

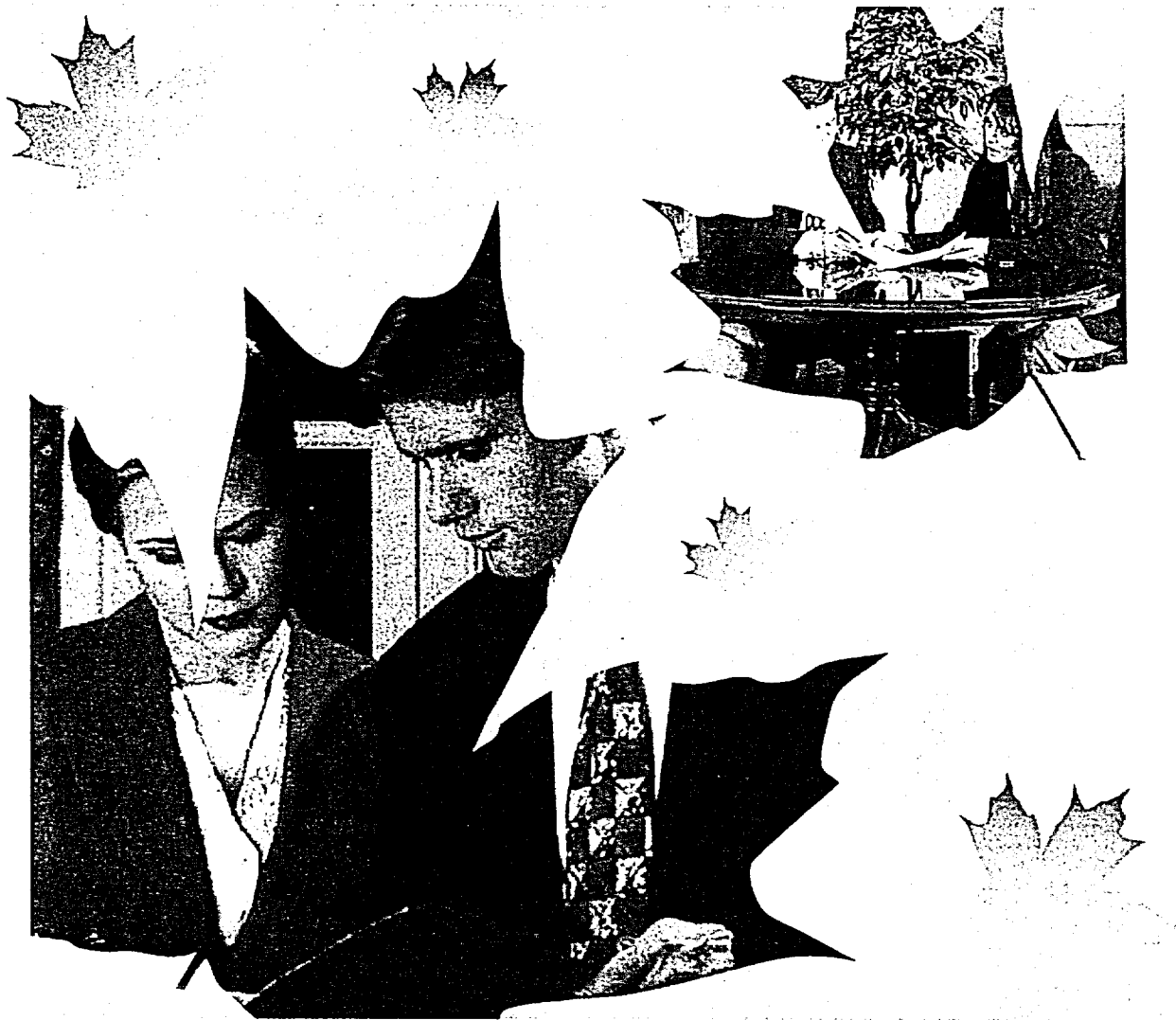
doc
CA1
EA163
98D22
EXF

CEWATERHOUSECOOPERS 

.b3537018 (E)
.b353702X (F)

Department of Foreign Affairs and International Trade
Trade Commissioners Service

Employee Survey: Summary of Results



October 13, 1998

OCT 5 2001

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

Table of Contents

1	<i>Introduction</i>	1
2	<i>Methodology</i>	2
2.1	Response Rate	2
2.2	Weighting Procedure	3
3	<i>Satisfaction and Relative Importance of Major Issues</i>	4
3.1	Overall Employee Satisfaction	4
3.2	Satisfaction with the Main Issues	5
3.3	Relative Importance of Different Issues	7
4	<i>Priority Action Areas</i>	10
4.1	Leadership	10
4.2	Morale	11
4.3	Communications	12
4.4	The Promotion Process	13
4.5	Workload	14
4.6	Delivery of the Commercial Program	17
4.7	The Hand-over/Transfer Process	19
4.8	Access to Facilities during Non-Business Hours	19
4.9	Compensation	19
4.10	The Threat of Turnover	20
4.11	Motivators for Working at the Department	21
5	<i>Comments from TCS Employees</i>	22
5.1	Summary of Key Comments	22
6	<i>Conclusions</i>	24

62387319 (F)

62387313 (E)

1 Introduction

In June 1998, the Trade Commissioner Service (TCS) of the Department of Foreign Affairs and International Trade (hereafter known as “the Department”) administered a comprehensive survey of employees involved in the implementation of the Commercial Program at Headquarters, and at Posts around the world. This employee survey, one of the first of its kind for the Department, represents an integral part of the Performance Measurement Initiative launched by the Chief Trade Commissioner in October 1997.

The purpose of the employee survey is to determine employees’ opinions as to the current level of effectiveness of the Commercial program, to determine the level of satisfaction of employees with the Department as a place to work, and to identify areas of improvement.

This document presents a summary of the key results of the 1998 Employee Survey, and identifies key action items which DFAIT and the TCS must address in order to raise employee satisfaction. This is a summary document, and as such, does not present much of the supporting data which have allowed us to reach conclusions and suggest recommended actions. A detailed report containing all of the supporting data, analysis, and conclusions, will be forthcoming.

2 Methodology

A comprehensive survey questionnaire was developed jointly by PricewaterhouseCoopers (PwC)¹ and the TCS, following a series of consultations with an Advisory Group representing different TCS employee communities at HQ and abroad. The questionnaire was then distributed to employees at HQ and the Posts, who then returned the questionnaire directly to PricewaterhouseCoopers. A series of strict measures are in place to safeguard the anonymity of respondents and the confidentiality of responses. These measures will be presented in the detailed report.

The response rate for the employee survey was 80.2%. This ensures the validity of the results as being representative of all TCS employees. Weighting was used to correct for discrepancies between sample and true population proportions.

2.1 Response Rate

The key measure of success of any employee survey is the number of questionnaires returned. **The response rate for this survey is 80.2%**, indicating an extremely high level of cooperation with this initiative, as well as a genuine interest in the prospect of change. A response rate of this magnitude, combined with the weighting procedure described below, completely ensures that the sample is representative of the TCS population as a whole. In fact, for practical purposes, we can consider this a **census of TCS employees**, as opposed to a representative sample. Exhibit 2.1 below presents response rates for major employee groups within the TCS.

¹ PricewaterhouseCoopers is the result of the recent merger between Coopers & Lybrand and Price Waterhouse, which took effect July 1, 1998. The same consulting team has been involved on this assignment throughout the merger activities.

**Exhibit 2.1
Response Rates for Major Employee Groups**

Employee Classification	Number receiving questionnaires	Number Responding	Response Rate
<i>All Posts</i>	910	802	88.0
Canada-based			
EX	150	121	80.1
FS	168	166	98.8
CO	14	14	100.0
Other	23	12	52.2
Locally-engaged			
LES – CO	313	273	87.2
LES-CA and other	241	216	89.6
<i>HQ and ITCs Combined</i>	397	158	40.8
EX	75	26	34.7
FS	218	90	41.2
CO	41	19	46.3
Other	63	23	36.5
Did not respond to classification questions (Section 9)		88	
<i>Overall</i>	1307	1048	80.2

The response rates show that the only group with a lower response rate is the Headquarters group.

2.2 Weighting Procedure

In order to ensure that response rate differences by employee group do not distort the representativeness of the sample, PwC has weighted the sample according to region and employee classification to adjust the sample proportions to represent the true proportion of these groups in the TCS employee population. Therefore the fact that HQ is under-represented in the sample has been adjusted for in the analysis and interpretation of the results.

3 Satisfaction and Relative Importance of Major Issues

Just over half (50.8%) of TCS staff rated their overall satisfaction with the Department as a place to work at 7 /10 or higher. Heads of Mission and Locally Engaged Staff are generally more satisfied, while FSs, both in Canada and abroad, are less satisfied.

3.1 Overall Employee Satisfaction

When asked “How satisfied are you with the Department as a place to work”, slightly more than half, or **50.8%** of employees expressed a satisfaction rating of 7 or higher out of 10². Expressed in other terms, the result was an average score of **6.1 out of 10**.

In comparison, most other organisations (both private and public sector) normally achieve average employee satisfaction scores of 6.5-7.5 out of 10. Also, generally 70-80% of employees provide ratings of 7 or higher on 10. Exhibit 3.1 below presents the overall satisfaction ratings for the main employee classifications of TCS.

**Exhibit 3.1
Overall Satisfaction with the Department as a Place to Work**

Question: How satisfied are you with the Department as a place to work?

Employee Classification	Number of Respondents	% rating 7 or higher	Average Satisfaction Score on 10
<i>Post – Canada-based</i>			
EX (excluding HOM)	44	46	5.7
HOM	79	69	6.7
FS	146	30	5.0
CO and other	32	66	6.1
<i>Post- Locally-engaged</i>			

² A score of 7/10 or higher is used as the benchmark in both the public and private sector, since research shows that scores of six or less indicate more dissatisfaction than satisfaction.

Employee Classification	Number of Respondents	% rating 7 or higher	Average Satisfaction Score on 10
All LES	474	42	7.0
<i>HQ</i>			
EX	25	60	6.6
FS	125	27	4.9
CO	19	42	6.0
Other (ES, SCY, etc)	24	40	5.8
ITCs	14	27	4.2
Unidentified	36	42	5.7
No response to this question	30		
Overall	1,048	50.8	6.1

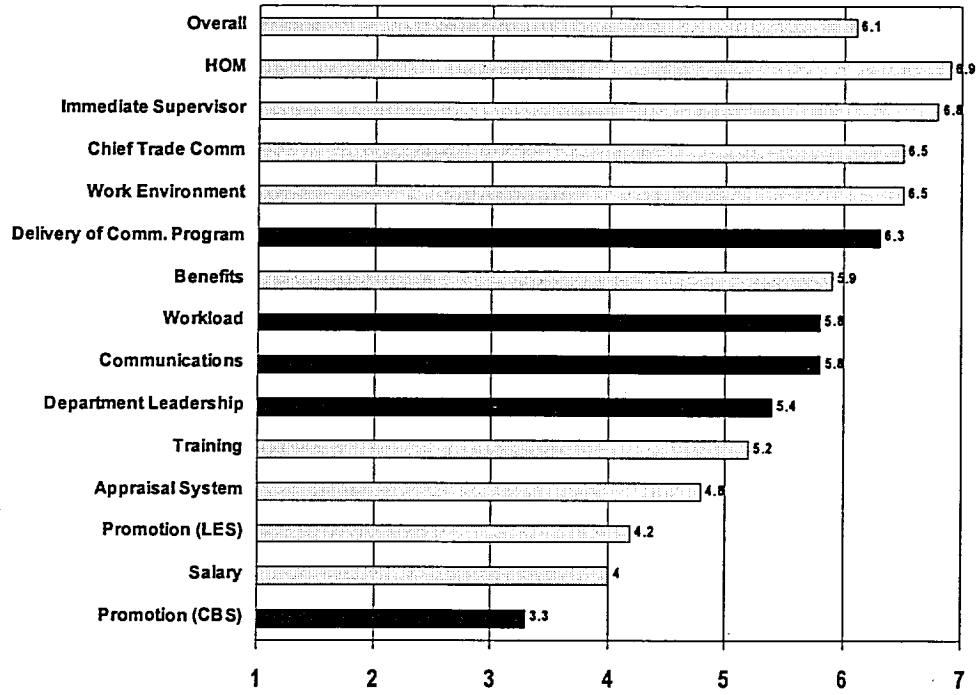
As a group, locally-engaged employees are the most satisfied with the Department as a place to work, whereas Headquarters employees in general, and FSs in particular, are the least satisfied communities.

3.2 Satisfaction with the Main Issues

Satisfaction with one's Head of Mission and immediate supervisor is the highest, whereas satisfaction with career issues and compensation is the lowest.

Exhibit 3.2 on the next page presents the average satisfaction scores for the main issues.

Exhibit 3.2 - Satisfaction with Main Issues



Note: Black bars are more important issues corresponding to Exhibit 3.3

Scale: 10=Completely satisfied, 1=Not at all satisfied

3.3 Relative Importance of Different Issues

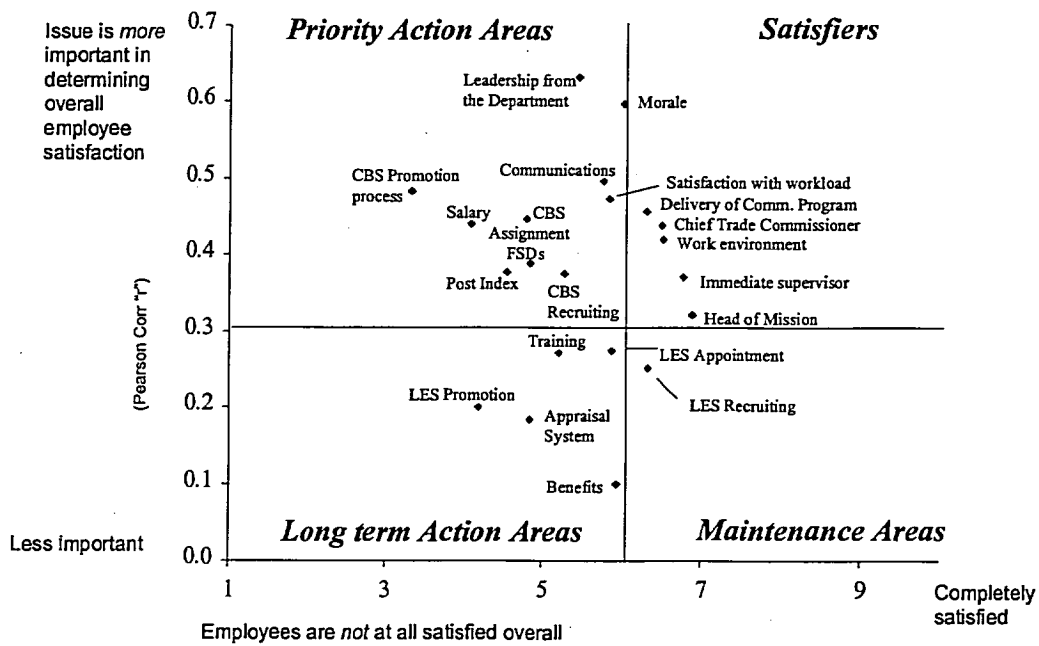
The most important "drivers" of overall employee satisfaction are leadership from the Department, morale, communications, workload, and the promotion process for Canada-based staff.

Exhibit 3.3 on the next page presents a grid indicating employees' level of satisfaction with different issues, on a scale of 1 to 10, and the relative importance of each of those issues in the overall satisfaction of the employee.³

³ In this report we discuss the relative importance of different issues in terms of their determining overall satisfaction, yet there were no direct questions in the questionnaire related to importance. We are able to statistically deduce how important each issue is in determining overall satisfaction by the use of sample correlation analysis. The correlation, measured by the statistic "r", called the Pearson correlation coefficient, measures the degree to which there is an association between two variables. A positive correlation will reflect a tendency for a high value of one variable (e.g. leadership of 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, and vice-versa), 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.

Generally speaking, 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, which is quite strong. This means that as scores for leadership from the department rise, so do scores for overall satisfaction. Since the association between leadership from the Department and overall satisfaction is stronger, we interpret this to mean this issue is more important in determining overall satisfaction than other issues where the correlation is not as strong.

Exhibit 3.3
Satisfaction and Relative Importance of Different Issues



For example, the grid shows that the average satisfaction score for “Leadership from the Department” is 5.44. Leadership from the Department is the issue which is most strongly correlated with employees’ overall satisfaction, indicating it is the most important determinant of overall satisfaction. This is measured by a correlation coefficient of $r=0.63$ (please see explanation of correlation coefficients in Section 2). Leadership from the Department is one of several issues that are both highly important in terms of overall employee satisfaction, and where employees are relatively *less* satisfied. This, and the other issues in the top-left quadrant of the grid have therefore been designated as “Priority Action Areas”. In order to improve overall employee satisfaction, progress must be made in these areas first, as employees are less satisfied, and they are more important.

3.3.1 Priority Action Areas

The issues which are most important (in descending order) and where employees are least satisfied are:

- leadership from the Department;
- communications;
- workload;
- the promotion process (for Canada-based staff);
- the assignment process (for Canada-based staff);
- remuneration, and
- recruiting of Canada-based staff.

3.3.2 Satisfiers

Equally noteworthy are those items which are important and where employees are relatively *more* satisfied. These include:

- morale (borderline satisfier/dissatisfier);
- the delivery of the Commercial program;
- leadership from the Chief Trade Commissioner;
- the work environment, and
- leadership from one's immediate supervisor and Head of Mission.

3.3.3 Long-term/Maintenance areas

Issues which are not highly correlated with overall satisfaction are those where employees are more or less satisfied, but their satisfaction (or lack thereof) has less impact on their overall satisfaction with the Department. These issues include:

- training;
- career development issues related to locally-engaged staff;
- the appraisal system, and
- benefits.

In the next section, we will focus primarily on the Priority Action Areas.

4 Priority Action Areas

4.1 Leadership

Leadership from the Department is a key driver of employee satisfaction. When employees are less satisfied with this leadership, they tend to be less satisfied with their state of affairs in general. The key reasons why employees are less satisfied with leadership from the department are the lack of consistency between stated direction and action, and the perceived lack of vision for the Commercial Program.

The issue of leadership was addressed from several different angles. Employees were asked to provide ratings on leadership provided by:

- Their immediate supervisor;
- Their Head of Mission;
- The Chief Trade Commissioner; and
- The Department in general.

In general, employees are satisfied to very satisfied with the leadership provided by their immediate supervisor (6.8) and their Head of Mission (6.9). As a group, they are also quite satisfied with the leadership from the Chief Trade Commissioner (6.5). However, when asked how satisfied they are with leadership from the Department, the average score on 10 falls to 5.4. From another perspective, **only 34% give a satisfaction rating with leadership from the Department of 7/10 or better.** This trend is consistent throughout different regions, and by different types of employees.

To understand precisely what it is about the leadership from the Department which is causing these responses, we look at the more detailed statements rated in the questionnaire. Three statements in particular have a considerably lower percentage who agree than the rest. These are:

- “Consistent in what it says and what it does” (only 26% agree);
- “Manages change well” (only 28% agree); and

- “Has a clear vision for the Commercial Program” (41% agree).

4.2 Morale

The level of morale in an organisation is very often tied closely with the level of overall satisfaction with an employer, and DFAIT is no exception. As a whole, 64% of DFAIT-TCS employees rate their current state of morale at work as good or better (28% good, 27% very good, 10% excellent). However, there are particular groups where morale is significantly lower, as illustrated below.

Exhibit 4.1 Current State of Morale at Work

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

Employee Category	Number responding	% rating Good or Better
<i>FS at HQ</i>	87	44%
<i>FS at Posts</i>	165	49%
EX at HQ	25	72%
EX (ex HOM) at Posts	44	75%
HOM	77	89%
LES	473	71%

Since morale is tied so closely with overall satisfaction, it is safe to assume that those issues which are more important to satisfaction will also affect morale.

4.3 Communications

Satisfaction with communications is one of the three most important drivers of overall satisfaction with the Department, and there is a feeling among almost two-thirds of employees in the posts that they do not receive adequate feedback from HQ when they are asked to perform different tasks. The issues around workload will reinforce some of these conclusions.

4.3.1 Satisfaction with Communications

Satisfaction with communications is the third-most important driver of overall satisfaction. In general, satisfaction with this issue rates slightly below the overall average of 6.1, at 5.3. Thirty-nine percent (39.4%) of employees rate their satisfaction with communications at 7/10 or higher, and the level of satisfaction with communications is very consistent across different employee categories and regions.

When analysing the results, there is one statement with regards to communications which points directly to reasons why many employees are not satisfied: *I receive adequate feedback from Headquarters on tasks I am asked to perform.* Overall, only 35% of employees in the posts agree with that statement. This percentage drops to 31% among LES-COs, and 27% among FSSs.

4.3.2 Useful Sources of Information

The following table shows that *electronic* information sources tend to be more useful.

Question: The following information sources are useful to me:

Source of Information	Number responding	% somewhat or strongly agree
<i>DFAIT Intranet</i>	858	76%
<i>InfoExport Website</i>	690	66%
<i>ExportSource Website</i>	659	64%
CanadExport	883	58%
TCS International	768	45%
E-mail messages from the Chief Trade Commissioner	916	50%

4.3.3 WINExport

- 89% of staff in the posts have access to WINExport;
- 81% in the posts use WINExport very often (61%) or occasionally (20%); and
- 65% in the posts agree that “WIN makes me more productive”.

4.4 The Promotion Process

This is the area in which TCS staff, both CBS and LES are least satisfied. Canada-based staff tend to link this to their overall satisfaction, whereas it is not as important in the overall scheme of things for LES.

4.4.1 Canada-based Staff

This is the area in which employees, as a whole, are least satisfied (average score amongst CBS staff of 3.3/10). Only 6% of CBS staff are satisfied to a degree of 7/10 or better. This issue is also a relatively important driver of overall satisfaction. Canada-based employees are very dissatisfied with what they perceive as a lack of career development opportunity in general, as illustrated by the following key results:

	% somewhat or strongly agree
Lack of promotion opportunities in general is a barrier to effectively delivering the Commercial Program	65%
The current promotion system for Foreign Service Officers provides sufficient career development opportunities	8%
The Department does a good job at promoting the most competent people	15%
I would welcome the opportunity to choose between a management and a specialist career path	80%

Base: Canada-based Staff, N=586

The results also show that staff overwhelmingly support a “dual-ladder” career option, i.e. the opportunity to choose between a management or specialist career path.

4.4.2 Locally-Engaged Staff

Satisfaction with the promotion process for locally-engaged staff is only slightly better, with an average score of 5/10, with 5.6% rating it 7/10 or better. The difference between the two sets of results (CBS, LES), is that LES staff do not tend to link their dissatisfaction with the lack of career opportunity to their overall level of satisfaction with DFAIT as a place to work ($r=0.2$). In our experience, this generally means that although locally engaged employees are dissatisfied with the current state of affairs, it is compensated by other more positive reasons, some of which we will discuss below.

4.5 Workload

TCS employees, excluding EXs work an average of 12.8 hours of overtime, only 1 hour of which is claimed. Interestingly, the amount of overtime worked is not linked to satisfaction. However, the more time staff spend on tasks for HQ, the less they are satisfied with their workload. Also, those who state they are having difficulty balancing work and home life are also likely to be less satisfied. Almost 25% of time, on average, is spent on activities unrelated to the Commercial program

There are three major issues involved in the consideration of workload. First, how many hours are DFAIT employees actually working? Second, where are they spending their time? And thirdly, it is important to understand to what degree employees are satisfied, and what is driving their satisfaction or dissatisfaction.

4.5.1 Overtime and Workload Distribution

The following are some highlights of the results regarding overtime and workload distribution:

- DFAIT-TCS employees, excluding EXs, spend **an average of 12.8 hours on work-related activities, over and above their 37.5 hour work week**. This average is highest among HOMs (23 hours), and lowest among FS at Headquarters (10 hours) and Admin staff (9 hours) at Headquarters.

- **The large majority of this overtime is unclaimed.** Employees claim only an average of one hour per week in overtime.
- On average, DFAIT employees at Post spend 10% of their time serving non-export ready clients. This average is lowest among HOMs (1.7%) and highest among LES-COs at (12.5%).
- Post employees spend an average of 11% of their time on tasks for DFAIT-HQ, which ranges from a low of 9% among HOMs, to 18.5% hours for FSs, and 19.5% for LES-COs. The following table provides a breakdown of the *average* percent of time spent on activities for various stakeholder groups.

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

Client or Group	Average Percent of Time in a Typical Month (Posts Only)
Non-Export Ready Canadian Business Clients	10.2
Export Ready Canadian Business Clients	21.5
Non-Canadian Business Clients	16.2
Other Government Departments, provinces, municipalities, and industry associations	11.4
DFAIT Headquarters in Ottawa	11.4
Management of Post Commercial Programs	8.2
Other Post Programs	12.1
Other	5.1

Base: 841 respondents

- On average, more than half of staff time spent at the posts is on trade development activities, either proactive or reactive, as illustrated in the table below:

Activity	Average Percent of Time in a Typical Month (Posts only)
Trade development activities initiated by your Post	24.4
Trade development activities in response to inquiries or requests	28.5
Investment development activities initiated by your Post	6.7
Investment development activities in response to inquiries or requests	5.2
Science & Technology transfer activities initiated by your Post	2.9
Science & Technology transfer activities in response to inquiries or requests	3.4
Other	23.2

With regard to investment development activities, although the average number is very small, forty-six employees, or 6% of all those in posts, spend 20% or more of their time in these activities. With regard to S&T, this number is 15 staff, or 2% of TCS staff in the posts.

As illustrated above, TCS staff in the posts spend almost one-quarter (23%) of their time on “other” activities. The proportion of time spent on other activities is considerably higher among FS (30%) than LES (14%) staff.

4.5.2 Satisfaction with Workload

On average, employees rate their satisfaction with workload at 5.8/10. Less than half of employees (47.6%) rate their level of satisfaction at 7 or greater.

Interestingly, when analysing the causes for satisfaction or dissatisfaction with workload, we find that satisfaction with workload is *not* related to the number of overtime hours worked ($r=.012$). What drives satisfaction more, however, is the number of hours spent on tasks for DFAIT-HQ ($r=-.212$). **That is to say that the more time employees spend on tasks for HQ,**

the less they tend to be satisfied with their workload, notwithstanding the number of hours worked. Also, the perceived difficulty in achieving a satisfactory balance between work and home life is, expectedly, a significant cause for dissatisfaction with workload (r=-.435). Yet our analysis shows that this difficulty is not necessarily related strictly to the amount of overtime worked.

4.6 Delivery of the Commercial Program

Two areas which employees have singled out as opportunities to improve the Commercial Program are Commercial Missions (to and from territory) and Partners (e.g. Industry Canada, ITCs, etc.). This does not preclude other improvements or initiatives currently underway. TCS staff are strongly in favour of implementing the Mission Contract for trade and investment missions. There is also a consensus that municipal and multi-sectoral missions do not represent an effective use of posts' resources.

The majority of employees are not aware of, nor use, the services of many domestic partners such as CBSCs (74%).

4.6.1 Trade and Investment Missions

Delivery of the Commercial Program is one area where employees are relatively more satisfied; a slight majority, or 51% rate their satisfaction with the Delivery of the Commercial Program at 7 or higher, with an average rating of 6.3/10. Views are very consistent between regions and different categories of employees. Highlights of the results dealing with the Commercial program include:

- 49% believe missions in which they were involved within the last 12 months were well planned (29% stated they don't know).
- 59% believe participating firms had local market potential.
- 47% believe information provided on participating firms was adequate (30% don't know).
- **Employees are strongly in favour of implementing the "Mission Contract", with 71% agreeing (34% strongly agreeing) that a Mission contract would improve the effectiveness of Commercial missions.**

- Employees have a range of opinions as to whether or not different types of commercial missions represent an effective use of posts' resources:
 - Heads of Mission (56%) and Locally Engaged Staff (71%) agree that Team Canada missions represent an effective use of posts resources, compared to only 34% among FSs and 33% among EXs (excluding HOM) at post.
 - There is a general consensus that Municipal and Multi-sectoral missions do *not* represent an effective use of posts' resources at the present time, with only 22% of employees agreeing that Municipal missions represent an effective use of resources, and 34% agreeing for Multi-sectoral missions.
 - 78% believe missions from territory to Canada represent an effective use of posts' resources.

4.6.2 Awareness of and Satisfaction with Partners

Satisfaction with the level of support and co-operation from Partners is one of the most important determinants of whether or not employees are satisfied with the delivery of the Commercial program in general. The following table presents the average satisfaction ratings out of 10, together with the percentage of ratings of 7 or above, for each Partner.

Partner	Average Score on 10	% rating 7 /10 or better	% Don't know or Don't use them
Industry Canada	6.6	48%	20%
CBSCs	6.0	12%	74%
International Trade Centres	6.4	45%	19%
Regional Development Agencies (ACOA, WED, etc.)	5.0	9%	68%
Agriculture and Agri-Food Canada	7.1	41%	41%
Other Federal Government Departments	6.3	34%	32%
Provinces	6.3	40%	24%
Canadian Industry Associations	6.6	42%	28%
Municipalities	5.4	15%	56%

Most employees who responded are relatively satisfied with Partners, except for Regional Development Agencies, and Municipalities. Nonetheless, there are significant minorities of

TCS staff who are not satisfied with key partners, such as Industry Canada (40% rated less than 7), and the ITCs (46% rated less than 7), the provinces, and CBSCs.

4.7 The Hand-over/Transfer Process

Of the 592 employees who responded to this question, **only 17% agree that the handover/transfer process (when Canada-based staff are rotated in and out of postings) is properly implemented.** Fifty six percent (56%) disagree, and a further 27% indicated they neither agree nor disagree, clearly indicating there is room for improvement in this area.

4.8 Access to Facilities during Non-Business Hours

This is a particular issue raised by locally-engaged staff. Only 28% of LES are satisfied with their access to facilities during non-business hours.

4.9 Compensation

As expected, satisfaction with salary and monetary compensation is relatively low, yet salary and other compensation issues tend to be less important in determining overall satisfaction than other issues mentioned above. Satisfaction with benefits is considerably higher.

As might have been expected, the overall level of satisfaction with compensation issues is relatively low, with the exception of benefits. However, based on the relatively low correlations ($r < .5$) with overall satisfaction, compensation issues are also not as important as other issues such as leadership, communications, workload, and the promotion process in determining overall satisfaction with the Department.

	CBS			LES		
	N	Average Score	% rating 7 or better	N	Average Score	% rating 7 or better
Salary	501	3.3	16%	474	5.1	35%
Benefits (medical, dental)	501	6.8	68%	418	4.7	30%
FSDs	433	4.8	28%		N/A	
Post Index	366	4.4	27%		N/A	

4.10 The Threat of Turnover

Sixty-one percent of TCS employees would like to leave the Department in five years; and, seventy percent of TCS staff with 5 years of service or less indicate they would like to leave the Department within 5 years.

We asked TCS employees how many more years they would like to remain with the Department, and the results pose some serious challenges. Overall, 26% of employees stated they would only like to remain 2 years or less and an additional 33% indicated they would like to remain from 3-5 years. These figures are also similar for both FSs and LESSs, which means that currently, **61% of TCS employees would like to leave the Department within 5 years!** In these figures there is a proportion who would be reaching retirement, therefore their imminent departures cannot be related directly to low satisfaction or better opportunity elsewhere. Two-thirds (67%) of employees with 20+ years of service indicate they would like to leave within 5 years.

The situation among newer employees (i.e. 5 years service or less) is even more alarming. Thirty-five percent (35%) of that group stated they would like to leave in 2 years or less, and another 35% between 3-5 years, for a total of 70% of employees with 5 years' service or less. Employees with 5 years' service or less constitute 35% of all TCS employees surveyed.

4.11 Motivators for Working at the Department

It is the nature of the work itself which motivates TCS staff. Challenging and interesting work and the variety of assignments are the top two motivators.

Notwithstanding low levels of satisfaction on many issues, there are also important reasons why employees continue to work for the Department. These include the following:

Question : The following are incentives for me to remain with the Department

	% Somewhat Or Strongly Agree		
	HQ	CBS-Post	LES
Challenging and interesting work	75%	86%	75%
Postings/living abroad	71%	86%	n/a
Variety of Assignments	88%	90%	79%
Travel	65%	72%	76%
Serving Canada	78%	83%	71%
Learning foreign languages	45%	52%	70%
Direct contact with private sector and foreign officials	79%	80%	83%
Prestige	38%	37%	65%
Job security	56%	48%	70%

5 Comments from TCS Employees

Most comments referred to one or more of three central themes:

- *Reduce the amount of reporting requirements administrative tasks and tasks for HQ*
- *Provide more training*
- *Provide more monetary resources, or at least stop cutting budgets.*

PwC asked TCS employees for comments in the form of three questions:

1. What should the Department *start* doing to improve the delivery of the Commercial Program?
2. What should the Department *stop* doing to improve the delivery of the Commercial Program?
3. What should the Department *keep* doing to improve the delivery of the Commercial Program?

First of all, we would like to mention that comments from employees were extensive and insightful. A total of 688 employees provided answers to at least one of the above three questions, and it was apparent by the length and detail of the answers that employees spent considerable time on this. These comments contribute directly to the analysis, conclusions, and recommendations forthcoming from this initiative. For the sake of brevity, we can only provide a brief summary of responses in this document.

5.1 Summary of Key Comments

Comments indicated here were mentioned spontaneously by *at least 60-70 individuals, and as many as 150 different individuals*. Comments are in order of the number of mentions.

The Department should *start*:

- Providing additional training, or begin training for some positions;
- Providing more monetary resources for program funding and promotional activities;
- Setting clearer objectives and priorities;
- Ensuring better communications between levels;

- Charging for services; and
- Providing more focus on trade in existing markets.

The Department should:

- Reduce bureaucracy and reduce reporting requirements;
- Stop cutting budgets;
- Stop restructuring;
- Stop setting priorities (that it won't follow through on); and
- Stop dealing with non-export ready companies.

The Department should *keep*:

- Information updated and accessible;
- Providing industry sector training and education;
- Using and improving information technology;
- The Outreach program;
- Implementing export development plan; and
- Improving WIN.

Also, when asked to mention tasks which employees consider to be an inefficient use of their time, the overwhelming majority of responses (of which there were 540) centred around administrative tasks, reports for HQ, and "paperwork". Together these responses account for 54% of all responses. In addition, 9% of responses referred to non-export ready companies, and a further 8% referred to time spent on task which are inconsistent with Post or Department priorities.

6 Conclusions

The results of this study allow us to conclude that there are five (5) key priority issues which drive overall employee satisfaction. In addition, for each of these issues, there are particular areas where employees as a group are less satisfied. Action on these items hold the key to improving employee satisfaction and the effective the delivery of the Commercial Program. The table below presents the key satisfaction drivers and the corresponding action items.

Satisfaction Driver	Action Item
Department Leadership	Vision for Commercial Program Consistency between messages and actions
CBS Promotion process	Promotion opportunities (FS) Promotions based on competence
Communications	Feedback from HQ
Workload	Unclaimed overtime Balance of work/family Hours spent on HQ and bureaucracy
Commercial Program Delivery	Mission contract Municipal/Multi-sectoral missions not effective Satisfaction with major partners

Overall, this study shows that slightly more than half of employees are satisfied to a level of 7 /10. This compares to approximately 70-80% in most other organisations where PricewaterhouseCoopers has conducted similar work in both the public and private sectors. The most important determinant of employees' satisfaction is whether or not they are satisfied with the leadership provided by the Department. Specifically, employees identified the vision for the Commercial Program (or lack thereof), and the lack of consistency between messages and actions. The perceived lack of career opportunity is also an important cause for dissatisfaction.

With regard to workload, employees are working long hours, and not claiming overtime. However, long hours in and of themselves is not what is causing dissatisfaction, but rather a) an inability to balance work and family (which is not related to number of hours overtime), and more importantly b) *what* employees are doing, i.e. the nature of the work itself.

The nature of the work and the variety of assignments are what drive employees to work long hours when they are not satisfied with either compensation or career development. When employees must spend more time on administrative or other tasks from HQ, they become increasingly dissatisfied with both the delivery of the Commercial Program, and the Department as a place to work. Given that FSSs, who constitute one of the largest groups of employees within the TCS, spend an average of 30% of their time on tasks not related to the delivery of the Commercial Program, it becomes clear that too much administrative work is a key issue both for satisfaction, and the efficiency of the program delivery itself. Moreover, the fact that many employees receive little feedback on the tasks they perform is the major cause of their being less satisfied with communications.

This summary report has presented the opinions, views and concerns of Trade Commissioner Service employees throughout the Department and around the world. Through this survey, employees have identified major issues and action items which, when addressed, will lead to more effective delivery of the commercial program and more satisfied employees. These results are now placed in the hands of the Management of the department, with a clear challenge to act. Management of the Department now has an opportunity, as well as complete and exhaustive information at its disposal, to address the issues stated here. We (PricewaterhouseCoopers) are confident that with a rapid and decisive movement towards change, the delivery of the Commercial Program and the satisfaction of TCS employees will be improved significantly.

PricewaterhouseCoopers

Norman Baillie-David
Principal

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

Enquête auprès des employés : Rapport sommaire des résultats



13 octobre 1998

DOCS
CA1 EA163 9AD22 EXF
Department of Foreign Affairs and
International Trade : Trade
Commissioners Service : employee
survey : summary of results
62387313

LIBRARY E / BIBLIOTHÈQUE A E
3 5036 20097949 9

Table des matières

1	<i>Introduction</i>	1
2	<i>Méthodologie</i>	2
2.1	Taux de réponse	2
2.2	Procédé de pondération.....	3
3	<i>Satisfaction et importance relative à l'égard des principaux sujets soulevés</i>	4
3.1	Satisfaction globale des employés.....	4
3.2	Satisfaction à l'égard des principaux sujets soulevés	5
3.3	Importance relative des différents sujets soulevés.....	7
4	<i>Secteurs d'action prioritaires</i>	11
4.1	Leadership.....	11
4.2	Moral.....	12
4.3	Communications	13
4.4	Processus de promotion.....	14
4.5	Charge de travail	16
4.6	Réalisation du Programme commercial	19
4.7	Processus de transfert des fonctions.....	21
4.8	Accès aux installations en dehors des heures régulières de travail	21
4.9	Rémunération.....	22
4.10	Le risque de roulement de personnel.....	22
4.11	Facteurs qui motivent à travailler au Ministère.....	24
5	<i>Commentaires des employés du SDC</i>	25
5.1	Résumé des principaux commentaires.....	25
6	<i>Conclusions</i>	27

1 Introduction

En juin 1998, le Service des délégués commerciaux (SDC) du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (ci-après appelé « le Ministère ») a soumis un questionnaire aux employés qui participent à la mise en œuvre du Programme commercial à l'Administration centrale et dans les missions à l'étranger. Cette enquête, la première du genre au Ministère, fait partie intégrante de l'initiative de mesure du rendement entreprise par le délégué commercial en chef en octobre 1997.

Le but de l'enquête auprès de ces employés consiste à connaître leur opinion quant au niveau actuel de l'efficacité du Programme commercial, à mesurer le niveau de satisfaction des employés à l'égard du Ministère comme lieu de travail ainsi qu'à établir les secteurs à améliorer.

Le présent document expose sommairement les principaux résultats de l'enquête effectuée auprès des employés en 1998 et définit les mesures nécessaires à prendre par le Ministère et le SDC pour accroître la satisfaction des employés. Encore une fois, le présent document se veut un sommaire des résultats et à ce titre, il ne fournit pas toutes les données justificatives qui nous ont permis de tirer des conclusions et de suggérer les mesures recommandées. Un rapport détaillé exposant toutes les données justificatives, l'analyse et les conclusions suivra sous peu.

2 Méthodologie

PricewaterhouseCoopers (PwC)¹ en collaboration avec le SDC a préparé un questionnaire exhaustif à partir d'une série de consultations avec un groupe consultatif représentant différentes catégories d'employés de l'Administration centrale et des missions à l'étranger. Le questionnaire a ensuite été distribué aux employés de l'Administration centrale et des missions qui, à leur tour, devaient retourner le questionnaire directement à PricewaterhouseCoopers. Une série de mesures strictes ont été mises en place afin de protéger l'anonymat des répondants et la confidentialité des réponses. Ces mesures seront décrites dans le rapport détaillé.

Le taux de réponse de l'enquête auprès des employés s'est élevé à 80,2 %. Ce taux assure la validité des résultats comme étant représentatifs de tous les employés du SDC. La pondération a été utilisée afin de corriger les écarts entre les proportions de la population échantillon et la population véritable.

2.1 Taux de réponse

La façon de mesurer le succès d'une enquête auprès des employés est sans contredit le nombre de questionnaires retournés. **Le taux de réponse pour la présente enquête est de 80,2 %**, indiquant ainsi un niveau de coopération extrêmement élevé dans le cadre de cette initiative, de même qu'un intérêt réel pour des changements possibles. Un taux de réponse de cette ampleur, combiné à un procédé de pondération que nous décrirons plus loin, donne l'entière assurance que l'échantillon représente toute la population du SDC. En fait, nous pouvons presque considérer cette enquête comme étant un **recensement des employés du SDC** plutôt qu'un échantillon représentatif. Le Tableau 2.1 indique les taux de réponse obtenus pour les principaux groupes d'employés du SDC.

¹ PricewaterhouseCoopers est le résultat de la récente fusion entre Coopers & Lybrand et Price Waterhouse, laquelle a officiellement eu lieu le 1^{er} juillet 1998. L'équipe de conseillers prévue pour ce mandat est demeurée la même tout au long du processus de fusion.

Tableau 2.1
Taux de réponse des principaux groupes d'employés

Classification d'employé(e)	Nombre de questionnaires reçus	Nombre de questionnaires retournés	Taux de réponse
<i>Toutes les missions</i>	910	802	88,0
Personnel provenant du Canada			
Direction (EX)	150	121	80,1
Service extérieur (FS)	168	166	98,8
Commerce (CO)	14	14	100,0
Autre	23	12	52,2
Personnel recruté sur place			
Recruté sur place (ERP-CO)	313	273	87,2
Recruté sur place (ERP-CA) et autre	241	216	89,6
AC et CCI combinés	397	158	40,8
Direction (EX)	75	26	34,7
Service extérieur (FS)	218	90	41,2
Commerce (CO)	41	19	46,3
Autre	63	23	36,5
Pas répondu aux questions sur la classification (Neuvième section)		88	
<i>Au total</i>	1307	1048	80,2

Ces taux démontrent que le seul groupe ayant généré un taux plus faible de réponse est le groupe de l'Administration centrale.

2.2 Procédé de pondération

Afin de s'assurer que les écarts dans les taux de réponse par groupe d'employés ne faussent pas la représentativité de l'échantillon, PwC a pondéré ce dernier selon la région et la classification d'employé(e) et a ajusté les proportions de l'échantillon pour représenter la véritable proportion de ces groupes dans toute la population d'employés du SDC. Ainsi, le fait que l'Administration centrale soit sous-représentée dans l'échantillon a été ajusté aux fins de l'analyse et de l'interprétation des résultats.

3 Satisfaction et importance relative à l'égard des principaux sujets soulevés

Un peu plus de la moitié (50,8 %) des employés du SDC ont évalué leur satisfaction globale à l'égard du Ministère comme lieu de travail à 7 sur 10 ou plus. Les chefs de mission et les employés recrutés sur place à l'étranger sont généralement plus satisfaits, tandis que les agents du Service extérieur au Canada et à l'étranger le sont moins.

3.1 Satisfaction globale des employés

À la question « Quel est votre niveau de satisfaction à l'égard du Ministère comme lieu de travail? », un peu plus de la moitié (50,8 %) des employés ont manifesté un taux de satisfaction de 7 ou plus sur 10². Selon l'opinion recueillie dans les autres énoncés à ce sujet, les résultats indiquent une cote moyenne de 6,1 sur 10.

En comparaison, la plupart des organisations (secteurs public et privé) obtiennent normalement des cotes moyennes de 6,5-7,5 sur 10 à l'égard de la satisfaction des employés. De plus, en général, 70-80 % des employés indiquent des taux de 7 ou plus sur 10. Le Tableau 3.1 montre les taux de satisfaction obtenus pour les principales classifications d'employés du SDC.

² Une cote de 7/10 ou plus est utilisée comme donnée repère dans les secteurs public et privé puisque la recherche démontre que les cotes de six ou moins indiquent une insatisfaction plus qu'une satisfaction.

Tableau 3.1
Satisfaction globale à l'égard du Ministère comme lieu de travail

Question : « Quel est votre niveau de satisfaction à l'égard du Ministère comme lieu de travail? »

Classification d'employé(e)	Nombre de répondants	% indiquant une cote de 7 ou plus	Cote moyenne de satisfaction sur 10
Mission – Personnel provenant du Canada			
Direction (à l'exclusion des chefs de mission)	44	46	5,7
Chef de mission	79	69	6,7
Service extérieur (FS)	146	30	5,0
Commerce (CO) et autre	32	66	6,1
Mission – Personnel recruté sur place			
Tous les employés recrutés sur place	474	42	7,0
Administration centrale (AC)			
Direction (EX)	25	60	6,6
Service extérieur (FS)	125	27	4,9
Commerce (CO)	19	42	6,0
Autre (ES, SCY, etc.)	24	40	5,8
CCI	14	27	4,2
Non identifié	36	42	5,7
Pas de réponse à cette question	30		
Au total	1 048	50,8	6,1

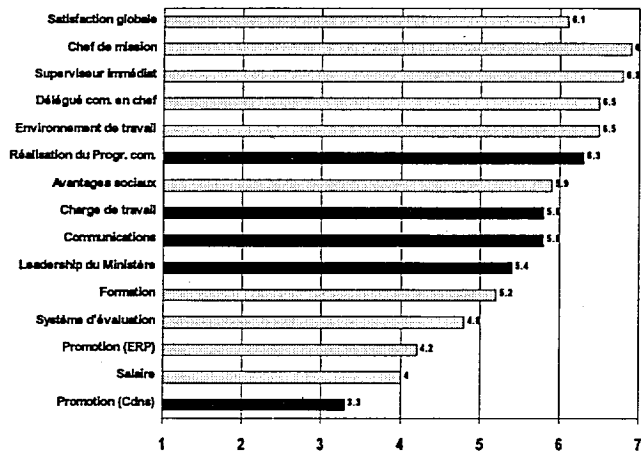
Le groupe d'employés recrutés sur place est le plus satisfait à l'égard du Ministère comme lieu de travail, tandis que les employés de l'Administration centrale en général, et les agents du Service extérieur en particulier, sont les groupes les moins satisfaits.

3.2 Satisfaction à l'égard des principaux sujets soulevés

La satisfaction à l'égard du chef de mission et du superviseur immédiat est la plus élevée, tandis que la satisfaction à l'égard de la carrière et de la rémunération est la plus faible.

Le Tableau 3.2 à la page suivante indique les cotes moyennes de satisfaction obtenues pour les principaux sujets soulevés.

Tableau 3.2 - Satisfaction à l'égard des principaux sujets soulevés



Note : Les barres noires représentent les sujets les plus importants indiqués au Tableau 3.3
 Echelle : 10 = Entièrement satisfait(e) 1 = Pas du tout satisfait(e)

3.3 Importance relative des différents sujets soulevés

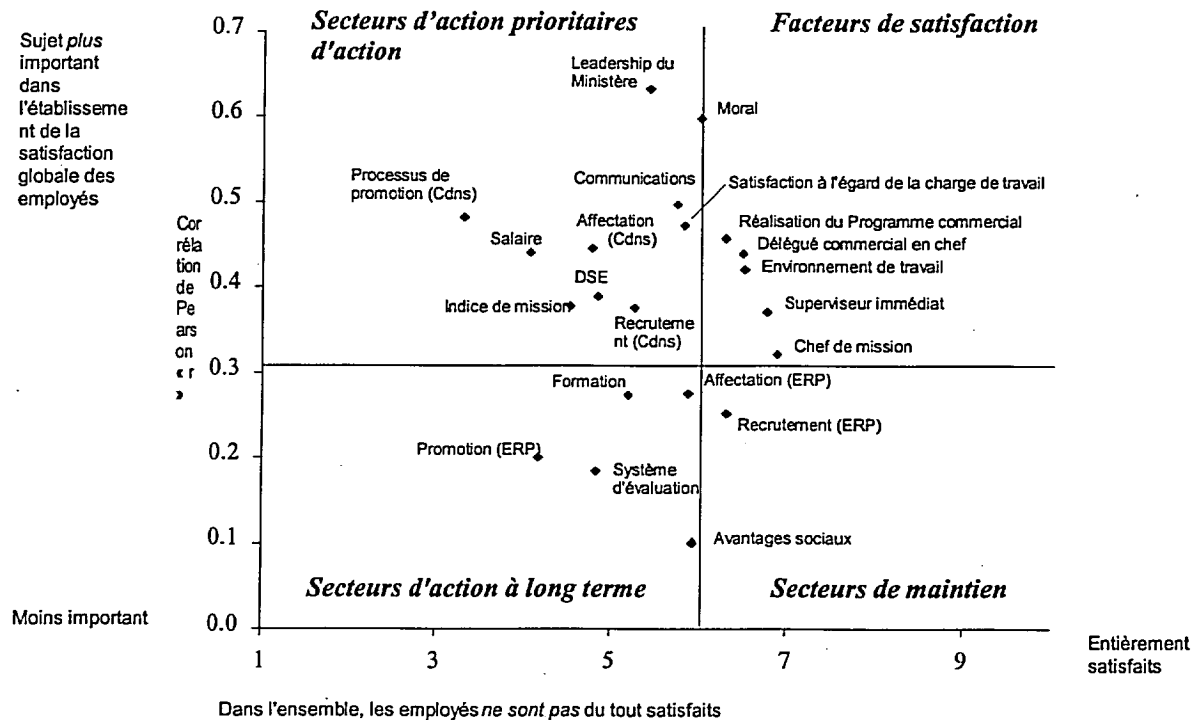
Les facteurs clés les plus importants dans la satisfaction globale des employés sont le leadership du Ministère, le moral, les communications, la charge de travail et le processus de promotion pour le personnel canadien en provenance du Canada.

Le Tableau 3.3 à la page suivante présente une grille qui indique le niveau de satisfaction des employés à l'égard des différents sujets soulevés sur une échelle de 1 à 10 ainsi que l'importance relative de chacun de ces sujets dans la satisfaction globale de l'employé(e).³

³ Dans le présent rapport, nous discutons de l'importance relative des différents sujets dans l'établissement de la satisfaction globale même s'il n'y avait aucune question directe sur leur importance dans l'enquête. Nous pouvons déduire statistiquement le niveau d'importance de chacun des sujets soulevés dans l'établissement de la satisfaction globale en utilisant l'analyse de corrélation de l'échantillon. La corrélation, mesurée par la statistique « r » (que l'on appelle le coefficient de corrélation de Pearson), évalue le degré d'association entre deux variables. Une corrélation positive démontrera que la valeur élevée d'une variable (le leadership du Ministère, par ex.) tend à être associée à la valeur élevée d'une autre variable (satisfaction globale, par ex.). Le coefficient de Pearson (« r ») se situe toujours entre -1 et +1. Un « r » ayant une valeur de +1 indique une parfaite association positive entre deux variables (c'est-à-dire que si l'une augmente, l'autre augmente également, et vice versa), tandis qu'un « r » ayant une valeur de -1 indique une parfaite association négative (c'est-à-dire que si l'une augmente, l'autre diminue). Un « r » ayant une valeur de 0 indique l'absence toute association linéaire.

De façon générale, un « r » ayant une valeur de 0,5 ou plus indique une corrélation positive raisonnablement forte. Par exemple, la corrélation entre les variables « leadership du Ministère » et « satisfaction globale » est de 0,63, représentant ainsi une corrélation assez forte. Cela signifie qu'au fur et à mesure que les cotes à l'égard du leadership du Ministère augmentent, il en va de même pour les cotes à l'égard de la satisfaction globale. Comme l'association entre le leadership du Ministère et la satisfaction globale est plus forte, nous l'interprétons comme étant un sujet plus important dans l'établissement de la satisfaction globale que tout autre sujet dont la corrélation n'est pas aussi forte.

Tableau 3.3
Satisfaction et importance relative à l'égard des différents sujets soulevés



Par exemple, la grille montre que la cote moyenne de satisfaction pour « Leadership du Ministère » est de 5,44. Le « leadership du Ministère » représente le sujet le plus fortement corrélé avec celui de la satisfaction globale, indiquant ainsi qu'il est un des facteurs déterminants de la satisfaction globale. Cette donnée est évaluée par le coefficient de corrélation $r=0,63$ (veuillez vous référer aux explications données sur les coefficients de corrélation à la note sur la page précédente). Le leadership du Ministère est l'un des nombreux sujets qui occupent une grande importance dans la satisfaction globale des employés et pour lesquels les employés indiquent une satisfaction relativement *faible*. Ce sujet de même que tous les sujets paraissant dans le quadrant supérieur gauche de la grille ont été désignés comme étant des « Secteurs d'action prioritaires ». Afin d'accroître la satisfaction globale des employés, il faudra apporter des améliorations dans ces secteurs en premier puisque que ce sont les secteurs les plus importants et où les employés sont le moins satisfaits.

3.3.1 Secteurs d'action prioritaires

Voici les sujets les plus importants (en ordre décroissant) et pour lesquels les employés sont le moins satisfaits:

- leadership du Ministère
- communications
- charge de travail
- processus de promotion (pour le personnel en provenance du Canada)
- processus d'affectation (pour le personnel en provenance du Canada)
- rémunération
- recrutement du personnel en provenance du Canada

3.3.2 Facteurs de satisfaction

Il est également important de mentionner les sujets importants et pour lesquels les employés sont relativement *plus* satisfaits :

- moral (à la limite du facteur de satisfaction et du facteur de mécontentement)
- réalisation du Programme commercial
- leadership du délégué commercial en chef
- environnement de travail
- leadership du superviseur immédiat et du chef de mission

3.3.3 Secteurs à long terme et secteurs de maintien

Les sujets qui ne sont pas fortement corrélés avec la satisfaction globale sont ceux où les employés sont plus ou moins satisfaits; toutefois, la satisfaction (ou leur manque de satisfaction) à leur égard a moins d'impact sur la satisfaction globale à l'égard du Ministère. Voici ces sujets :

- formation
- perfectionnement professionnel pour le personnel recruté sur place
- système d'évaluation

- avantages sociaux

Dans la prochaine section, nous nous concentrerons principalement sur les secteurs d'action prioritaires.

4 Secteurs d'action prioritaires

4.1 Leadership

Le leadership du Ministère constitue un facteur clé dans la satisfaction des employés. Lorsque les employés sont moins satisfaits à l'égard du leadership, ils ont tendance à être moins satisfaits à l'égard de leur situation en général. Les principales raisons pour lesquelles les employés sont moins satisfaits à l'égard du leadership du Ministère sont le manque de cohérence entre la direction indiquée et les actions, ainsi que le manque de vision perçu à l'égard du Programme commercial.

Le sujet du leadership a été traité sous différents angles. Les employés devaient allouer une cote pour le leadership démontré par :

- leur superviseur immédiat;
- leur chef de mission;
- le délégué commercial en chef;
- le Ministère en général.

En général, les employés sont satisfaits ou très satisfaits à l'égard du leadership démontré par leur superviseur immédiat (6,8) et leur chef de mission (6,9). Pris dans l'ensemble, ils sont également très satisfaits à l'égard du délégué commercial en chef (6,5). Toutefois, lorsque nous leur demandons leur niveau de satisfaction à l'égard du leadership du Ministère, la cote moyenne sur 10 baisse à 5,4. Par ailleurs, **seulement 34 % des employés allouent une cote de satisfaction à l'égard du leadership du Ministère de 7/10 ou plus**. Cette tendance se maintient dans toutes les régions et pour tous les types d'employés.

Afin de comprendre plus précisément ce qui fait que les employés répondent ainsi au sujet du leadership du Ministère, nous examinons les énoncés plus détaillés qui ont été cotés dans l'enquête. Trois énoncés en particulier ont récolté un pourcentage considérablement plus faible d'accord que pour les autres. Les voici :

- « Est cohérent dans ce qu'il dit et ce qu'il fait » (seulement 26 % sont d'accord)

- « Gère bien le changement » (seulement 28 % sont d'accord)
- « Possède une vision claire quant au Programme commercial » (41 % sont d'accord)

4.2 Moral

Très souvent, le niveau du moral dans une organisation est étroitement lié au niveau de la satisfaction globale à l'égard de l'employeur, et le Ministère n'y fait pas exception. Dans l'ensemble, 64 % des employés du MAËCI-SDC évaluent l'état de leur moral au travail comme étant bon ou meilleur (28 % bon, 27 % très bon et 10 % excellent). Toutefois, il y a des groupes en particulier où le moral est considérablement bas, tel que nous l'illustrons dans le tableau qui suit.

Tableau 4.1
État actuel du moral au travail

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

Catégorie d'employé(e)	Nombre de répondants	% donnant la cote « bon » ou meilleur
<i>Service extérieur (FS) à AC</i>	87	44 %
<i>Service extérieur (FS) dans les missions</i>	165	49 %
Direction (EX) à AC	25	72 %
Direction (à l'exclusion des chefs de mission) dans les missions	44	75 %
Chef de mission (CDM)	77	89 %
Personnel recruté sur place (ERP)	473	71 %

Comme le moral est étroitement lié à la satisfaction globale, nous pouvons considérer que les sujets qui sont plus importants dans la satisfaction auront également un effet sur le moral.

4.3 Communications

La satisfaction à l'égard des communications constitue l'un des trois facteurs les plus importants dans la satisfaction à l'égard du Ministère, et deux tiers des employés dans les missions ont l'impression qu'ils ne reçoivent pas le «feedback» approprié de la part de l'Administration centrale lorsqu'on leur demande d'effectuer différents travaux. Les aspects se rapportant à la charge de travail renforceront quelques-unes de ces conclusions.

4.3.1 Satisfaction à l'égard des communications

La satisfaction à l'égard des communications est le troisième facteur le plus important dans la satisfaction globale. En général, la cote de satisfaction à l'égard de ce sujet se retrouve légèrement sous la moyenne globale de 6,1, c'est-à-dire à 5,3. Trente-neuf pour cent (39,4 %) des employés évaluent leur satisfaction à l'égard des communications à 7/10 ou plus, et le niveau de satisfaction à l'égard des communications est très semblable dans toutes les catégories d'employés et les régions.

Lorsque nous analysons les résultats, nous constatons qu'il y a un énoncé relatif aux communications qui indique directement les raisons pour lesquelles bon nombre d'employés ne sont pas satisfaits : *Je reçois assez de « feedback » du siège social concernant les travaux qu'on me demande d'effectuer.* Dans l'ensemble, seulement 35 % des employés dans les missions sont d'accord avec cet énoncé. Ce pourcentage baisse à 31 % chez les agents de Commerce recrutés sur place à 27 % chez les agents du Service extérieur.

4.3.2 Sources de renseignements utiles

Le tableau suivant démontre que les sources de renseignements *électroniques* semblent plus utiles.

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

Source de renseignements	Nombre de répondants	% - quelque peu ou tout à fait d'accord
Intranet du MAÉCI	858	76 %
Site Web InfoExport	690	66 %
Site Web ExportSource	659	64 %
CanadExport	883	58 %
SDC International	768	45 %
Messages électroniques du délégué commercial en chef	916	50 %

4.3.3 WINExports

- 89 % des employés dans les missions ont accès à WINExports.
- 81 % des employés dans les missions utilisent WINExports très souvent (61 %) ou occasionnellement (20 %).
- 65 % des employés dans les missions sont d'accord avec l'énoncé suivant : *WINExports m'aide à travailler de façon plus productive.*

4.4 Processus de promotion

Le processus de promotion constitue le secteur où les employés du SDC (personnel canadien et personnel recruté sur place) sont les moins satisfaits. Le personnel canadien a tendance à lier le processus de promotion à leur satisfaction globale, tandis que ce sujet ne semble pas occuper la même importance dans la satisfaction globale du personnel recruté sur place.

4.4.1 Personnel canadien

Le processus de promotion est le secteur où les employés, dans l'ensemble, sont les moins satisfaits (une cote moyenne de 3,3 sur 10 chez le personnel canadien). Seulement 6 % du personnel canadien indique un niveau de satisfaction de 7/10 ou plus. Ce sujet représente un

facteur relativement important dans la satisfaction globale. Les employés canadiens sont très insatisfaits à l'égard de ce qu'ils perçoivent comme étant une absence de possibilités d'avancement de carrière en général, et les principaux résultats suivants illustrent bien cette donnée :

	% -quelque peu ou Tout à fait d'accord
L'absence de possibilités d'avancement en général est un obstacle pour réaliser le Programme commercial de façon efficace.	65 %
Le régime actuel de promotions pour les agents du Service extérieur fournit suffisamment de possibilités d'avancement de carrière.	8 %
Le Ministère fait bien son travail pour promouvoir les gens les plus compétents.	15 %
J'apprécierais avoir la possibilité de choisir entre un cheminement de carrière de gestionnaire et celui de spécialiste.	80 %

Niveau de référence : Personnel canadien, N=586

Les résultats indiquent également que le personnel appuie en grand nombre la double option de carrière, c'est-à-dire la possibilité de choisir entre un cheminement de carrière de gestionnaire et celui de spécialiste.

4.4.2 Personnel recruté sur place

La satisfaction à l'égard du processus de promotion chez le personnel recruté sur place est légèrement plus élevée (une cote moyenne de 5 sur 10), et 5,6 % des employés accordent une cote de 7/10 ou plus. La différence entre les deux séries de résultats (personnel canadien et personnel recruté sur place) provient du fait que le personnel recruté sur place n'a pas tendance à lier son insatisfaction à l'égard de l'absence de possibilités d'avancement de carrière avec son niveau de satisfaction globale à l'égard du Ministère comme lieu de travail ($r=0,2$). Selon notre expérience, cela signifie généralement que même si les employés recrutés sur place sont insatisfaits de leur situation, ce fait est compensé par d'autres raisons plus positives dont nous discuterons plus bas.

4.5 Charge de travail

Les employés du SDC, à l'exception des employés de la Direction (EX), travaillent en moyenne 12,8 heures supplémentaires et n'en réclament qu'une seule. Fait intéressant à souligner, le nombre d'heures supplémentaires travaillées n'est pas liée à la satisfaction. Toutefois, plus les employés occupent leur temps à des travaux à effectuer pour l'Administration centrale, moins ils sont satisfaits à l'égard de leur charge de travail. De plus, ceux qui révèlent avoir de la difficulté à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales sont probablement moins satisfaits. Près de 25 % du temps en moyenne est occupé à des activités qui ne sont pas liées au Programme commercial.

Il y a trois points principaux à considérer en ce qui a trait à la charge de travail. Premièrement, combien d'heures les employés du Ministère travaillent-ils en réalité? Deuxièmement, à quoi occupent-ils leur temps? Troisièmement, il est important de comprendre jusqu'à quel point les employés sont satisfaits et quels sont les facteurs qui contribuent à leur satisfaction ou leur insatisfaction.

4.5.1 Distribution des heures supplémentaires et de la charge de travail

Voici quelques points saillants provenant des résultats sur la distribution des heures supplémentaires et de la charge de travail :

- Les employés du MAÉCI-SDC, à l'exception des employés de la Direction (EX), passent **en moyenne 12,8 heures sur des activités liées au travail en plus des 37,5 heures normales de travail par semaine**. Cette moyenne est plus élevée chez les chefs de mission (23 heures) et plus faible chez les agents du Service extérieur de l'Administration centrale (10 heures) et chez le personnel de soutien de l'Administration centrale (9 heures).
- **La plupart des heures supplémentaires ne sont pas réclamées.** Les employés ne réclament en moyenne qu'une heure par semaine de surtemps.
- Les employés du Ministère dans les missions occupent en moyenne 10 % de leur temps à servir des clients qui ne sont pas prêts à exporter. Cette moyenne est plus faible chez les chefs de mission (1,7 %) et plus élevée chez les agents de Commerce recrutés sur place (12,5 %).

- Les employés dans les missions occupent en moyenne 11 % de leur temps à des travaux pour le MAÉCI-AC, variant entre un faible niveau de 9 % chez les chefs de mission et 18,5 % chez les agents du Service extérieur et 19,5 % chez les agents de Commerce recrutés sur place. Le tableau suivant répartit le pourcentage *moyen* du temps occupé à des activités effectuées pour différents groupes d'intervenants.

Question : « Veuillez allouer le pourcentage du 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 : »

Client ou groupe	% moyen de temps dans un mois normal (postes seul.)
Clients d'affaires canadiens qui ne sont pas prêts à exporter	10,2
Clients d'affaires canadiens qui sont prêts à exporter	21,5
Clients d'affaires qui ne sont pas Canadiens	16,2
Autres ministères, provinces, municipalités et associations industrielles	11,4
Administration centrale du MAÉCI à Ottawa	11,4
Gestion des Programmes commerciaux dans les missions	8,2
Autres programmes dans les missions	12,1
Autre	5,1

Niveau de référence : 841 répondants

- Plus de la moitié du temps du personnel dans les missions est consacré à des activités de développement commercial, soit de façon proactive ou réactive. Le tableau suivant illustre bien cette donnée :

Activité	% moyen de temps dans un mois normal (postes seul.)
Activités de développement commercial de votre mission	24,4
Activités de développement commercial découlant des demandes	28,5
Activités de développement des investissements de votre mission	6,7
Activités de développement des investissements découlant des demandes	5,2
Activités de transfert des sciences et de la technologie de votre mission	2,9
Activités de transfert des sciences et de la technologie découlant des demandes	3,4
Autres activités	23,2

En ce qui a trait aux activités de développement des investissements, même si le nombre est très minime, 46 employés (ou 6 % de tout le personnel dans les missions) occupent 20 % ou plus de leur temps à ces activités. Pour ce qui est des activités de transfert des sciences et de la technologie, ce nombre est de 15 employés (ou 2 % du personnel du SDC dans les missions).

Tel qu'il est indiqué plus haut, le personnel du SDC dans les missions occupe presque un quart (23 %) de son temps à « d'autres activités ». La proportion du temps occupé à ces autres activités est considérablement plus élevée chez les agents du Service extérieur (30 %) que chez le personnel recruté sur place (14 %).

4.5.2 Satisfaction à l'égard de la charge de travail

Les employés évaluent en moyenne leur satisfaction à l'égard de la charge de travail à 5,8/10. Moins de la moitié des employés (47,6 %) évaluent leur niveau de satisfaction à 7 ou plus.

Fait intéressant à souligner, lorsque nous analysons les causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction à l'égard de la charge de travail, nous constatons que la satisfaction *n'est pas* liée au nombre d'heures supplémentaires travaillées ($r=0,012$); toutefois, ce qui agit sur la satisfaction est le nombre d'heures travaillées à des travaux pour le MAÉCI-AC ($r=-0,212$). **Ce qui revient à dire que plus les employés passent du temps sur les travaux à effectuer pour l'Administration centrale, moins ils ont tendance à être satisfaits à l'égard de leur charge de travail, peu importe le nombre d'heures travaillées.** De plus, la difficulté qu'ils perçoivent à atteindre un équilibre entre le travail et la vie familiale constitue, comme il fallait s'y attendre, une cause importante d'insatisfaction à l'égard de la charge de travail ($r=-0,435$). Toutefois, notre analyse démontre que cette difficulté n'est pas nécessairement liée de façon stricte au nombre d'heures supplémentaires travaillées.

4.6 Réalisation du Programme commercial

Les employés ont indiqué deux secteurs où le Programme commercial pourrait être amélioré : les missions commerciales (effectuées dans les territoires ou en provenance des territoires) et les partenaires (Industrie Canada, les CCI, etc.), sans pour autant mettre à l'écart les autres améliorations ou initiatives actuellement en cours. Le personnel du SDC est fortement en faveur du « contrat de mission » pour les missions commerciales ou les missions d'investissement. Il y a également un consensus pour dire que les missions municipales et multisectorielles ne représentent pas une utilisation efficace des ressources dans les missions.

La majorité des employés ne connaissent pas (et n'utilisent pas) les services offerts par plusieurs partenaires canadiens tels que les CSEC (74 %).

4.6.1 Missions commerciales et missions d'investissement

La réalisation du Programme commercial est un sujet où les employés sont relativement plus satisfaits. Une mince majorité d'employés (51 %) évaluent leur satisfaction à l'égard de la réalisation du Programme commercial à 7 ou plus, présentant une moyenne de 6,3/10. Les

points de vue sont très semblables dans toutes les régions et les différentes catégories d'employés. Voici les points saillants provenant des résultats sur le Programme commercial :

- 49 % des employés estiment que les missions auxquelles ils ont participé au cours des 12 derniers mois étaient bien planifiées (29 % ont indiqué qu'ils ne le savaient pas).
- 59 % des employés estiment que les entreprises participantes avaient le potentiel pour exploiter un marché local.
- 47 % estiment que les renseignements fournis sur les entreprises participantes étaient appropriés (30 % ne le savaient pas).
- **Les employés sont fortement en faveur de l'établissement d'un « contrat de mission »,** puisque 71 % sont d'accord (34 % sont tout à fait d'accord) avec le fait qu'un contrat de mission améliorerait l'efficacité des missions commerciales.
- Les employés ont des opinions variées quant à savoir si les différents types de missions commerciales représentent ou non une utilisation efficace des ressources dans les missions :
 - Les chefs de mission (56 %) et les employés recrutés sur place (71 %) sont d'accord pour dire que les missions d'Équipe Canada représentent une utilisation efficace des ressources dans les missions, comparativement à 34 % seulement chez les agents du Service extérieur et 33 % chez les employés de la Direction (à l'exception des chefs de mission) dans les missions.
 - Il y a un consensus général pour dire que les missions municipales et multisectorielles *ne représentent pas* une utilisation efficace des ressources dans les missions pour le moment, puisque seulement 22 % des employés sont d'accord pour dire que les missions municipales représentent une utilisation efficace des ressources et que 34 % le sont pour les missions multisectorielles.
 - 78 % des employés estiment que les missions au Canada en provenance des différents territoires représentent une utilisation efficace des ressources dans les missions.

4.6.2 Connaissance des partenaires et satisfaction à leur égard

La satisfaction à l'égard du niveau d'aide et de collaboration offertes par les partenaires constitue l'un des facteurs déterminants les plus importants quant à savoir si les employés sont satisfaits ou non à l'égard de la réalisation du Programme commercial en général. Le tableau

qui suit indique les cotes de satisfaction allouées en moyenne sur 10 ainsi que le pourcentage de ceux qui ont alloué une cote de 7 ou plus pour chacun des partenaires.

Partenaire	Cote moyenne sur 10	% - 7/10 ou plus	% - Ne sais pas/ Ne les utilise pas
Industrie Canada	6,6	48 %	20 %
CSEC	6,0	12 %	74 %
Centres du commerce international	6,4	45 %	19 %
Organismes de développement régional (APECA, DEO, etc.)	5,0	9 %	68 %
Agriculture et Agro-alimentaire Canada	7,1	41 %	41 %
Autres ministères fédéraux	6,3	34 %	32 %
Provinces	6,3	40 %	24 %
Associations industrielles canadiennes	6,6	42 %	28 %
Municipalités	5,4	15 %	56 %

La plupart des employés qui ont répondu sont relativement satisfaits à l'égard des partenaires, à l'exception des organismes de développement régional et des municipalités. Néanmoins, il y a des minorités importantes d'employés du SDC qui ne sont pas satisfaits à l'égard de partenaires clés tels que Industrie Canada (40 % ont alloué une cote inférieure à 7), les CCI (46 % ont alloué une cote inférieure à 7), les provinces et les CSEC.

4.7 Processus de transfert des fonctions

Sur les 592 employés qui ont répondu, **seulement 17 % sont d'accord pour dire que le processus de transfert des fonctions (lorsque le personnel canadien passe d'une affectation à l'autre) est adéquatement mis en application.** Cinquante-six pour cent (56 %) sont en désaccord et 27 % ont indiqué qu'ils ne sont ni d'accord ou en désaccord, démontrant ainsi clairement qu'il y a place à l'amélioration dans ce secteur.

4.8 Accès aux installations en dehors des heures régulières de travail

Ce sujet particulier a été soulevé par les employés recrutés sur place. Seulement 28 % d'entre eux sont satisfaits quant à l'accès aux installations en dehors des heures régulières de travail.

4.9 Rémunération

Tel qu'il fallait s'y attendre, la satisfaction à l'égard des salaires et des indemnités est relativement faible même si le salaire et les autres aspects se rapportant à la rémunération ont tendance à être moins importants dans l'établissement de la satisfaction globale que les autres sujets mentionnés plus haut. La satisfaction à l'égard des avantages sociaux est considérablement plus élevée.

Tel qu'on pouvait s'y attendre, le niveau de satisfaction globale à l'égard de la rémunération est relativement faible, à l'exception des avantages sociaux. Toutefois, en se basant sur les corrélations relativement faibles ($r < 0,5$) avec la satisfaction globale, les aspects touchant la rémunération ne sont pas aussi importants que les autres sujets soulevés tels que le leadership, les communications, la charge de travail et le processus de promotion dans l'établissement de la satisfaction globale à l'égard du Ministère.

	Personnel canadien			Personnel recruté sur place		
	N	Cote moyenne	% 7 ou plus	N	Cote moyenne	% 7 ou plus
Salaire	501	3,3	16 %	474	5,1	35 %
Avantages sociaux (médicaux, dentaires)	501	6,8	68 %	418	4,7	30 %
Directives sur le service extérieur	433	4,8	28 %		S/O	
Indice de mission	366	4,4	27 %		S/O	

4.10 Le risque de roulement de personnel

Soixante et un pour cent (61 %) des employés du SDC aimeraient quitter le Ministère dans cinq ans, et 70 % des employés du SDC qui ont cinq ans de service ou moins ont indiqué qu'ils aimeraient quitter le Ministère au cours des cinq prochaines années.

Nous avons demandé aux employés du SDC combien d'années de plus ils aimeraient demeurer au Ministère, et les résultats obtenus posent de sérieux défis. Dans l'ensemble, 26 % des employés ont indiqué qu'ils aimeraient ne rester que 2 ans ou moins, et 33 % ont signalé qu'ils

aimeraient rester de 3 à 5 ans. De plus, ces chiffres sont semblables chez les agents du Service extérieur et chez les employés recrutés sur place, ce qui veut dire qu'en ce moment, **61 % des employés du SDC aimeraient quitter le Ministère au cours des cinq prochaines années!** Ces chiffres comprennent une proportion d'employés qui seront bientôt à la retraite, et leur départ imminent ne peut donc être lié directement au faible niveau de satisfaction ou à d'autres possibilités de carrière ailleurs. Deux tiers (67 %) des employés ayant 20 ans de service et plus ont indiqué qu'ils aimeraient partir au cours des cinq prochaines années.

La situation chez les employés plus nouveaux (c'est-à-dire ayant 5 ans de service et moins) est même plus alarmante. Trente-cinq pour cent (35 %) d'entre eux ont signalé qu'ils aimeraient partir dans 2 ans ou moins, et 35 % aimeraient partir au cours des 3 à 5 prochaines années, totalisant ainsi 70 % des employés ayant 5 ans de service ou moins. Les employés ayant 5 ans de service ou moins représentent 35 % de tous les employés du SDC qui ont été sondés.

4.11 Facteurs qui motivent à travailler au Ministère

La nature même du travail est ce qui motive le personnel du SDC. Le travail stimulant et intéressant ainsi que la variété des affectations constituent les deux facteurs motivants en tête de liste.

En dépit des faibles niveaux de satisfaction à l'égard de plusieurs sujets soulevés, il existe également d'importantes raisons pour lesquelles les employés continuent de travailler pour le Ministère. Parmi ces raisons, nous retrouvons :

Question : « Les éléments suivants m'incitent à demeurer au Ministère : »

	% - quelque peu ou tout à fait d'accord		
	AC	Pers. can. - Missions	Pers. recruté sur place
Travail stimulant et intéressant	75 %	86 %	75 %
Affectations à l'étranger/vivre à l'étranger	71 %	86 %	S/O
Variété des affectations	88 %	90 %	79 %
Voyages	65 %	72 %	76 %
Servir le Canada	78 %	83 %	71 %
Apprendre les langues étrangères	45 %	52 %	70 %
Contact direct avec les représentants du secteur privé et les fonctionnaires étrangers	79 %	80 %	83 %
Prestige	38 %	37 %	65 %
Sécurité d'emploi	56 %	48 %	70 %

5 Commentaires des employés du SDC

La plupart des commentaires se rapportent à l'un ou plus de ces trois principaux thèmes :

- *réduire les exigences en matière de rapport, les tâches administratives et les travaux pour l'Administration centrale;*
- *fournir plus de formation;*
- *fournir plus de ressources financières ou du moins cesser de réduire les budgets.*

PwC a demandé aux employés du SDC de formuler des commentaires en leur posant trois questions :

1. Qu'est-ce que le Ministère devrait *commencer* à faire pour améliorer la réalisation du Programme commercial?
2. Qu'est-ce que le Ministère devrait *arrêter* de faire pour améliorer la réalisation du Programme commercial?
3. Qu'est-ce que le Ministère devrait *continuer* de faire pour améliorer la réalisation du Programme commercial?

Tout d'abord, nous aimerions souligner que les commentaires des employés étaient élaborés et perspicaces. Un total de 688 employés ont répondu à au moins une des trois questions, et il est évident que, d'après la longueur des réponses et le nombre de détails, les employés ont passé beaucoup de temps à y répondre. Ces commentaires sont directement utilisés dans l'analyse et les conclusions à tirer de cette initiative ainsi que dans les recommandations qui seront soumises sous peu. Dans le but d'être le plus bref possible, nous ne fournissons qu'un court résumé des réponses dans le présent document.

5.1 Résumé des principaux commentaires

Les commentaires énumérés plus loin ont été faits spontanément *par au moins 60 à 70 personnes pour chacune des questions et par autant que 150 personnes pour différentes questions*. Les commentaires sont donnés en ordre de nombre de mentions.

Le Ministère devrait *commencer* à :

- fournir plus de formation ou commencer la formation relative à certains postes;
- fournir plus de ressources pour le financement de programmes ou d'activités promotionnelles;
- établir des objectifs et des priorités plus clairs;
- assurer de meilleures communications entre les niveaux;
- exiger des frais pour les services;
- mettre davantage l'accent sur le commerce dans les marchés déjà existants.

Le Ministère devrait :

- réduire la bureaucratie et les exigences en matière de rapports;
- cesser de réduire les budgets;
- arrêter de réorganiser;
- arrêter d'établir des priorités (pour lesquelles il n'arrive pas à donner suite);
- arrêter de faire affaire avec des entreprises qui ne sont pas prêtes à exporter.

Le Ministère devrait *continuer* de :

- garder des renseignements à jour et accessibles;
- fournir de la formation et des connaissances sur le secteur industriel;
- utiliser et améliorer la technologie de l'information;
- conserver le programme d'extension (Outreach);
- mettre en œuvre un plan sur l'expansion des exportations;
- améliorer WIN.

De plus, lorsque nous demandons aux employés de mentionner les tâches qu'ils considèrent comme étant une utilisation inefficace de leur temps, la très grande majorité des réponses (540 réponses) tournent autour des tâches administratives, des rapports pour l'Administration centrale et de la « paperasse ». Au total, ces réponses représentent 54 % de toutes les réponses données. En outre, 9 % des réponses se rapportent aux entreprises qui ne sont pas prêtes à exporter et 8 % au temps consacré à des tâches qui sont incompatibles avec les priorités de la mission ou du Ministère.

6 Conclusions

Les résultats de cette étude nous permettent de conclure qu'il existe cinq (5) principaux sujets prioritaires qui influent sur la satisfaction globale des employés. De plus, pour chacun de ces sujets, il y a des secteurs où les employés, pris en groupe, sont moins satisfaits. La meilleure façon d'améliorer la satisfaction des employés et la réalisation du Programme commercial serait de prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation dans ces cinq cas. Le tableau qui suit indique les principaux facteurs de satisfaction et les aspects à traiter pour chacun d'eux.

Facteur de satisfaction	Aspect à traiter
Leadership du Ministère	Vision pour le Programme commercial Cohérence entre les messages et les actions
Processus de promotion pour le personnel canadien	Possibilités de promotion (Service extérieur) Promotions basées sur les compétences
Communications	«Feedback» de la part de l'Administration centrale
Charge de travail	Heures supplémentaires non réclamées Équilibre entre le travail et la famille Temps passé sur l'Administration centrale et la bureaucratie
Réalisation du Programme commercial	Contrat de mission Missions municipales et multisectorielles non efficaces Satisfaction à l'égard des principaux partenaires

Dans l'ensemble, cette étude révèle qu'un peu plus de la moitié des employés ont un niveau de satisfaction de 7 sur 10. Cette situation se compare au pourcentage qui varie environ entre 70 et 80 % dans la plupart des organisations des secteurs public ou privé où

PricewaterhouseCoopers a effectué un travail semblable. Le facteur déterminant le plus important dans la satisfaction des employés est la satisfaction ou l'insatisfaction à l'égard du leadership démontré par le Ministère. À ce sujet, les employés ont indiqué plus précisément la vision relative au Programme commercial (ou le manque de vision) et le manque de cohérence entre les messages et les actions. L'absence de possibilités d'avancement de carrière qu'ils perçoivent constitue également une cause d'insatisfaction.

Pour ce qui est de la charge de travail, les employés travaillent beaucoup d'heures et ne réclament pas les heures supplémentaires. Toutefois, le fait de travailler beaucoup d'heures n'est pas ce qui cause l'insatisfaction. Il s'agit plutôt de a) une incapacité d'équilibrer le travail et la vie familiale (ce qui n'est pas lié au nombre d'heures supplémentaires) et de façon plus importante b) *à quoi* les employés occupent leur temps, c'est-à-dire la nature même du travail.

La nature du travail et la variété d'affectations constituent les aspects qui motivent les employés à travailler beaucoup d'heures même s'ils ne sont pas satisfaits à l'égard de la rémunération et de l'avancement de carrière. Lorsque les employés doivent passer plus de temps sur les tâches administratives ou d'autres tâches provenant de l'Administration centrale, ils deviennent encore plus insatisfaits à l'égard de la réalisation du Programme commercial et le Ministère comme lieu de travail. Étant donné que les agents du Service extérieur, qui représentent l'un des plus grands groupes d'employés dans le SDC, occupent en moyenne 30 % de leur temps à des tâches qui ne sont pas liées à la réalisation du Programme commercial, il devient évident que trop de travail administratif constitue le principal problème dans la satisfaction et l'efficacité de la réalisation du programme même. En outre, le fait que bon nombre d'employés reçoivent peu de feedback sur les tâches qu'ils effectuent représente la cause majeure pour laquelle ils sont moins satisfaits à l'égard des communications.

Le présent rapport sommaire révèle les opinions, les points de vue et les préoccupations des employés du Service des délégués commerciaux dans le Ministère et partout dans le monde. Cette enquête a permis aux employés d'indiquer les principaux problèmes et les mesures à prendre pour corriger la situation. Une fois ces mesures prises, elles mèneront à une réalisation plus efficace du Programme commercial et à une plus grande satisfaction chez les employés. Les résultats découlant de l'enquête sont maintenant entre les mains de la direction du Ministère, et ils démontrent clairement qu'il faut agir. La direction du Ministère a donc la possibilité de résoudre les problèmes qui ont été soulevés dans le présent document, d'autant plus qu'elle dispose de toute l'information complète et exhaustive à cette fin.

PricewaterhouseCoopers croit fermement qu'en se dirigeant rapidement et clairement vers les changements appropriés, la direction du Ministère améliorera considérablement la réalisation du Programme commercial et la satisfaction des employés du SDC.

PricewaterhouseCoopers LLP

Norman Baillie-David
Directeur principal