de référence enregistré en 1998, qui était de 61 %.

Il n'existe pas de lien solidement établi entre la durée de service au sein du Programme DCI et le nombre d'années que les employés préféreraient rester au Ministère. En tout, 51 % des employés indiquent qu'ils aimeraient demeurer cinq ans au plus. Parmi ceux qui travaillent au Programme DCI depuis 10 à 19 ans, 44 % envisagent de rester longtemps. D'un autre côté, 50 % des employés qui travaillent au Programme DCI depuis cinq ans ou moins indiquent qu'ils aimeraient changer d'employeur dans les cinq ans. Soixante pour cent (60 %) des employés plus proches de la retraite (20 ans de service ou plus) envisagent de partir dans les cinq années à venir, ce qui va engendrer des conséquences au niveau du recrutement et de la promotion.



5.4 Évaluation du rendement

L'évaluation du rendement demeure l'un des domaines dont les employés sont le plus insatisfaits. La satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement est maintenant à son plus bas niveau depuis le début de cette série de sondages auprès des employés commencée en 1998. La satisfaction était de 4,8 en 1998. Elle est montée à 4,9 en 2000, mais elle a chuté à 4,7 en 2003. Comme en 2000, l'insatisfaction est la plus forte chez les FS et les CO de l'Administration centrale. La satisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement est la plus élevée chez les EX de l'Administration centrale même si seulement 42 % d'entre eux indiquent qu'ils en sont satisfaits. Ce facteur continue tout de même d'occuper une place moins importante dans la satisfaction générale des employés que le leadership, les communications ou l'environnement de travail.

« Mettez au point le système de promotion et abandonnez ce formulaire d'évaluation actuellement en vigueur. Il est trop long et le Ministère y perd un nombre d'heures incalculable. Faites un formulaire court et bien ciblé, avec une rubrique séparée pour les suggestions sur la manière dont l'employé peut améliorer son rendement. »

Pour les employés, le fait que la communication des objectifs d'évaluation du rendement n'est pas faite au moment opportun, est le facteur qui contribue le plus à leur niveau d'insatisfaction à l'égard du système d'évaluation du rendement. Même si un peu plus de la moitié (52 %) des employés conviennent que leurs objectifs de rendement leur sont communiqués tôt dans la période d'évaluation, un petit pourcentage (6 %) était tout à fait en désaccord, et dans certains cas les employés ont indiqué que ça faisait presque deux ans qu'on n'avait pas parlé de leurs objectifs de rendement avec eux. Pour régler cette situation, il faut peut-être communiquer de façon plus fréquente avec les employés : 75 % des employés pensent que des réunions de rétroaction régulières seraient un mécanisme efficace.

Tous les employés ne reçoivent pas à temps leurs objectifs de rendement. Toutefois, ils indiquent qu'une fois reçus, leurs objectifs sont clairs. Les trois quarts d'entre eux (75 %) répondent en effet que leurs objectifs personnels de rendement sont clairs, une augmentation de 15 % par rapport au sondage de 2000.

On a également interrogé les employés sur divers systèmes de rétroaction. Ils ont clairement exprimé que ceux-ci doivent être indépendants du système de promotion. Celui qui obtient le plus de voix est un système de rétroaction similaire à celui utilisé dans la fonction publique : 82 % des employés déclarent qu'ils aimeraient le voir instauré. La rétroaction 360 degrés (rétroaction anonyme fournie non seulement par les superviseurs, mais également par les clients, les pairs et les subordonnés) recueille également de nombreux suffrages. Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des employés pensent qu'elle serait efficace. Les deux tiers (67 %) des employés sont d'avis qu'un système de rétroaction partielle, où la rétroaction est anonyme et fournie par les subordonnés, serait efficace. Ce dernier système reste tout de même le moins préféré de tous.

5.5 Rémunération et avantages sociaux

La satisfaction à l'égard du salaire est en hausse, même si elle continue à traîner derrière la plupart des autres préoccupations principales des employés. La note moyenne de satisfaction à l'égard du salaire est passée de 4,0 en 1998 à 5,2 en 2000 et 5,8 en 2003. Cette hausse reflète peut-être les hausses de salaire de certains groupes d'employés durant ces années.

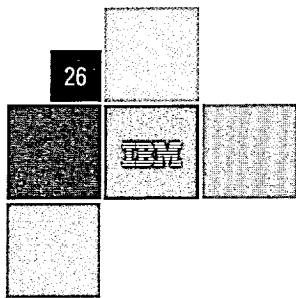
Les FS restent les moins satisfaits dans ce domaine, même s'ils sont beaucoup moins insatisfaits qu'auparavant. En 2000, seulement 12 % des FS se disaient satisfaits de leur salaire avec une note de 7 ou plus. Ce chiffre est passé à 31 % pour les FS des missions et 38 % pour les FS de l'AC. En tant que groupe, les ERP demeurent légèrement plus satisfaits que les EC à l'égard du salaire mais leur satisfaction a fléchi, alors qu'elle augmente chez les EC en général.

Le **tableau 10** montre que la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et de la désignation du niveau de difficulté reste considérablement plus élevée que la satisfaction à l'égard du salaire. Le niveau de satisfaction à l'égard de l'ensemble des composantes de la rémunération et des avantages sociaux a augmenté pour les EC en général.

Tableau 10 : Satisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux

	EC			ERP		
	Nombre de répondants	Moyenne	Proportion de personnes de 7 et plus	Nombre de répondants	Moyenne	% de personnes de 7 ou plus
Salaire	506	5,7 (+ 1,2)	45 % (+ 18)	347	5,8 (- 0,3)	48 % (- 2)
Avantages sociaux	503	7,2 (+ 0,3)	71 % (+ 6)	313	4,9 (- 0,1)	34 % (+ 5)
Directives sur le service extérieur (DSE)	362	5,3 (+ 0,5)	34 % (+ 6)	n.d.	n.d.	n.d.
Indice de la mission	316	5,2 (+ 0,7)	36 % (+ 9)	n.d.	n.d.	n.d.
Désignation du niveau de difficulté	297	6,5 (+ 0,4)	54 % (+ 7)	n.d.	n.d.	n.d.

Question 5.32 : « Quel est votre niveau de satisfaction à l'égard des points suivants ? »



5.6 Recrutement, affectation et promotion des EC

Comme dans les deux sondages précédents, le système de promotion des EC reste le thème dont les employés sont le moins satisfaits. Leur satisfaction à l'égard du régime d'affectations et de recrutement des EC est également faible et a légèrement baissé depuis le sondage de 2000.

La note moyenne de satisfaction à l'égard du système de promotion des EC a très légèrement augmenté pour atteindre 3,5 sur 10, contre 3,4 en 2000 et 3,3 en 1998. Au total, seulement 12 % des EC ont noté leur satisfaction à l'égard du système de promotion à 7 ou plus sur 10, même s'il s'agit d'une amélioration par rapport aux 7 % de 2000. La satisfaction à l'égard du régime d'affectations a baissé, puisqu'elle est passée de 5,1 en 2000 à 4,9 en 2003.

La satisfaction moyenne à l'égard du système de recrutement et de sélection, du régime d'affectations et du système de promotion par catégorie d'employés est présentée dans le **tableau 11**. Ce sont les FS qui sont les moins satisfaits du système de promotion, où qu'ils soient. Ces résultats sont similaires à ceux des deux précédents sondages et ne semblent pas s'être améliorés.

Tableau 11 : Satisfaction à l'égard du recrutement, de l'affectation et de la promotion

Catégories d'employés	Recrutement et sélection	Régime d'affectation	Système de promotion
EC EX-AC	5,3	5,0	5,2
EC EX-missions	6,4	5,9	4,6
EC FS-AC	5,4	4,3	2,9
EC FS-missions	5,7	5,2	2,9
EC CO-AC	4,4	3,2	3,1
EC CO-missions	3,9	4,5	4,1
EC Autres-AC	4,3	4,6	3,4
ERP CO	6,5	6,2	4,2
ERP CA	5,2	4,9	3,2

Questions 5.7 et 5.8 : « Dans l'ensemble quel est votre niveau de satisfaction à l'égard : »

À l'égard du processus de promotion, la moitié des employés n'est pas d'accord avec l'énoncé selon lequel comparativement aux groupes et aux niveaux équivalents dans la fonction publique, leur groupe professionnel leur ouvre suffisamment de possibilités d'avancement. Soixante pour cent (60 %) des employés sont d'avis que des spécialistes en ressources humaines non permutants formés comprendraient mieux leurs besoins en affectations que des agents permutants.

Le régime d'affectations et le processus de promotion des EC sont davantage en corrélation avec la satisfaction générale ($r = 0,49$ et $0,47$ respectivement) que ne le sont le recrutement et la sélection ($r = 0,39$) ; alors que la corrélation entre les trois et la satisfaction générale n'est pas aussi forte. Cela signifie que si ces trois thèmes demeurent des secteurs d'action prioritaires, des améliorations à d'autres thèmes comme le leadership du Ministère et les communications pourraient avoir beaucoup plus d'impact sur la satisfaction générale des employés.

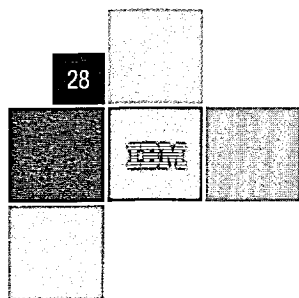
5.7 Charge de travail

La satisfaction générale à l'égard de la charge de travail reste la même en 2003 (6,3); il en est de même pour le pourcentage d'employés qui ont donné à leur niveau de satisfaction à l'égard de leur charge de travail une note de 7 ou plus sur 10 (56 %). La satisfaction est assez semblable pour les ERP et les EC, puisqu'elle est passée de 6,1 pour les EC des missions à 6,3 pour les EC de l'AC et à 6,4 pour les ERP. Si l'on examine la satisfaction des employés à l'égard de leur charge de travail par lieu et par classification, on constate que c'est pour les FS des missions qu'elle est la plus faible (5,9) et pour les EX de l'AC qu'elle est la plus élevée (6,9).

En moyenne, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée semble s'améliorer. En effet, le nombre d'heures travaillées au-delà de 37,5 heures par semaine continue à baisser. Le nombre moyen d'heures supplémentaires déclarées est maintenant de 8,7 contre 9,6 en 2000 et 14,5 en 1998. Comparés aux EC, aux missions comme à l'AC, les ERP rapportent une augmentation de leur moyenne d'heures supplémentaires depuis 2000 (jusqu'à 7,7 contre 5,5).

Dans l'ensemble, les employés continuent de demander le paiement de moins d'heures supplémentaires que ce qu'ils font réellement. Ils demandent officiellement la rémunération de 4,1 heures de temps supplémentaire en moyenne par semaine et de 2,9 heures par des modalités de travail assouplies. Ils continuent à demander la rémunération officielle de plus d'heures supplémentaires, puisqu'ils en déclarent 4,1 par semaine, contre 3,8 en 2000 et 1,0 en 1998.

La satisfaction à l'égard de la charge de travail demeure assez élevée. Plus de la moitié des employés (56 %) déclarent que leur charge de travail leur permet de répondre de façon satisfaisante aux demandes de leurs clients. Quarante-et-un pour cent (41 %) des employés pensent qu'une meilleure gestion de l'information les aiderait à réduire leur charge de travail. Soixante-trois (63 %) demandent un meilleur filtrage des compagnies canadiennes référées par les partenaires canadiens.



Comme l'illustre le **tableau 12**, le temps que les employés des missions consacrent à aider différents clients ou groupes reste similaire dans les trois sondages.

Tableau 12 : Temps consacré à aider les clients/groupes – missions seulement

Client ou groupe	Temps moyen en % dans un mois ordinaire	Changement par rapport à 2000	Changement par rapport à 1998
Clients d'affaires canadiens prêts et déterminés à exporter	24 %	0	+ 2,5 %
Contacts d'affaires canadiens qui ne sont ni prêts ni déterminés à exporter	9 %	0	- 1,2 %
Contacts d'affaires non canadiens (entreprises étrangères locales et partenaires gouvernementaux)	17 %	+ 2 %	+ 0,8 %
Autres ministères et organismes fédéraux, provinces, municipalités et associations industrielles (y compris les missions commerciales, les rapports pour Agriculture et Agro-alimentaire Canada, etc.)	11 %	0	- 0,4 %
Partenaires pour l'investissement au Canada	3 %	- 1 %	n.d.
Administration centrale du MAECI à Ottawa (toutes les directions)	10 %	0	- 1,4 %
Gestion du Programme commercial dans les missions (administration, recrutement, budgétisation, évaluation du rendement)	11 %	0	+ 2,8 %
Autres programmes dans les missions (consulaires, politiques-économiques, aide et développement, immigration, administration de la mission, chef de mission, etc.)	11 %	- 2 %	- 1,1 %
Autres	3 %	- 1 %	- 2,1 %

Question 1.1 : « Veuillez indiquer le pourcentage de temps, y compris le temps supplémentaire, les réceptions et les fonctions officielles, que vous consacrez en moyenne par mois pour aider les clients ou les groupes suivants. »

Le pourcentage de temps que les employés des missions consacrent à diverses activités durant un mois ordinaire est illustré dans le **tableau 13**. Les résultats sont très similaires à ceux des sondages précédents. Les employés passent la majorité du temps sur les activités de développement commercial initiées par leur mission (25 %) et sur les activités de développement commercial découlant de demandes de renseignements (23 %). Les employés indiquent consacrer 29 % de leur temps à planifier leur charge de travail et à établir des priorités. Ce chiffre montre qu'une grande partie de leur temps est consacrée aux activités non orientées vers les clients.

Tableau 13 : Répartition du temps par activité – missions seulement

Activité	Pourcentage moyen du temps dans un mois ordinaire	Changement par rapport à 2000	Changement par rapport à 1998
Activités de développement commercial initiées par votre mission	25 %	- 3 %	+ 0,6 %
Activités de développement commercial découlant des demandes de renseignements	23 %	- 1 %	- 5,5 %
Activités de développement des investissements initiées par votre mission/Partenaires pour l'investissement au Canada	7 %	- 1 %	+ 0,3 %
Activités de développement des investissements découlant des demandes de renseignements	4 %	- 2 %	- 1,2 %
Activités de transfert des sciences et de la technologie initiées par votre mission	3 %	0	+ 0,1 %
Activités de transfert des sciences et de la technologie découlant des demandes de renseignements	3 %	0	- 0,4 %
Activités liées à la politique commerciale et à l'accès aux marchés (OMC, ALEA, ALENA, APEC, démarches et rapports)	6 %	0	n.d.
Planification et établissement des priorités de la charge de travail	10 %	n.d.	n.d.
Autres activités	19 %	- 4 %	- 4,2 %

Question 1.2 : « Veuillez allouer le pourcentage de temps, y compris le temps supplémentaire, les réceptions et les fonctions officielles, que vous consacrez en moyenne par mois pour effectuer les activités suivantes ou aider dans leur exécution. »

5.8 Formation

La plupart des employés se disent satisfaits de la formation qu'ils reçoivent, qui leur permet de livrer le Programme DCI de façon plus efficace. Leur niveau de satisfaction à cet égard continue à augmenter depuis 2000. La proportion d'employés qui disent avoir suivi une formation a également augmenté. Quatre-vingt-six pour cent (86 %) des employés indiquent avoir suivi une formation dans les deux dernières années. Il s'agit d'une forte augmentation par rapport aux 72 % de 2000.

Le **tableau 14** montre qu'une grande majorité d'employés continue à penser que la formation qu'ils ont reçue est utile pour les aider à livrer le Programme DCI de façon plus efficace (80 %). Une plus faible majorité (61 %) pense que la formation reçue est suffisante pour leur permette de livrer le Programme DCI de façon plus efficace.

Tableau 14 : La formation que j'ai reçue était :

	Nombre de répondants	% d'accord	Changement par rapport à 2000
« suffisante pour me permettre de livrer le Programme commercial de façon plus efficace »	690	61 %	+ 10 %
« utile pour m'aider à livrer le Programme commercial de façon plus efficace »	692	80 %	+ 5 %

Question 5.14 : « Je crois que la formation que j'ai reçue au cours des deux dernières années était »

On a demandé aux employés de classer six thèmes de formation par ordre de priorité pour les 12 prochains mois. Voici les résultats par ordre décroissant :

1. Gestion professionnelle (p. ex., finances, gestion de projets, analyse des affaires)
2. Secteur industriel
3. Ordinateurs et technologies de l'information
4. Langue officielle
5. Promotion et marketing
6. Langue étrangère

La formation en gestion professionnelle ressort comme la grande priorité de formation désirée par la plus grande partie des employés : 32 %. La deuxième formation souhaitée est la formation spécifique au secteur industriel, classée comme première priorité de formation par 26 % des employés. Les EX de l'AC sont ceux qui ont le plus placé la formation en gestion professionnelle en tête de leurs priorités de formation dans les 12 prochains mois (58 %). La plus grande partie des FS, qu'ils soient dans les missions (46 %) ou à l'Administration centrale (41 %), ont également classé la formation en gestion professionnelle au premier rang de leurs priorités. Les CO, tant ERP (51 %) qu'EC (46 %), ont quant à eux classé la formation spécifique au secteur industriel à la tête de leurs priorités de formation pour les 12 prochains mois.

6. Commentaires et suggestions des répondants

On a demandé aux employés du SDC de donner une rétroaction précise aux questions suivantes :

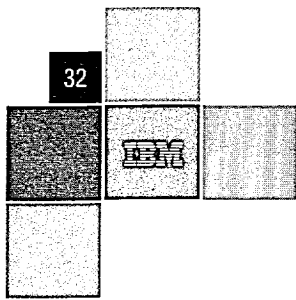
- Quels changements, aussi bien positifs que négatifs, survenus depuis le sondage auprès des employés 2000 ont eu une incidence importante sur votre travail ?
- Selon vous, quelle est l'activité prioritaire visant l'amélioration sur laquelle nous devrions nous concentrer au cours des 18 prochains mois ?
- N'hésitez pas à exprimer des commentaires ou des suggestions supplémentaires.

Une rétroaction à ces questions a été donnée par 594 employés sur 853 employés, soit 70 % d'entre eux. Ce chiffre constitue une augmentation de la rétroaction personnalisée par rapport au sondage de 2000. Les réponses à ces questions sont très diversifiées. Voici les points les plus fréquemment mentionnés.

Changements positifs depuis le sondage auprès des employés 2000 :

- Disponibilité de la formation (point mentionné 76 fois)
- Soutien accru des supérieurs (point mentionné 40 fois)
- Nouvelle Approche @ l'œuvre (point mentionné 38 fois)
- Amélioration des communications (point mentionné 37 fois)
- Augmentations de salaire et amélioration des avantages sociaux (point mentionné 34 fois)

L'augmentation des cours disponibles et les augmentations de salaires/améliorations des avantages sociaux avaient également été citées parmi les changements positifs dans le sondage de 2000. Le soutien accru des supérieurs et l'amélioration des communications sont des points nouveaux du sondage de 2003.



Changements négatifs depuis le sondage auprès des employés 2000 :

- Ressources humaines, notamment les problèmes touchant la promotion, les évaluations du rendement et l'embauche (point mentionné 83 fois)
- Charge de travail et stress excessifs (point mentionné 30 fois)
- Manque de fonds et de ressources (point mentionné 27 fois)
- Hausse des obstacles bureaucratiques (point mentionné 21 fois)
- Non-réalisation des promesses faites (point mentionné 19 fois)
- Mauvaise gestion du changement (point mentionné 18 fois)

Bien qu'on ait demandé aux employés de ne donner qu'une seule grande priorité, une minorité d'employés en ont donné plusieurs. Étant donné qu'ils ne les ont pas classées, elles ont toutes été prises en compte dans les points mentionnés. Cela signifie que certains employés avaient plus d'une priorité en tête. Les priorités d'amélioration pour les 18 mois à venir comprennent :

- Formation/éducation (point mentionné 85 fois)
- Mise en place d'un système d'embauche équitable et transparent (point mentionné 68 fois)
- Amélioration des pratiques de ressources humaines (point mentionné 65 fois)
- Amélioration des communications au sein du Ministère (point mentionné 48 fois)
- Davantage de personnel, de ressources et de budget (point mentionné 44 fois)
- Salaires et rémunération (point mentionné 40 fois)
- Résolution des problèmes de restructuration (point mentionné 40 fois)

La rétroaction fournie par les employés concorde avec les résultats globaux exposés dans le présent rapport. Toutefois, il est évident que si les préoccupations de certains groupes d'employés ont été abordées, d'autres groupes restent insatisfaits. Les communications en sont un bon exemple. La satisfaction générale à l'égard des communications a légèrement baissé par rapport au sondage de 2000 et ce point a été mentionné comme une grande priorité pour l'amélioration. Par ailleurs, l'amélioration des communications a été citée comme l'une des principales améliorations entreprises depuis le dernier sondage.



7. Conclusions

Les résultats du sondage auprès des employés du Service des délégués commerciaux 2003 montrent que la satisfaction générale des employés à l'égard du Ministère comme lieu de travail s'est légèrement améliorée et que la satisfaction des employés s'est améliorée sur un certain nombre de questions qui leur tiennent à cœur. Le message positif reflété par ces améliorations est cependant contrebalancé par le fait que les employés ont exprimé un niveau d'insatisfaction plus élevé sur un grand nombre de thèmes. Par ailleurs, le niveau de satisfaction continue à être inégal parmi les différents groupes d'employés. De nettes améliorations ont été relevées par les FS, mais ce groupe reste moins satisfait que les autres. Vu qu'il représente le plus grand groupe d'EC au Service des délégués commerciaux du MAECI, la hausse de leur niveau de satisfaction a manifestement exercé une influence sur le niveau de satisfaction générale des employés. Réciproquement, leur insatisfaction à l'égard des systèmes de promotion, de recrutement et d'affectations continue à tirer ces résultats vers le bas. Les améliorations apportées à l'environnement de travail ont été remarquées par les employés, de même que le leadership général du Ministère.

Les résultats globaux peuvent être perçus comme plutôt positifs. Toutefois, il reste plusieurs domaines à l'égard desquels les niveaux de satisfaction doivent être améliorés, et un grand nombre de ces thèmes avaient déjà été mentionnés dans le sondage de 2000. Les employés doivent sentir que leur rétroaction est suivie de mesures concrètes, sinon, ils seront de moins en moins enclins à consacrer du temps à fournir cette rétroaction importante. En indiquant de nouveau en 2003 les points qu'ils aimeraient voir améliorés, les employés énoncent clairement les points sur lesquels ils aimeraient voir le Ministère consacrer de l'énergie et des efforts dans les 12 à 18 mois. Les trois secteurs prioritaires sont mentionnés ci-dessous :

- **Communications** – il est vrai que les communications se sont améliorées, mais la satisfaction générale a baissé. Les employés qui sont insatisfaits le sont énormément et cela semble avoir une grosse influence sur la moyenne des résultats. Les employés continuent à faire savoir quels sont les problèmes dans ce domaine, et vu qu'il s'agit du deuxième facteur déterminant en importance sur la satisfaction générale, il faut y apporter des améliorations. Ce ne sera pas facile, car une grande partie des employés expriment leur mécontentement à l'égard des communications au sein du Ministère et ne font pas forcément référence aux communications touchant le Programme DCI. Le problème de la communication des politiques de ressources humaines est un bon exemple.

- **Systèmes d'évaluation, de recrutement, d'affectations et de promotion**
 - Ce thème touche une large gamme de questions. Toutefois, le faible niveau de satisfaction à l'égard de toutes ces questions montre que beaucoup de progrès sont à faire. Pratiquement tous ces points affichent une baisse de satisfaction depuis le sondage de 2000. Il semble que, le cas échéant, les améliorations apportées à ces processus depuis 2000 n'ont pas été suffisantes pour régler le problème et qu'il faudrait envisager d'autres types de changements. Un grand nombre de raisons expliquent ce faible niveau de satisfaction à l'égard de ces points, mais l'importance de la communication opportune des objectifs de rendement a été clairement exprimée par les employés et il faut s'attaquer à ce problème. Le fait que plus de la moitié des employés pensent que les possibilités d'avancement dans leur groupe et niveau professionnels sont insuffisantes sera plus dur à traiter.
- **Leadership du Ministère** – Les chiffres de la satisfaction générale à l'égard de ce thème ont légèrement augmenté par rapport au sondage de 2000. Toutefois, son importance dans le niveau de satisfaction générale et le fait que ce point ait fait partie des secteurs d'action prioritaires à l'issue des deux derniers sondages montrent qu'il faut renforcer les efforts. Il est tout à fait réalisable d'améliorer la satisfaction à l'égard de ce thème pour qu'il se répercute sur le niveau de satisfaction générale. On a repéré deux points essentiels qui exercent une grosse influence sur la satisfaction dans ce domaine et nécessitent qu'on y porte de l'intérêt : le manque perçu de cohérence entre les orientations énoncées et les mesures prises et la façon dont le Ministère gère le changement. Ces points ont la plus grande incidence sur la satisfaction et il faut faire l'effort de les améliorer.

En conclusion, la satisfaction des employés du SDC à l'égard du Ministère comme lieu de travail continue à augmenter. Un bon nombre de changements positifs se sont produits, et les changements apportés à la suite du sondage précédent ont été remarqués par les employés. Le SDC doit miser sur les points positifs et s'atteler à combler les domaines d'insatisfaction. Les commentaires exprimés par les employés indiquent qu'ils participent à la transformation avec plaisir, mais qu'ils ont besoin d'être rassurés quant à leur espoir que le changement est possible et réalisable. Le SDC doit relever un défi de taille, car il a finalement peu de contrôle sur un grand nombre des thèmes essentiels influant sur la satisfaction des employés. L'énoncé d'un engagement à agir pour régler ces points d'insatisfaction et une bonne gestion des attentes devraient aider le SDC à améliorer le niveau de satisfaction générale de ses employés.

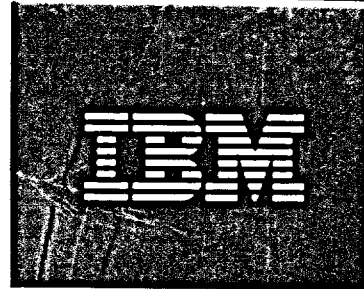
Annexe A – Employés admissibles

Les employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international qui participent à la réalisation du mandat du Programme de développement du commerce international (Programme DCI) ou du programme commercial, ou qui en sont responsables ont reçu une invitation à remplir le questionnaire :

- Agents commerciaux, agents de promotion commerciale recrutés sur place
- Adjointes commerciales, adjointes à la promotion commerciale recrutés sur place
- Secrétaires recrutés sur place dans le cadre du Programme de développement du commerce international dans les missions
- Tous les délégués commerciaux de l'Administration centrale quelle que soit leur affectation actuelle
- Tous les délégués commerciaux dans les missions quelle que soit leur affectation actuelle
- Agents non permutants (p. ex., CO, ES, AS, etc.) qui participent à la mise en oeuvre du Programme de développement du commerce international à l'Administration centrale et dans les missions
- Agents d'autres ministères fédéraux en affectation dans les missions (p. ex., agents d'AAC et de Patrimoine canadien) ou qui livrent le Programme de développement du commerce international à l'Administration centrale
- Agents d'autres filières (p. ex., filières Politiques/Économiques, agents de l'ACDI et attachés culturels) qui passent plus de 50 % de leur temps à travailler pour la mise en oeuvre ou la gestion du Programme de développement du commerce international à l'Administration centrale ou dans les missions
- Secrétaires/adjointes du secteur de la politique commerciale et secrétaires/adjointes des directions géographiques consacrant plus de 50 % de leur temps à travailler pour la mise en oeuvre du Programme de développement du commerce international
- Directeurs et directeurs adjointes de directions géographiques en charge du Programme de développement du commerce international et directeurs généraux et sous-ministres adjointes de directions géographiques
- Directeurs et directeurs généraux du secteur T, y compris le délégué commercial en chef
- Sous-ministres
- Chefs de mission
- Employés nommés pour une période déterminée qui travaillent au Service des délégués commerciaux pour la mise en oeuvre du Programme de développement du commerce international **depuis plus d'un an.**

doc
CA1
EA163
2003E57
EXF

IBM Business Consulting Services



.b3738917 (E)
.b3738929 (F)

2003 Employee Survey: Summary of Results



Department of Foreign Affairs and International Trade
Canadian Trade Commissioner Service



© Copyright IBM Corporation 2003

IBM Business Consulting Services
99 Bank Street
Suite 800
Ottawa, ON K1P 1E4
Canada

IBM and the IBM logo are registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

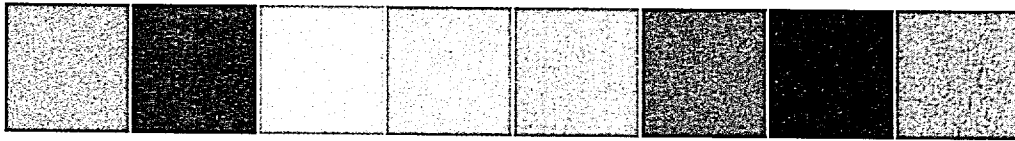


Table of Contents

1. Introduction	1
2. Methodology	
2.1 Response Rate and Weighting	2
3. Satisfaction With and Relative Importance of Major Issues	5
3.1 Overall Satisfaction	5
3.2 Satisfaction with Main Issues	6
3.3 Satisfaction with Partners	8
3.4 Satisfaction with Headquarters	10
3.5 Recent Improvements	11
4. Relative Importance of Specific Issues to Overall Satisfaction	14
4.1 2003 Priority Action Areas	16
4.2 2003 Satisfiers	17
4.3 2003 Long Term Action Areas	17
5. Priority Action Areas	18
5.1 Leadership and Supervision	18
5.2 Communications	19
5.3 Morale	21
5.4 Performance Appraisal	23
5.5 Compensation and Benefits	24
5.6 Recruiting, Assignment & Promotion for Canada-based Staff	25
5.7 Workload	26
5.8 Training	28
6. Comments and Suggestions from Respondents	30
7. Conclusions	32
Appendix A – Eligible Employees	34

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

MAY 20 2005

Return to Departmental Library
Retourner à la Bibliothèque du Ministère

16807829(G) 168078232(RF)



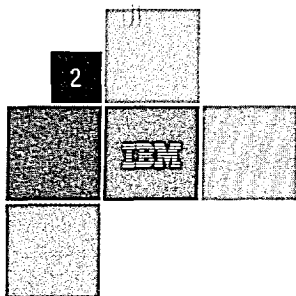
1. Introduction

In May 2003, the Trade Commissioner Service (TCS) of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) conducted the third employee survey in its current series of Employee and Client Surveys. As with the previous two surveys, the survey covered all trade staff located at both Headquarters and at Posts throughout the world. The objectives of this survey remain consistent – the TCS wishes to determine from employees their perceptions and opinions on the effectiveness of the International Business Development (IBD) Program in achieving its mandate, to determine their level of satisfaction with DFAIT as a place to work, and to identify areas for improvement.

With the completion of the 2003 survey, the TCS now has three sets of data over five years for comparison purposes. The baseline survey was conducted in June 1998 while the second took place in October 2000. Although the objectives of all three surveys remained essentially the same, some changes to the questionnaires were necessary to allow employees to provide their opinions on new initiatives implemented during the five-year period.

The key findings from the 2003 Employee Survey are provided in this summary report. The report includes a description of the methodology, measures of satisfaction with each of the main issues, and key action items for DFAIT and the TCS to focus upon. This report also provides comparisons with the previous results, where applicable, and the baseline where appropriate. The supporting data behind the analysis are not necessarily included in the text, but detailed data tables for all questions are available for reference on the TCS HORIZONS intranet site.

The leadership of the TCS has committed to continuing the trend of improving employee satisfaction and will follow up the survey report with an action plan intended to address the issues raised by employees.



2. Methodology

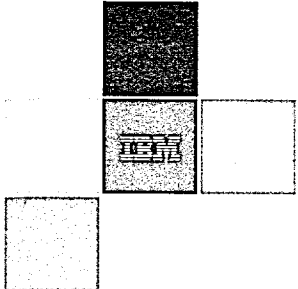
The 2003 Employee Survey questionnaire was closely modeled on the previous two survey questionnaires in order to ensure comparability of results. It was important to the research team that the third survey be similar in concept and design to its predecessors in order to facilitate comparisons and to track trends over time. The questionnaire was only updated to reflect current issues as well as to evaluate changes in the workplace, including follow up to initiatives put into place as a result of feedback provided in the previous surveys. The development of the 2003 Survey included a one-day consultation session with the TCS survey management team. Representatives of various divisions, including the new e³ initiative, were also included in the consultation process.

For the first time, an Internet-based approach was used for the TCS Employee Survey in order to decrease the time and costs associated with data collection (mailing out the surveys and then having them mailed back to the consulting team). It was also felt that the web survey would assist in sustaining the response rate by reducing the respondent burden and improving data quality through automated skips in the questionnaire. This was particularly important as some questions were intended for only those employees at Posts.

Survey invitation e-mails were sent out individually to every TCS employee by IBM Business Consulting Services (IBM). A complete list of employees eligible to participate in the 2003 survey is provided in Appendix A. The invitation included instructions as well as a web-enabled link to the survey. Employees were assured of confidentiality and their responses were maintained on a secure server by IBM. At no time did any members of the DFAIT management team have access to individual responses. The survey was in the field for three weeks during May 2003. Two reminder e-mails were also sent by IBM.

2.1 Response Rate and Weighting

In total, 1,501 survey invitations were distributed to TCS employees with 853 completed, resulting in a response rate of 57%. This response rate represents a high degree of statistical validity (+/- 2.2%, 95% confidence) with respect to the results being representative of all TCS employees. Furthermore, the resulting data was weighted to ensure that it is reflective of true population proportions.



This year's response rate represents a high level of cooperation and interest in the initiative among TCS employees. Indeed, numerous comments from respondents indicated that they were grateful for the opportunity to share their opinions. In the words of one: "I thank you for this opportunity to express our opinions anonymously." This response rate is lower, however, than the rate experienced in 2000 (64%), and considerably lower than in the 1998 baseline survey (80%).

Responses were very high for the first employee survey for several reasons including: it was the first opportunity for TCS employees to comment; major changes to service delivery were underway; and envelopes were collected by designated managers for transmission to the consulting firm. The first survey might have had the highest response rate but it was clear from comments that employees had some privacy concerns over the way in which data was collected through managers.

Finally, some respondent fatigue has settled in. While this is the third TCS Employee Survey in the last five years, there have also been numerous other surveys from the Department and other sources. Some respondents felt that "there are too many surveys to complete" and "they are too long."

The large respondent database of 853 ensures that the results of the survey can be extrapolated to represent the TCS employee population with a high degree of statistical validity – the margin of error is +/- 2.2%, with a 95% confidence level. In other words, the survey results can be considered accurate within 2.2%, 19 times out of 20. This is well within industry acceptable parameters.

Nevertheless, in addition to the large number of responses, we have also weighted the responses to ensure that response rate differences by employee groups do not distort the representativeness of the results. The responses were weighted based on two criteria: employee classification; and whether an employee is based at Headquarters or at a Post. This weighting procedure adjusts the sample proportions to reflect the true proportions of these groups in the overall TCS employee population.

"Surveys such as this one are the only opportunity for us to share our thoughts, particularly with regard to management, without fear of reprisal. Even at that, the last time a 'confidential' survey was given to our group management sat in a boardroom trying to figure out people's handwriting so they would know who was saying what."

Exhibit 1 below shows the response rates for major employee groups at Post and at Headquarters:

Exhibit 1: Response Rate by Employee Group

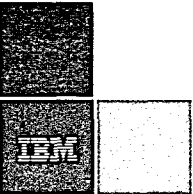
Employee Classification	Questionnaires Sent	Questionnaires Returned	2003 Response Rate	2000 Response Rate	1998 Response Rate
Posts					
CBS*-EX	147	56	38%	45%	80%
CBS-FS	217	132	61%	77%	99%
CBS-CO	26	13	50%	80%	100%
CBS-Other	23	9	39%	31%	52%
LES**-CO	313	218	70%	69%	87%
LES-CA and Other	279	183	66%	81%	90%
Sub-total	1,005	611	61%	N/A	N/A
Headquarters					
CBS - EX	59	24	41%	26%	35%
CBS - FS	240	106	44%	34%	41%
CBS - CO	88	64	73%	47%	46%
CBS - Other***	109	48	44%	23%	37%
Sub-total	496	242	49%	N/A	N/A
Overall	1,501	853	57%	64%	80%

* CBS = Canada-based Staff

** LES = Locally Engaged Staff

*** CBS - Other includes ES, CS, AS, PM, IS, CR, SCY, and other

The response rate was highest for CBS-CO located at Headquarters (73%). This group also had the greatest increase in response rate since the last Employee Survey. Canada-based EXs located at Posts had the lowest response rate at 38% - a decrease of 7% over the last survey. With the exception of CBS-Other and LES-CO, all employee classifications at Post experienced a decrease in response rates. There was an increase in response rate among all employee classifications at Headquarters. Even with the respective changes, the response rate remains highest for staff located at Posts.



3. Satisfaction With and Relative Importance of Major Issues

3.1 Overall Satisfaction

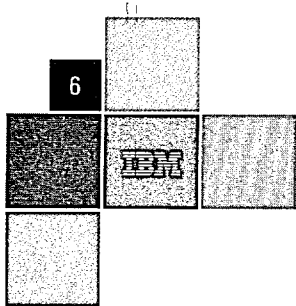
Overall satisfaction has continued to improve over the five year period covered by the three surveys, increasing steadily from 1998 to the present. Based on the 10-point satisfaction scale, from “Not at all satisfied” (1) to “Completely Satisfied” (10), the average score was 6.8 out of 10, in comparison to 6.7 in 2000 and 6.1 in 1998. More employees are expressing satisfaction with the Department as a place to work. When asked “*Overall, how satisfied are you with the Department as a place to work?*” a total of 63% of TCS employees indicated a rating of 7 or higher out of 10¹, which compares to 58% in 2000 and 51% in 1998. This represents a continuous increase in satisfaction scores between 1998 and 2000 and 2000 and the present.

As a group, Canada-based Staff at Headquarters was more satisfied with the Department as a place to work than CBS at Post² (average satisfaction scores of 6.7 vs. 6.2). This continues the trend established between 1998 and 2000. In comparison to CBS-Post and CBS-HQ, overall satisfaction among Locally Engaged Staff (LES) remains the highest (7.3). Consistent with the 2000 survey results, LES staff in general report higher levels of satisfaction than CBS staff, either at Post or Headquarters.

When taking both location and employee classification into account, LES-CO staff rate their satisfaction the highest, while FS staff at Post are the least satisfied. As shown in **Exhibit 2**, satisfaction was highest (7.4) amongst CBS-CO and Other at Post. This group also had the biggest increase in reported satisfaction over the previous survey (an increase of 0.8). Satisfaction remains lowest (5.8) for FS staff at Post. This group did report an increase in satisfaction (0.5) since the 2000 survey, but their satisfaction level was the lowest. With the exception of LES and HQ-Other, where high satisfaction scores remain unchanged from the last survey, satisfaction ratings continue to improve across all employee groups.

¹ A score of 7/10 or higher is used as the benchmark in both the private and public sectors, since research shows that scores of six or less indicate more dissatisfaction than satisfaction.

² Includes EX, FS, CO and Other.



The proportion of employees who rated their overall satisfaction as a seven or higher increased across all classifications (with the exception of CBS-CO employees at Headquarters). In particular, the proportion of CBS-CO and Other employees at Post who rated their overall satisfaction as a seven or higher increased by 21%, while the proportion for EXs at Headquarters increased by 13%. The proportion of FS at Post rating satisfaction a seven or higher increased by 10% but remains the lowest of all employee groups at only 44%.

Exhibit 2: Overall Satisfaction with the Department as a Place to Work

Employee Classification	Number of Respondents	% Rating 7 or Higher	Average Satisfaction Score on 10	Change from 2000	Change from 1998
Posts					
CBS – EX	84	64% (+2)	6.8	+0.1	*
CBS – FS	123	44% (+10)	5.8	+0.5	+0.8
CBS – CO and Other	28	76% (+21)	7.4	+0.8	+1.3
All LES	337	73% (+4)	7.3	0	+0.3
Headquarters					
EX	34	75% (+13)	7.3	+0.4	+0.7
FS	136	52% (+9)	6.3	+0.4	+1.4
CO	50	60% (-3)	6.6	+0.1	+0.6
Other	62	75% (+6)	7.1	0	+1.3
Overall	853	63% (+5)	6.8	+0.1	+0.7

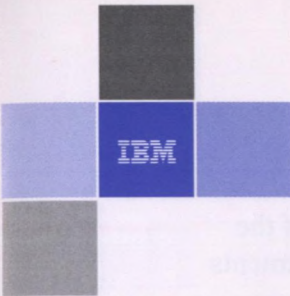
Question 7.8: Overall, how satisfied are you with the Department as a place to work?

* EXs and HOM were separate categories in 1998

3.2 Satisfaction with Main Issues

Of the issues addressed in the 2003 survey, TCS employees indicated that they are most satisfied with the leadership of the Chief Trade Commissioner. While the average satisfaction score for the Chief Trade Commissioner’s leadership remains the same as in 2000 (7.4), there was a significant decrease in satisfaction with the leadership of employees’ immediate supervisors - a return to the lower level of 1998 – from the top spot in 2000. In 2000, the top three issues all dealt with leadership. Satisfaction with the leadership of the Head of Mission or Senior Management at Headquarters is now lower than it was in the 1998 baseline survey.

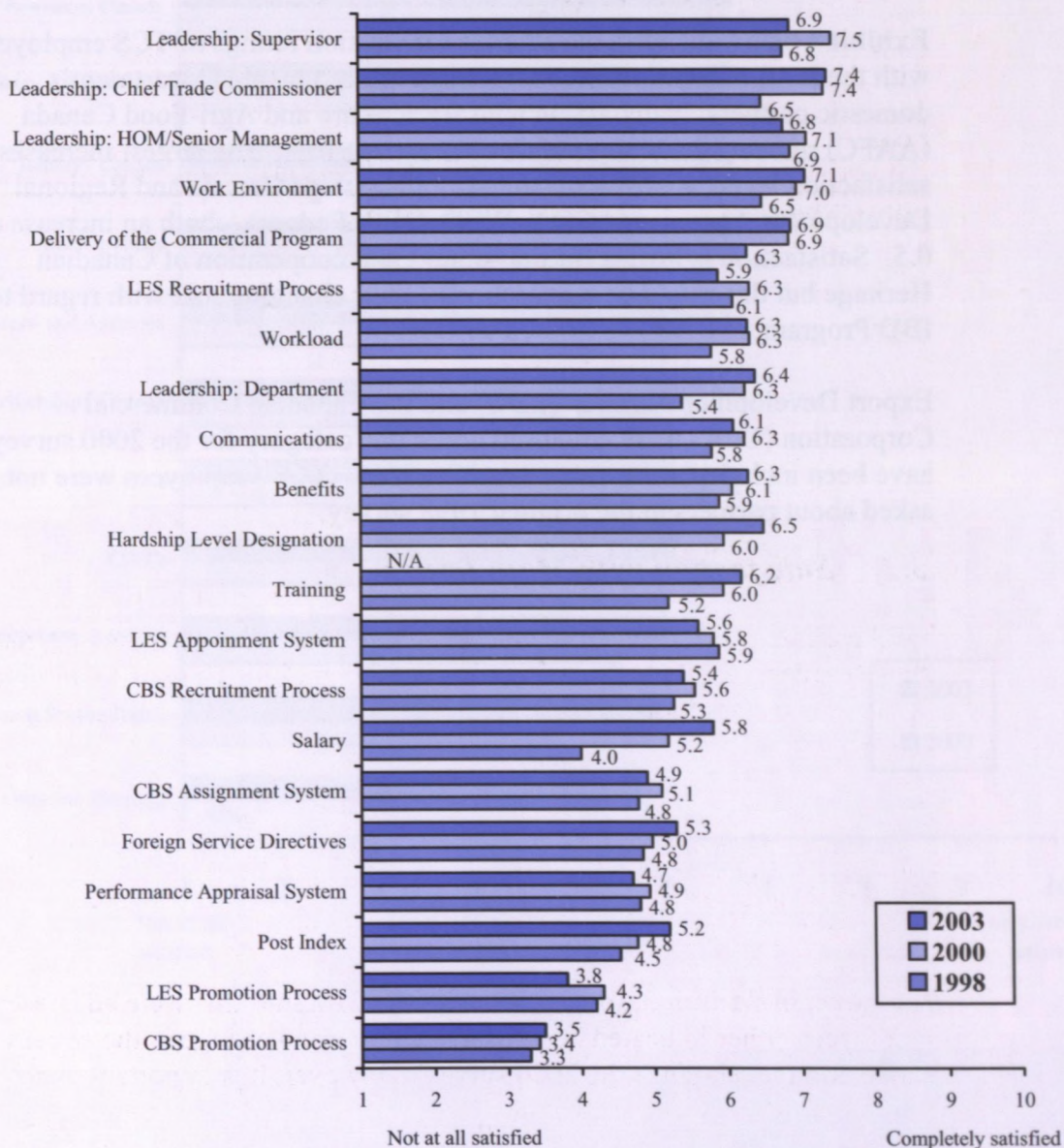
As shown in **Exhibit 3**, for about half of the 21 issues that were addressed, employees either indicated higher satisfaction or no change in the already high satisfaction levels since the 2000 survey. However, it is important to note that there was a decrease in satisfaction in ten items. This is a substantially different situation from the 1998 to 2000 period which recorded an increase in satisfaction for essentially every issue.

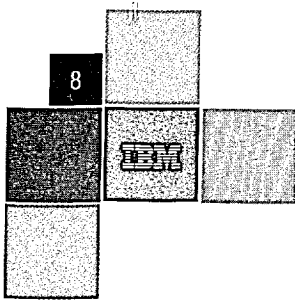


The largest increases in satisfaction since 2000 are for Salary (+0.6), Hardship Level Designation (+0.5), and Post Index (+0.4). The largest decreases in satisfaction are for Leadership of Immediate Supervisor (-0.6), LES Promotion Process (-0.5), and LES Recruitment Process (-0.4).

As satisfaction with Salary continues to grow the data show that the salary increases since the 2000 Employee Survey, specifically for FS and LES, are having a positive effect. Satisfaction with training has also continued to increase, from 5.6 to 6.0 and now 6.2. The Promotion Process for both LES and CBS remains the issue with the lowest satisfaction rating.

Exhibit 3: Satisfaction with Main Issues





3.3 *Satisfaction with Partners*

The TCS has a number of domestic partners that assist in the delivery of the IBD Program. These partners include other Federal government Departments and agencies, various levels of government, and industry associations. Satisfaction with these domestic partners has continued to increase, with a few exceptions. Satisfaction with the level of support and cooperation offered by the International Trade Centres (ITCs), the Canadian Business Service Centres (CBSCs), and the Trade Team Canada Sector Teams has decreased. In the case of the CBSCs and the Trade Team Canada Sector Teams, a high proportion of employees indicated that they did not make use of the two partners, which may be affecting the ratings. The reason that employees did not use these two partners was not asked.

Exhibit 4 below displays the average satisfaction ratings of TCS employees with the level of support and cooperation offered by the Department's domestic partners. Satisfaction with Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) remains the highest and continues to grow. The largest increases in satisfaction levels are for Investments Partnerships Canada and Regional Development Agencies (ACOA, WED, DEC, Fednor) – both an increase of 0.5. Satisfaction is lowest for the support and cooperation of Canadian Heritage but this might be a reflection of their changing role with regard to the IBD Program.

Export Development Canada (EDC) and the Canadian Commercial Corporation (CCC) were collapsed under one category for the 2000 survey but have been included as separate items for 2003. TCS Employees were not asked about partners in the original 1998 survey.

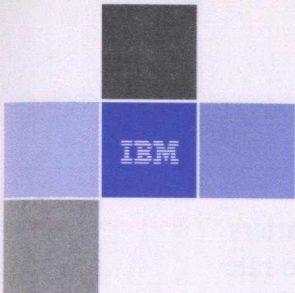
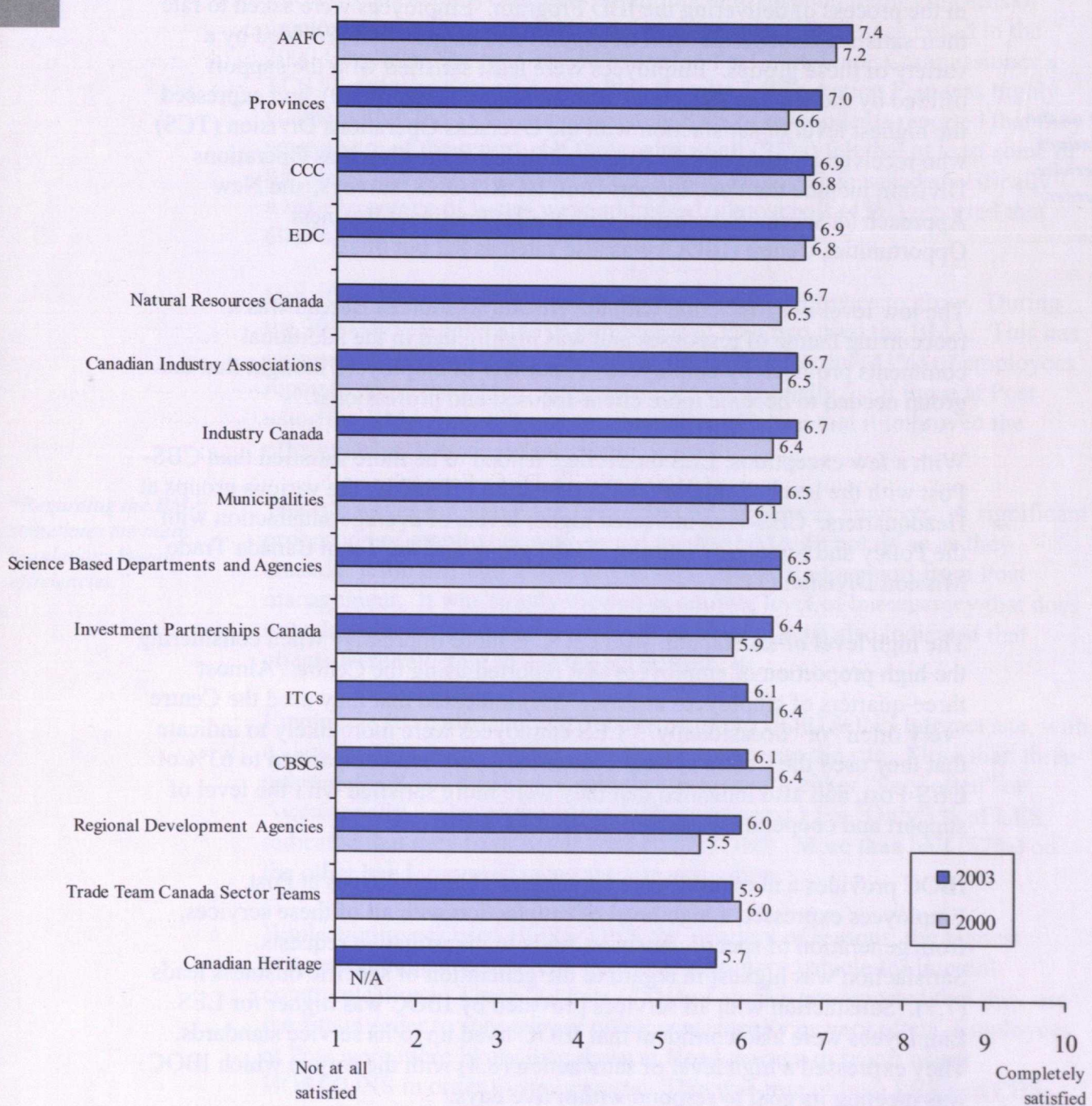
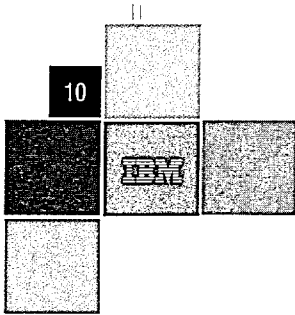


Exhibit 4: Satisfaction with Partners





“Our ineptitude on the HR front undermines what would otherwise be a fabulous career.”

3.4 *Satisfaction with Headquarters*

Employees at Post receive support from a number of groups at Headquarters in the process of delivering the IBD Program. Employees were asked to rate their satisfaction with the level of support and cooperation provided by a variety of these groups. Employees were least satisfied with the support offered by the Human Resources Bureau (a low rating of 5.0), and expressed the highest level of satisfaction with the Overseas Operations Division (TCS) who received a rating of 8.2. Responsibilities of the Overseas Operations Division include the Post Support Unit, HORIZONS, surveys, and New Approach @ Work. Satisfaction with the International Business Opportunities Centre (IBOC) was also rated as 8.2 out of 10.

The low level of satisfaction with the Human Resources Bureau was a reoccurring theme of responses and was highlighted in the additional comments provided by employees. A number of employees thought that this group needed to become more client-focused and professional.

With a few exceptions, LES on average tended to be more satisfied than CBS-Post with the level of support and cooperation offered by the various groups at Headquarters. CBS-Post indicated higher levels of average satisfaction with the Policy and Strategic Planning (TBX) group and the Team Canada Trade Mission Division (TCT).

The high level of satisfaction with IBOC is more impressive when considering the high proportion of employees that reported using the Centre. Almost three-quarters of employees at Post (73%) indicated that they used the Centre “very often” or “occasionally.” LES employees were more likely to indicate that they used the Centre at least occasionally, 80% in comparison to 63% of CBS-Post, and also indicated that they were more satisfied with the level of support and cooperation from IBOC (8.3 vs. 8.0).

IBOC provides a number of core services to TCS employees at Post. Employees expressed a high level of satisfaction with all of these services, from generation of specific business leads to investigative requests. Satisfaction was highest in regard to the generation of specific business leads (7.7). Satisfaction with all services provided by IBOC was higher for LES. Employees were also confident that IBOC lived up to its service standards. They expressed a high level of satisfaction (8.4) with the way in which IBOC was meeting its goal to respond within five days.

3.5 *Recent Improvements*

The TCS has made a continual commitment to respond to the concerns of employees as expressed in the employee surveys. The issues raised in the 2000 Employee Survey were addressed in the Chief Trade Commissioner's TCS "Employee Survey Action Plan Results." The Action Plan was highly visible within the TCS - approximately 85% of respondents reported that they were aware of the report. Of these, almost all (95%) felt that at least some of the issues had been addressed in the Action Plan. When asked specifically what percentage of issues were addressed, almost half (45%) reported that 60% or more of the issues were addressed.

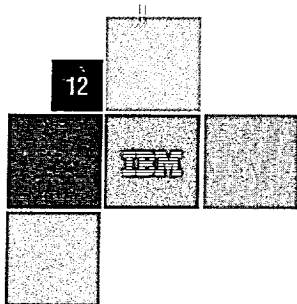
Use of the Business Mission Agreement (BMA) continues to grow. During the 2000 survey only 25% of employees at Post had used the BMA. This has increased to 65% with the 2003 data. Forty-one percent (41%) of employees reported using the BMA "very often" or "occasionally." Of those at Post using the BMA very often or occasionally, 84% felt that it improved the effectiveness of business missions.

"Regarding the BMA, sometimes too many regulations impair efficiencies."

The BMA was not universally accepted by employees however. A significant proportion of employees who do not use the BMA do not do so as they consider it too difficult to use or feel there is a lack of support from Post management. It was simply viewed as another level of bureaucracy that does not add value to the process. A small number of staff also indicated that clients were reluctant to use the agreement.

Employees have also increased their use of the HORIZONS Intranet site, with a significant majority (94%) reporting that they use the site. More than three-quarters (81%) of employees said that they used it either "very often" or "occasionally." Use of the site is highest amongst LES. Only 1% of LES indicated that they have never used HORIZONS. More than half (57%) on the other hand, reported using the site very often.

While employees used HORIZONS for a variety of reasons, the highest proportion indicated that they used it as a primary vehicle for internal communications. Three-quarters (75%) of employees reported that they use the site in order to stay current either occasionally or very often. Employees at Post were more likely than those at Headquarters to report using HORIZONS in order to stay current. This was true of both LES and CBS-Post although CBS-Post represented the highest proportion of employees indicating that they used the site to stay current.

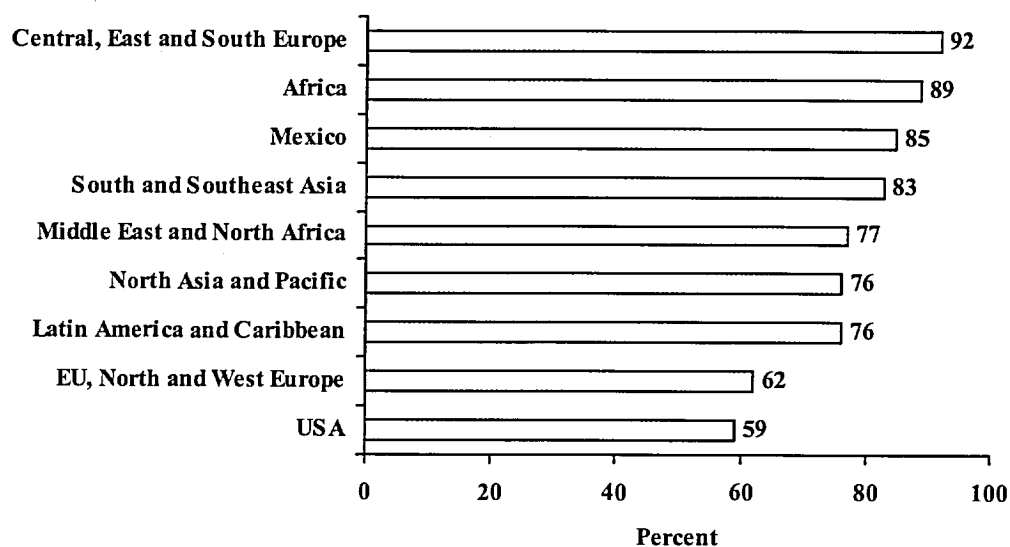


The survey also indicated that HORIZONS was viewed positively as an essential working tool. A high proportion of employees used HORIZONS in order to access such resources as standard letters. Sixty-three percent (63%) of employees reported using the site to access standard letters on at least an occasional basis. Less than half (43%) of employees reported using HORIZONS with any degree of regularity to determine who their clients are.

Employees rated HORIZONS very highly on all key indicators. The vast majority found it easy to use (87%) and found the information provided useful. HORIZONS received its highest rating for the leading practices it provided, with 95% of employees finding it very or somewhat useful.

The majority of employees (74%) at Post felt that the Geographic Division was useful in assisting them to do their work. This is a significant increase over the 62% reported in the 2000 survey. The Geographic Division was most likely to be called on in order to assist with missions, trade fairs and other Client Service Fund (CSF) projects. Support from the Geographic Division was rated highest by employees in the Central, East and South Europe region, with 92% of employees describing it as very or somewhat useful. As shown in Exhibit 5, satisfaction is lowest throughout the USA region where only 59% reported it as very or somewhat useful.

Exhibit 5: Percentage of Employees Reporting the Geographic Division is Useful



Question 2.22: Overall, how useful is the Geographic Division in assisting you in your work?

Satisfaction with the Post Support Unit (PSU) remains high. The survey evaluated four services: (a) interpret, clarify or complete TCS guidelines; (b) respond to post referrals on questionable global enquiries; (c) provide support with troubleshooting or difficult cases; and (d) provide and/or accept leading practices. The satisfaction ratings for all four were 7.5 or higher for both 2000 and 2003. In 2003, employees were also asked to rate a fifth service (Provide staff training titled 'TCS Serving Our Clients'). This was rated a 7.3.

More employees are using WIN Exports Online. Eighty-eight percent (88%) of LES use WIN Online and its use has increased 20% among CBS-Post employees. LES also represent the largest proportion of employees who agree it is "easy to use" (54%). **Exhibit 6** shows the level of use of WIN Online, in addition to the proportion of employees who agree it is easy to use, provides a useful service to Canadian clients, and is useful to service local contacts. Although the percentage of employees who reported that WIN Online is easy to use has greatly increased since 2000, there is still a high potential to improve since fewer than half of all staff find it easy to use.

Exhibit 6: WIN Exports Online

	CBS-Post	Change from 2000	CBS-HQ	Change from 2000	LES	Change from 2000
Use Occasionally or Very Often	58%	+20%	38%	-8%	88%	+8%
Agree it is:						
easy to use	40%	+22%	44%	+16%	54%	+13%
useful to service Canadian clients	69%	+20%	62%	-3%	66%	+5%
useful to service local contacts	51%	+9%	51%	+13%	61%	-7%

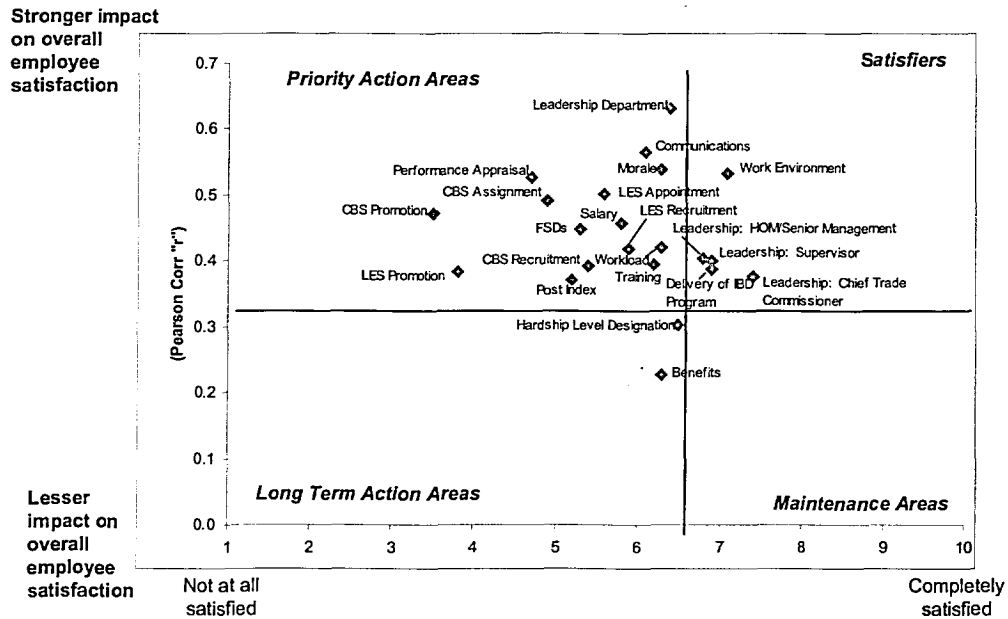
In general, employees were less than satisfied with the new Client Service Fund strategic planning and budgeting process (6.4). CBS-HQ were the least satisfied (5.8) while LES rated their satisfaction as a 6.6. On the basis of a breakdown by employee classification and location, CBS-HQ COs were the least satisfied (5.2).

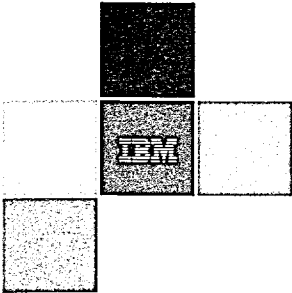
4. Relative Importance of Specific Issues to Overall Satisfaction

Exhibit 7 indicates employees' level of satisfaction with specific issues and the relative importance of these items to overall satisfaction. Although employees were not specifically asked to rate the importance of the various items, this has been calculated through the use of statistical correlation analysis. The correlation, called the *Pearson correlation coefficient*, measures the degree to which there is an association between two variables, such as employee satisfaction and salary. A positive correlation will reflect a tendency for a high value of one variable (e.g. leadership from the Department) to be associated with a high value in the second (e.g. overall satisfaction). The Pearson coefficient ("r") is always between -1 and +1. An "r" of +1 indicates a perfect positive association between two variables (i.e. if one increases, the other increases or if one decreases, the other decreases), whereas if "r" is -1 there is a perfect negative association (i.e. if one increases, the other decreases). An "r" of 0 reflects the absence of any linear association.

In general, an r-value of 0.5 or greater indicates a reasonably strong positive correlation. For example, the correlation between the variable "leadership from the Department" and "overall satisfaction" is 0.63, indicating a strong relationship between the two. This means that as scores for leadership from the Department rise, so will scores for overall satisfaction. A strong relationship between an issue and overall satisfaction is interpreted to mean that the issue is more important in determining overall satisfaction.

Exhibit 7: Satisfaction and Relative Importance





The average ratings for every satisfaction item from the survey have been correlated with the average overall satisfaction score in order to arrive at a relative importance rating for each item. Once the issues were rated, they were graphed onto a satisfaction/importance chart, with the importance rating on the horizontal axis. The initial satisfaction score for each item was used to determine its placement along the vertical axis. A grid was then overlaid on the graph dividing it into four quadrants.

Based on the relationship between employee satisfaction and relative importance, items located in the top-left quadrant of the chart are ones that have a stronger impact on overall employee satisfaction yet have received poorer satisfaction scores. These represent issues that employees consider to be relatively more important to their overall satisfaction, where they remain less satisfied. As a result, since these are the items where immediate progress can be achieved in improving employee satisfaction, they have been designated as Priority Action Areas. Issues that are not as highly correlated to overall satisfaction have been designated as Long Term Action items.

As shown in **Exhibit 7**, the issue that has the strongest impact on overall satisfaction is “Leadership from the Department”. It has a correlation coefficient of $r=0.63$ and is the highest item measuring along the vertical axis of the chart. The average satisfaction score for this item is 6.4 – less than the average overall satisfaction score, i.e., it is to the left of the vertical axis of the grid. “Leadership from the Department” is therefore an item that has a strong impact on satisfaction yet employees have indicated they are relatively less satisfied with this factor.

4.1 2003 Priority Action Areas

As outlined above, Priority Action Areas are items that have been determined to have a strong impact on overall satisfaction but have relatively poor satisfaction ratings. The methodology for determining areas of concern or Priority Action Areas has been in place since the 1998 survey and remains unchanged in order to facilitate comparisons over time. Upon examination, **Exhibit 7** shows a number of items that fall under this category. The items that are considered by employees to be most important (in descending order) and where employees are least satisfied are:

- ▣ Leadership from the Department
- ▣ Communications
- ▣ Morale
- ▣ Performance Appraisal System
- ▣ LES Appointment Process
- ▣ CBS Assignment Process
- ▣ CBS Promotion Process
- ▣ Salary
- ▣ Foreign Service Directives (FSDs)
- ▣ Workload
- ▣ LES Recruitment Process
- ▣ Training
- ▣ CBS Recruitment Process
- ▣ LES Promotion Process
- ▣ Post Index

All of these issues had been identified in the 2000 survey and were considered to be Priority Action Areas. The fact that these continue to be identified in this year's survey may be seen as discouraging in light of the effort that had been expended in attempting to address concerns raised by employees. It is important to keep in mind however that efforts at improving satisfaction in a specific area, such as Leadership from the Department have been noted. As well, even though the department may have been successful in achieving some increases in satisfaction levels, the item can still remain an area of concern. This results from the fact that the average satisfaction score is still less than that of overall satisfaction and the item remains strongly correlated with overall satisfaction.

4.2 2003 Satisfiers

Satisfiers are items located in the upper right hand quadrant of **Exhibit 7**. These are issues that have a strong impact on overall employee satisfaction, so are important to employees, but are also factors for which employees are currently relatively more satisfied.

The items classed as satisfiers have remained the same since the 1998 and 2000 surveys. This indicates that satisfaction has remained relatively high. This continues to be good news given the importance of the items to overall satisfaction. If satisfaction with these items fell or if they became less important to overall satisfaction, this could have a detrimental effect on employee satisfaction.

The five satisfiers are, in descending order:

- Work Environment
- Leadership from Heads of Mission (HOM)/Senior Management
- Leadership from Immediate Supervisors
- Delivery of the IBD Program
- Leadership from the Chief Trade Commissioner

As noted in Section 3.2 however, employees have reported a decrease in satisfaction with two of these items, "Leadership from Head of Mission (HOM)/Senior Management" and "Leadership from Immediate Supervisor." They remain as satisfiers but probably warrant monitoring by management to ensure they do not decline further.

4.3 2003 Long Term Action Areas

Long Term Action Areas are items located in the lower left hand quadrant of **Exhibit 7**. These are issues for which employees have expressed lower levels of satisfaction, but which are not as strongly correlated with overall employee satisfaction. They are considered to be low priority when considering ways in which to improve employee satisfaction. Only two issues are classed as Long Term Action Areas: Hardship Level Designation and Benefits. Both of these items were also Long Term Action Areas in 2000.

5. Priority Action Areas

5.1 Leadership and Supervision

Leadership from the Department has remained the most important driver of overall satisfaction throughout the three surveys. While it remains a Priority Action Area, satisfaction with Leadership from the Department has increased over the course of the three surveys. The improvement was greatest from 1998 to 2000 (from 5.4 to 6.3) but it has also improved marginally from 2000, rising to 6.4. Further increases in employees' satisfaction with the Department remain constrained however by an inconsistency in the Department's stated direction and action and its ability to manage change. Employees' agreement with these two indicators was the lowest of all the items that made up the leadership as demonstrated by the Department. Just less than half of employees (49%) agreed that the Department was consistent in what it says and does.

Employees were asked to rate several levels of leadership. Specifically, they were asked to indicate their satisfaction with the leadership provided by the following:

- ▣ Their Immediate Supervisor
- ▣ Their Head of Mission (HOM), or Senior Management if at Headquarters
- ▣ The Chief Trade Commissioner
- ▣ The Department

Employee satisfaction with the leadership of the Chief Trade Commissioner remains high. Satisfaction with the leadership of the Department has increased, but satisfaction with the leadership provided by both Immediate Supervisor and HOM/Senior Management has decreased since the 2000 survey. It is important to note however that leadership provided by Immediate Supervisor (average satisfaction score of 6.9 out of 10) and HOM/Senior Management (6.8) still remain among those issues receiving the highest satisfaction scores. In addition, all leadership satisfaction scores, with the exception of Head of Mission (HOM) or Senior Management if at Headquarters, remain higher than in the 1998 benchmark survey – another positive indicator.

Although expressed satisfaction with the leadership of Immediate Supervisor has decreased by the greatest amount since 2000, it remains higher than employees' satisfaction with the leadership of the Department. Satisfaction with the leadership of the Department is the lowest of all leadership items, despite increasing with each survey.



5.2 *Communications*

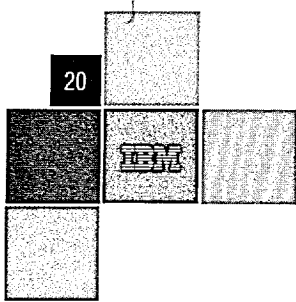
Although communications is the second most important driver of overall satisfaction, and despite the increase in overall satisfaction, satisfaction with communications has decreased slightly since the last survey.

Communications refers to communications at the Departmental level, not just within the TCS.

Overall satisfaction with communications has decreased from a score of 6.3 in 2000 to 6.1 this year although it does remain higher than its rating in 1998 (5.8). Over three-quarters of employees (79%) also reported that they believe that the information they receive from the Department is credible. Employees were asked if they agreed that they were kept adequately informed with what is going on with regard to activities and policies. A clear majority of employees agreed that they were adequately informed about what's going on with regard to their Post/Division, their Geographic Region/Branch, and the priorities of the IBD Program. Less than half of all employees however agreed that they were kept adequately informed with regard to the priorities and development of human resources or Information Management/Information Technology policies and practices within the Department. This perceived lack of information may be leading to the decrease in satisfaction with communications.

Some improvements in communications should be acknowledged. Although the average satisfaction rating has dipped slightly, the proportion of employees rating communications as a 7 out of 10 or greater continues to increase. Almost half of all employees (48%) now rate communications as a 7 out of 10 or greater, increasing from 46% and 39% in 2000 and 1998 respectively. An improvement in communications seems to be occurring. The discrepancy between the slight decrease in satisfaction on average, and the increase in the proportion of employees who are satisfied with communications within the Department, implies that those employees who are dissatisfied with communications overall are very dissatisfied – rating their satisfaction quite low, which has pulled down the average.

However, satisfaction with communications regarding the IBD Program appears to be high. Close to three-quarters (71%) of employees agreed that they are kept adequately informed about the priorities of the International Business Development Program. In addition, as will be outlined below, the sources of information provided by the TCS are rated very highly by employees.



Based on location, LES remain more satisfied than CBS-Post with Communications (6.4 vs.5.9) and satisfaction was at its lowest among staff at Headquarters (5.8). For staff at Posts, an important aspect of communication deals with feedback from Headquarters on tasks they are asked to perform. The proportion of staff who felt they received adequate feedback from Headquarters continues to grow. In 2000, only 37% of employees agreed that they were kept adequately informed. This has increased significantly to 56%. LES were more likely to agree that they received adequate feedback.

Employees were asked about the usefulness of a number of specific information sources. Results are presented in **Exhibit 8**. HORIZONS was considered to be the most useful information source. Overall, 88% of employees agreed that HORIZONS was useful to them. The portion of employees who agreed that the different information sources are useful has increased for every one of the information sources with the exception of the DFAIT Intranet sites (Panorama).

As in 2000, the Communications Bureau received a low rating as a source of information. While the proportion of employees who agree that the Bureau is a useful source of information has increased significantly, this still represents less than half of all employees (40%). This was somewhat surprising given the high proportion of employees who find the CanadExport monthly newsletter to be useful since it is a product of the Communications Bureau. There is therefore a discrepancy between the perceived role of the Communications Bureau and the products they produce. The rating may also be affected by the fact that the role of the Bureau is essentially unknown to LES. LES tended to express higher satisfaction with communications but at the same time indicated that the Communications Bureau was not applicable to them as an information source.

Exhibit 8: Useful Sources of Information

Source of Information	Number of Respondents (2003)	% Who Somewhat or Strongly Agree		
		2003	2000	1998
CanadExport newsletter	786	67%	55%	58%
HORIZONS Intranet site	811	88%	N/A	N/A
E-mail messages from Chief Trade Commissioner	829	75%	59%	50%
DFAIT Intranet sites (Panorama)	758	78%	83%	76%
InfoExport website	796	83%	73%	66%
ExportSource website	579	59%	55%	64%
Communications Bureau (BCD)	538	40%	25%	N/A
Factiva Virtual Library	622	66%	N/A	N/A
IFInet website	378	37%	N/A	N/A

Question 3.3: The following information sources are useful to me:

5.3 *Morale*

Employees were asked to rate the current state of *their* morale at work. Individual morale amongst employees seems to have remained fairly consistent since the 2000 survey. While it has not improved by any great degree, it has not decreased either. In total, 72% of employees rated their current state of morale as good to excellent, in comparison to 71% in 2000. Morale remains higher than reported in the 1998 survey when 64% rated their morale as good to excellent.

When asked specifically if their own morale in the workplace has improved, worsened or remained the same in the last two years, 31% of employees indicated that it worsened, 26% felt that it had improved, and 42% reported that it had remained the same. This is a very subjective question and is interpreted based on the state of employee morale two years ago. An employee who may have had very high morale two years ago, could report a decrease in morale and still be experiencing a higher level of morale than a colleague reporting an increase in their morale. The morale two years ago is the key part of the equation. In general, most employees felt that their morale has remained the same as it was two years ago, supporting the finding that overall morale has largely remained consistent with 2000.

Employees rated morale better at their Post or Division than they did in the Department in general. Sixty-five percent (65%) of employees indicated that the current state of morale at their Post or Division was good to excellent, while just less than half of employees (48%) felt the current state of morale at the Department was good to excellent.

Morale differed by employee category. As shown in **Exhibit 9**, EXs – whether they were located at Headquarters or Post - were more likely than other employees to rate the state of *their* morale as good to excellent. This result is similar to what was reported in the 2000 survey. COs at Headquarters were the least likely to see the state of their morale at work as good to excellent. This represents a slight change from the 2000 survey, where FS were least likely to report that their morale was good to excellent.

During the 2000 survey, 70% of CO reported that their morale was good to excellent. The sample size in 2000 meant that all COs were collapsed into one category. If CO-HQ and CO-Post were combined into one category for 2003, the higher rating of the CO-Post would make the overall CO average higher.

Exhibit 9: State of Your Morale

Employee Category	Number of Respondents	% Rating Good to Excellent	Change from 2000
EX-HQ	34	92%	+4%
EX-Post	87	86%	+6%
FS-HQ	126	67%	0
FS-Post	127	67%	+1%
CO-HQ	51	64%	N/A*
CO-Post	15	79%	N/A*
LES	343	71%	-2%

Question 7.1: How would you rate the current state of your morale at work?

* CO was not separated into Post and HQ due to sample size restrictions in the 2000 survey.

Employees' current morale at work is linked to their overall satisfaction, and employees' level of satisfaction with their work is seen to affect long term retention, since unsatisfied workers are less likely to remain with the Department. Employees were asked about how many more years they would like to remain with the Department. The percentage of employees indicating that they would like to remain for no more than five years has increased since 2000 from 46% to 51%. This is a significant increase and means that more than half of the employees do not see staying with the Department for more than five years. This is still a decrease over the baseline figure of 61% recorded in 1998.

There was no strong relationship between length of service with the IBD Program and number of years employees would prefer to remain with the Department. Overall, 51% of employees indicated they would like to remain no more than five years. Among employees who have been with the IBD Program for between 10 and 19 years, 44% plan to stay long term. On the other hand, 50% of those who have joined the IBD Program in the last five years indicated that they would like to move on within the next five years. For employees closer to retirement – those with 20 or more years - 60% are planning to leave within the next five years, which has implications for recruitment and career progression.

5.4 Performance Appraisal

Performance Appraisal remains one of the areas with which employees are the most dissatisfied.

Satisfaction with the Performance Appraisal system is now at its lowest level since the current round of employee surveys began in 1998. Satisfaction was 4.8 in 1998, rose to 4.9 in 2000, but has now dropped to 4.7. As in 2000, dissatisfaction is highest amongst FSs and COs at Headquarters. Satisfaction with the Performance Appraisal system is highest for EXs at Headquarters although even then only 42% indicated that they were satisfied. It remains less important however to overall employee satisfaction than Leadership, Communications or the Work Environment.

Employees cite lack of timeliness when communicating performance appraisal objectives as the most significant contributing factor to the low satisfaction with the performance appraisal system. Although slightly over half (52%) of employees agreed that their performance objectives are communicated to them early in the appraisal year, a small proportion of employees (6%) disagreed strongly and in some cases reported that they have gone for almost two years without a discussion of their performance objectives. Rectifying this situation may depend on more frequent communications: 75% of employees agreed that regularly scheduled meetings would be an effective feedback mechanism.

Although not all employees were receiving their performance objectives in a timely manner, they did report that when received, their performance objectives are clear. Three-quarters of employees (75%) indicated that their individual performance objectives are clear, an increase of 15% from 2000.

Employees were also asked about a variety of different feedback systems. It was made clear that feedback systems should be independent from the promotion process. Support was highest for a feedback system similar to that used in the Public Service, with 82% of employees agreeing that they would like to see this established. Support was also high for a 360 degree feedback evaluation system, where anonymous feedback is provided by not only supervisors but also by clients, peers and subordinates – 78% of employees agreed this would be effective. While two-thirds of employees (67%) felt that a 180 degree upward feedback system, where anonymous feedback is provided by subordinates, would be effective, this was the least popular of any of the different feedback systems.

“Fix the promotion process and do away with the current appraisal form. It is hopelessly long and the Department wastes untold hours on it. Make the form short and snappy and provide a separate area for suggestions as to how an employee can improve his or her performance.”

5.5 Compensation and Benefits

Satisfaction with Salary is increasing, although it continues to lag behind most of the other main employee issues. The average satisfaction score for Salary has increased to 5.8 from 5.2 in 2000 and 4.0 in 1998. This increase in satisfaction with Salary could reflect salary increases among certain employee groups in the intervening years.

FS employees remain the least satisfied with their Salary, although there has been considerable improvement in their satisfaction. In 2000 only 12% of FS provided a satisfaction rating of 7 or higher. This has increased to 31% of FS at Post and 38% for FS at Headquarters. As a group, LES remain slightly more satisfied than CBS with Salary but their satisfaction has dropped, while it is rising for CBS in general.

As shown in **Exhibit 10**, satisfaction with Benefits and Hardship Level Designation remains significantly higher than satisfaction with Salary. Satisfaction with all components of Compensation and Benefits has increased for CBS in general.

Exhibit 10: Satisfaction with Compensation and Benefits

	CBS			LES		
	Number of Respondents	Average Score	% Rating 7 or Higher	Number of Respondents	Average Score	% Rating 7 or Higher
Salary	506	5.7 (+1.2)	45% (+18)	347	5.8 (-0.3)	48% (-2)
Benefits	503	7.2 (+0.3)	71% (+6)	313	4.9 (-0.1)	34% (+5)
Foreign Service Directives (FSDs)	362	5.3 (+0.5)	34% (+6)	N/A	N/A	N/A
Post Index	316	5.2 (+0.7)	36% (+9)	N/A	N/A	N/A
Hardship Level Designation	297	6.5 (+0.4)	54% (+7)	N/A	N/A	N/A

Question 5.32: How satisfied are you with the following:

5.6 Recruiting, Assignment and Promotion for Canada-based Staff

As with the previous two surveys, the CBS promotion process remains the issue with which employees were least satisfied. Satisfaction with the CBS Assignment and Recruitment Processes are also low, dropping slightly since the 2000 survey.

The average satisfaction score for the CBS Promotion Process has increased marginally to 3.5 out of 10 from 3.4 in 2000 and 3.3 in 1998. In total, only 12% of CBS rated their satisfaction with the promotion process as 7 or higher out of 10, although this has improved from the 7% in 2000. Satisfaction with the assignment system has decreased to 4.9 from 5.1 in 2000.

The average satisfaction with recruitment and selection, the assignment system, and the promotion process for employees by category is presented in **Exhibit 11**. Satisfaction with the promotion process is lowest for FS, regardless of location. This is consistent with the previous two surveys and does not seem to have improved.

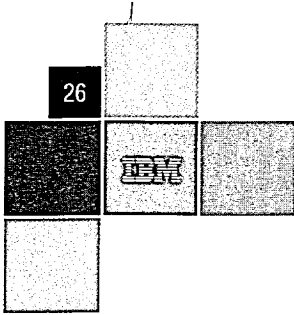
Exhibit 11: Satisfaction with Recruitment, Assignment and Promotion

Employee Category	Recruitment and Selection	Assignment System	Promotion Process
CBS EX-HQ	5.3	5.0	5.2
CBS EX-Post	6.4	5.9	4.6
CBS FS-HQ	5.4	4.3	2.9
CBS FS-Post	5.7	5.2	2.9
CBS CO-HQ	4.4	3.2	3.1
CBS CO-Post	3.9	4.5	4.1
CBS Other-HQ	4.3	4.6	3.4
LES CO	6.5	6.2	4.2
LES CA	5.2	4.9	3.2

Questions 5.7 & 5.8: Overall, how satisfied are you with each of the following:

Regarding promotion, half of all employees disagreed that their occupational group, in comparison to equivalent groups and levels in the Public Service, offered sufficient career opportunities. Sixty percent (60%) of employees agreed that trained non-rotational human resources specialists would better understand their assignment needs than rotational assignment officers.

The assignment system and promotion process for CBS are more highly correlated with overall satisfaction ($r=.49$ and $.47$ respectively) than is recruitment and selection ($r=.39$) although the correlation between all three and overall satisfaction is not that strong. This means that while the three remain Priority Action Areas improvements to other issues such as the Leadership from the Department or Communications could have more of an impact on overall satisfaction of employees.



5.7 Workload

Overall satisfaction with Workload remains the same in 2003 (6.3) as does the percentage of employees who rated their level of satisfaction with Workload as a 7 or higher out of 10 (56%). Satisfaction is fairly consistent when comparing LES and CBS, rising from a 6.1 for CBS-Post as a group to a 6.3 for CBS-HQ and 6.4 for LES. Examining satisfaction with Workload by location and classification shows that it is lowest for FS at Post (5.9) and highest for EX at Headquarters (6.9).

On average, work/life balance seems to be improving as the number of hours worked above the standard 37.5 per week continues to decline. The average number of overtime hours reported is now 8.7, in comparison to 9.6 in 2000 and 14.5 in 1998. In comparison to CBS, both at Post and HQ, LES reported an increase in their average overtime hours worked since 2000 (up to 7.7 from 5.5).

Overall, employees continue to claim less overtime hours than they reported working. Employees formally claim an average of 4.1 hours of overtime per week and 2.9 hours through informal flex time arrangements. Employees continue to claim more overtime hours through formal processes, increasing to 4.1 hours a week from the 3.8 hours in 2000 and 1.0 hour in 1998.

Satisfaction with Workload remains fairly high and more than half of all employees (56%) agreed that their Workload allows them to adequately meet client demands. Eighty-one percent (81%) of employees agreed that an improved Information Management approach would help to reduce their workload while 63% called for better screening of Canadian companies referred by domestic partners.

As illustrated in **Exhibit 12**, the allocation of time that employees at Post spent supporting different clients or groups has remained fairly constant over the three surveys.

Exhibit 12: Allocation of Time Supporting Clients/Groups – Post Only

Client or Group	Average % of Time in a Typical Month	Change from 2000	Change from 1998
Capable and committed Canadian business clients	24%	0	+2.5%
Unprepared and uncommitted Canadian business contacts	9%	0	-1.2%
Non-Canadian business contacts (local foreign firms and government partners)	17%	+2%	+0.8%
Other Federal Government Departments and agencies, provinces, municipalities, and industry associations (including Trade Missions, reports to Agriculture and Agri-Food Canada, etc.)	11%	0	-0.4%
Investment Partnerships Canada	3%	-1%	N/A
DFAIT Headquarters in Ottawa (all divisions)	10%	0	-1.4%
Management of Post Commercial-Economic Program (administration, recruiting, budgeting, appraisals)	11%	0	+2.8%
Other Post Programs (Consular Political-Economic, Aid and Development, Immigration, Post Administration, Head of Mission, etc.)	11%	-2%	-1.1%
Other	3%	-1%	-2.1%

Question 1.1: Please allocate the percentage of time, including overtime, receptions and official functions, that you spend in a typical month supporting the following clients or groups:

The proportion of time that employees at Post spent on various activities in a typical month is shown in **Exhibit 13**, very similar to results from the previous surveys. Employees spent the most time on trade development activities initiated by their Post (25%), and trade development activities in response to inquiries or requests (23%). Employees reported spending 29% of their time on planning and prioritizing workload or other activities. This means that a significant proportion of their time is spent doing non-client focused activities.

Exhibit 13: Allocation of Time Supporting Activities – Post Only

Activity	Average % of Time in a Typical Month	Change from 2000	Change from 1998
Trade development activities initiated by your Post	25%	-3%	+0.6%
Trade development activities in response to inquiries or requests	23%	-1%	-5.5%
Investment development activities initiated by your Post/Investment Partnerships Canada	7%	-1%	+0.3%
Investment development activities in response to inquiries or requests	4%	-2%	-1.2%
Science and technology transfer activities initiated by your Post	3%	0	+0.1%
Science and technology transfer activities in response to inquiries or requests	3%	0	-0.4%
Trade policy and market access activities (e.g., WTO, NAFTA, FTAA and APEC)	6%	0	N/A
Planning and prioritizing workload	10%	N/A	N/A
Other activities	19%	-4%	-4.2%

Question 1.2: Please allocate the percentage of time, including overtime, receptions and official functions, that you spend in a typical month, performing or supporting the following activities:

5.8 Training

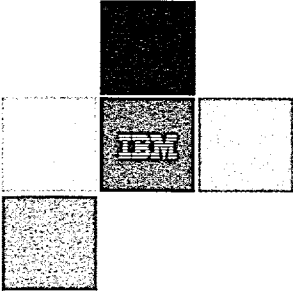
The proportion of employees who agreed that their training was enough to allow them to deliver the IBD Program more effectively has continued to increase since 2000. There has also been an increase in the proportion of employees who reported receiving training. Eight-six percent (86%) of all employees reported receiving some training within the past two years. This is a significant increase over the 72% reporting the same in 2000.

As shown in **Exhibit 14**, a large majority of employees continue to agree that the training received is useful in helping them to deliver the IBD Program more effectively (80%). A smaller majority (61%) agreed that the training received was sufficient to allow them to deliver the IBD Program more effectively.

Exhibit 14: Training Received was:

	Number of Respondents	% Who Agree	Change from 2000
Enough to allow me to deliver the International Business Development Program more effectively	690	61%	+10%
Useful in helping me deliver the International Business Development Program more effectively	692	80%	+5%

Question 5.14: With respect to the training I have received over the past 2 years, I feel it was:



Employees were asked to rank six items in terms of their training priorities for the next 12 months. Based on employees' number one choice, the six training priorities in rank order are:

1. Professional management (e.g., finance, project management, business analysis)
2. Industry sector specific
3. Computer/IT related
4. Official language
5. Promotion and marketing
6. Foreign language

Professional management training was ranked as the number one priority by the largest proportion of employees – 32%. The second most requested training was industry sector specific training, ranked as a first priority for 26% of employees. HQ-EX were the most likely to rank professional management training as their number one priority in the next 12 months (58%). The largest proportion of FS, either at Post (46%) or Headquarters (41%), also ranked professional management training as their number one priority. COs, both LES (51%) and CBS (46%), ranked industry sector specific training as their number one training priority in the next 12 months.

6. Comments and Suggestions from Respondents

The TCS employees were asked specifically to provide their feedback to the following questions:

- ▣ What changes since the 2000 TCS Employee Survey, both positive and negative, have had a significant impact on your work?
- ▣ What should be the one top priority for improvement over the next 18 months?
- ▣ Any other comments or suggestions

Feedback to these questions was provided by 594 out of 853 employees, or 70%. This represents an increase in personalized feedback over the 2000 survey. A wide range of responses was provided to the questions. Outlined below are the most frequently mentioned points.

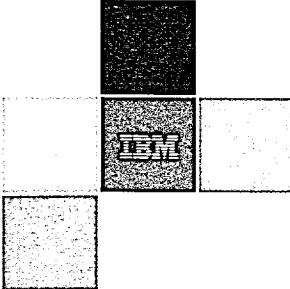
Positive changes since the 2000 TCS Employee Survey include:

- ▣ Availability of training (76 mentions)
- ▣ Increased support from superiors (40 mentions)
- ▣ New Approach @ Work (38 mentions)
- ▣ Improved communications (37 mentions)
- ▣ Pay and benefits increases (34)

Increased availability of training and increases to pay and benefits were also cited as positive changes during the 2000 survey. Increased support from superiors and improved communications are new for this survey.

Negative changes since the 2000 TCS Employee Survey include:

- ▣ Human Resources issues, including problems with promotion, performance appraisals and hiring (83 mentions)
- ▣ Excessive workload and stress (30 mentions)
- ▣ Lack of sufficient funds/resources (27 mentions)
- ▣ Increases in bureaucracy (21 mentions)
- ▣ Failure to follow through on promises (19 mentions)
- ▣ Poor change management (18 mentions)



Although employees were instructed to provide only one top priority, a minority provided a number of priorities. Since they did not rank their priorities, all were included as mentions. This does mean that some employees had more than one priority included. The top priorities for improvement over the next 18 months included:

- Training/Education (85 mentions)
- Provision of a fair and transparent hiring process (68 mentions)
- Improved human resources practices (65 mentions)
- Better communications within the Department (48 mentions)
- Increases in staff, resources and budgets (44 mentions)
- Salary and compensation (40 mentions)
- Resolve restructuring issues (40 mentions)

The feedback provided by employees supports the overall results presented throughout the report. It is clear however that while some groups of employees have had their concerns addressed, other groups remain dissatisfied. Communications is a good example. Overall satisfaction with communications dropped slightly from 2000 and was mentioned as a top priority for improvement, while at the same time improved communications was listed as one of the main improvements since the last survey.

7. Conclusions

The results from the TCS 2003 Employee Survey show that overall satisfaction with the Department as a place to work has improved slightly and there have been improvements in satisfaction on a number of the main employee issues. The positive message of these improvements is offset however by the fact that employees have expressed a higher level of dissatisfaction with many issues. In addition, the level of satisfaction continues to be inconsistent across the various employee groups. Although there have been improvements noted by FS, this group remains less satisfied than others. Since this group represents the largest group of CBS in DFAIT's Trade Commissioner Service, their improving satisfaction level has obviously had an influence on the overall employee satisfaction. Conversely, their dissatisfaction with the Promotion, Recruitment and Assignment processes continues to keep these respective satisfaction scores low. Improvements to the Work Environment were noted as was the overall leadership of the Department.

The overall results may be viewed positively, but there remain several areas in which satisfaction levels need to be improved, and many of these areas were also mentioned by employees in the 2000 survey. Employees need to feel that their feedback is being acted upon or they will be reluctant to spend the time in providing this important feedback. By reiterating in 2003 what they would like to see addressed, employees are clearly stating where they would like to see energy and effort expended in the next 12 to 18 months. The top three areas are highlighted below.

- **Communications** – although some improvements in communications were noted, the overall satisfaction score decreased. Employees who are dissatisfied are very dissatisfied and this seems to be affecting the average score. Employees continue to reiterate the problems in this area and since this is the second most important determinant of overall satisfaction, improvements need to be made. This will be a challenge as many of the employees are expressing dissatisfaction with communications within the Department and are not necessarily referring to IBD communications. An example is the problem with the communication of human resources policies.
- **Appraisal, Recruitment, Assignment and Promotion processes** – this covers a broad range of issues however the low satisfaction scores for all components present much room for improvement. This is particularly the case since almost all experienced a decrease in satisfaction since the 2000 survey. It seems that any improvements in the process since the 2000 survey have not been sufficient to address the low satisfaction with these items and additional changes are required. There are a number of reasons for the low satisfaction with these items but the importance of timely communication of performance objectives to appraisals is clear and should

be addressed. The fact that more than half of all employees disagreed that their occupational group and level had sufficient career opportunities will be more challenging to address.

- **Leadership from the Department** – the average satisfaction score for this item increased slightly since 2000 however its importance to overall employee satisfaction and the fact that it has been a Priority Action Area for the last two surveys means that it should continue to be a focus. Improving satisfaction with this item so that it addresses the high impact on overall employee satisfaction is achievable. Two main issues identified are adversely affecting satisfaction in this area and warrant additional focus: a perceived lack of consistency between stated direction and action and the Department's ability to manage change. This remains the strongest driver of overall satisfaction and efforts should continue to be made at improvement.

In summary, TCS employees satisfaction with the Department as a place to work continues to increase. A number of positive changes have occurred and changes as a result of the previous survey have been noted by employees. The TCS needs to build on the successes identified and address the areas where satisfaction levels still lag. The comments from employees indicate that they are pleased to participate in the transformation but they need to be reassured that change is possible and will occur. The TCS does face a challenge as they have little control over many of the key issues driving employee satisfaction. A commitment to act upon the issues identified accompanied by a management of expectations should help contribute to increase satisfaction among employees.

Appendix A – Eligible Employees

Employees of the Department of Foreign Affairs and International Trade involved in or responsible for the delivery of the International Business Development (IBD) Program or the Commercial Program, including the following groups of employees, were invited to complete the questionnaire:

- Locally-engaged Commercial Officers, Business Development Officers
- Locally-engaged Commercial Assistants, Business Development Assistants
- Locally-engaged secretaries in the International Business Development Program at Posts
- All Trade Commissioners at Headquarters irrespective of their current assignment
- All Trade Commissioners at Posts irrespective of their current assignment
- Non-rotational officers (e.g., CO, ES, AS, etc.) delivering the International Business Development Program in Headquarters and at Posts
- Officers from other Federal Government Departments on assignment at Posts (e.g., AAFC officers, Canadian Heritage officers) or delivering the International Business Development Program in Headquarters
- Officers from other streams (e.g., political/economic officers; CIDA officers and cultural attaches) spending more than 50 % of their time delivering or managing the International Business Development Program in Headquarters or at Posts
- Trade Branch secretaries/assistants and secretaries/assistants in the geographic divisions spending more than 50% of their time delivering the International Business Development Program
- Geographic Directors and Deputy Directors responsible for the International Business Development Program as well as geographic Directors General and Assistant Deputy Ministers
- Directors and Directors General in the T-Branch including the Chief Trade Commissioner
- Deputy Ministers
- Heads of Mission
- Term employees who have been working at the Trade Commissioner Service in the International Business Development Program for **more than one year**