

CA 1  
EA  
C 56  
APRIL  
1991  
DOCS no. 6

## Corporate Review Update

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
OTTAWA

APR 30 1991  
AVR

NO 6 - APRIL 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
REVENIR A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Continuing with our look around the Department at what has been happening over the course of the past year in implementation of Corporate Review decisions, this edition looks at the International Trade Development Branch and highlights of what has been happening there.

### Focus on the International Trade Development Branch

International trade is of vital importance to the Canadian economy. Most of our economic growth and new employment is dependant on selling our products and services to new markets outside of Canada. The trade development divisions in our geographic branches help Canadian companies with their efforts in specific countries and regions. They also are the connection between headquarters and the missions.

The International Trade Development Branch supports and complements this function through its primary objective of assisting and encouraging Canadian businesses to develop strategies for the international marketplace. As its name suggests, the Branch helps companies to develop and increase their trading capacity. This is achieved through the work of its sectoral trade development divisions which act as a departmental focal point for key industries and through "T" Branch programs such as the Program for Export Market Development (PEMD). The Branch has also developed some very successful trade information systems which are vital both for the department's trade planning and for providing data on Canadian products and services to trade commissioners at missions abroad. The most well known system is "WIN Exports" which provides detailed information on Canadian sources of supply to over one thousand users around the world.

There are many players involved in trade development at all levels of government and in the private sector. Through its Trade Development Secretariat, the "T" Branch works to coordinate some of these efforts and to ensure that the players are aware of EAITC's programs, services and activities. The Branch also includes the secretariat for the International Trade Advisory Committee (ITAC) and the Sectoral Advisory Groups on International Trade (SAGITS) which provide private sector advice to the government on international trade matters. In these times of restraint, it is more important than ever that we both coordinate our efforts with other players and tailor our "products" to the needs of the business community.

Back to the Corporate Review... To respond to the recommendations of the Review, the "T" Branch has been busy completing the reorganisation and redeployment of positions required, and a number of teams have been working throughout the past year to put in place the changes and review the opportunities for continued improvements and cost-saving possibilities.

## Implementation updates

- Following the development of a mission statement for the Department, the need for all branches to identify their own mission statement was recognized. Based on meetings with staff, the Trade Development Branch described their "mission":

**"To enhance Canadian export performance and international competitiveness"**

- One of the continuing themes of the Corporate Review was the need to improve internal communications and encourage teamwork. To improve the lines of communication and encourage discussion and feedback at all levels, the ADM held a fall and spring full day meeting with all managers of the Branch to discuss and get ideas on a number of planning and management issues. A similar meeting is being organized for all support staff. In addition, regular division meetings now include all support staff.

- A major decision of the Review was that the Department would develop and submit to Cabinet each year an International Trade Business Plan to set directions for 3 - 5 years. This plan will pull together, in one place, the international trade priorities within government as a whole and work to ensure that trade activities in EAITC and other government departments are in line with global priorities.

The new annual plan will also give strategic direction to overseas missions so that they can develop more effective annual work plans. It can then be used to allocate more effectively trade resources government wide as well as within EAITC. The Department's first government-wide version is planned to be ready in September.

- The potential for new cost recovery initiatives in the trade program has been examined during the past months. Procedures are now being put in place for funds for all Fairs and Missions activity to be subject to cost recovery, commencing April 1, 1991. The Department is expected to recover \$3 - 3.5 million in 1991-92, rising to an expected \$6 million over 3 - 5 years.

- All the new proposals for cost recovery are now under review and reports will be made to senior management this month.

- Another important initiative was Branch input to the development by Personnel of the new training program for recruits to the stream, or Assistant Trade Commissioners (ATCs), to be in place as of September 1991. This will be offered through the Department's new training institute, and will also include an expanded cross-Canada tour to help the recruits to know and understand the private sector in all parts of the country.

It is planned that this programme for ATCs will be expanded to provide additional training to Trade Commissioners at all levels at key junctures of their careers: prior to postings overseas; prior to assignments in International Trade Centres in Canada, and during assignments in Ottawa.

- As a result of the Corporate Review the number of bureaus in the branch was reduced from four to three. The three bureaus are:

- Defence Programs and Advanced Technology (TDD)
- Agri-food, Fish Resources and Consumer Products (TAD)
- Export Programs and Service Industries (TPD)

## Other implementation updates

- The season is upon us! The renovations to the locker and shower room facilities are now completed just in time for all you cyclists and joggers to begin taking advantage of the warm weather ahead.

- The new Ministerial Correspondence Unit (CPGM) has been busy over the past weeks since finally moving into their new space. They took on the task of answering the huge volume of Gulf War correspondence (fortunately for the rest of us) and therefore their schedule for taking over correspondence related to other issues has been somewhat delayed. They are working to be able to increase their assistance in the future to divisions in this way. They have nine staff at the moment and hope to add another editor to their staff soon. This has been delayed somewhat because of a staffing appeal. In spite of these unexpected events, since February the unit has answered 3 754 letters.

- Personnel has introduced a revised posting policy regarding overseas assignments and extensions for the trade stream (see telex APT-0084). The new approach will better allocate hardship and non-hardship postings, reduce the number of secondments overseas in generalist positions and identify more positions which can be filled by FS-1s as well as facilitate preparation for these first postings by assigning positions in Ottawa to FS-1s which will train them for specific subsequent postings.

- The development of a new planning and accountability system is continuing with the goal of having it in place for the next planning cycle. The new system will be more simple and flexible (good news for everyone) and supported by the reporting mechanisms necessary. The complicated mission operational plans will be replaced by a more simple report and accountability will be reinforced by linking it to performance appraisals, rewards and sanctions. In the submissions to the Suggestion Box many suggestions called for this link in order to make accountability real and effective.

### NEWS, NEWS, NEWS...

One of the recommendations of the Corporate Review was a need to improve internal communications in the Department. From the Deputies down many new communication initiatives are underway. Of special interest are the number of new sources of information and news that have sprung up, with more to come. Some of the streams now have their own newsletters, the past participants of the leadership colloquia share their news through *Synergy Times*, and one may be considered for spouses of foreign service officers. Another undercover newsletter *The Phantom of the Fort* has also recently surfaced on some of the bulletin boards around the building, but apparently the source of this new missive has chosen to remain anonymous. Communication efforts are definitely picking up.

The employees in the missions, in particular, find it difficult to stay aware of what is happening back in headquarters (they don't have access to the cafeteria pipeline) and therefore special efforts have been made to videotape briefings by the Deputies to staff so that all employees have the same access to this information. Several missions have reported to us that these videos are important to them and help them to feel more tuned in to what is happening.

## We're still here

As follow up to the Corporate Review, two units were put in place to continue work on the implementation of the decisions of the Review, the Corporate Review Implementation Team (CRX) and the Consular/Immigration Implementation Task Force (OFX). Both units will "sunset" in June. Much work has been completed (a final report on the integration of the management and delivery of the consular and immigration programs has now been tabled and is available). However, there remains much to do to put in place the recommendations of the Review and the plans and strategies to continue Corporate Renewal in the future. It will be a busy two months ahead.

## Nous sommes toujours là

extérieur. Un autre billet, *The Phantom of the Fort*, est apparu récemment sur les babillards de l'édifice. Il semble cependant que l'auteur tienne à garder l'anonymat. Nul doute que les efforts de communications ont repris. Les employés des missions en particulier trouvent difficile de se tenir au courant de ce qui se produit à l'Administration centrale (ils n'ont pas accès au lieu d'information privilégié qu'est la cafétéria). Des efforts particuliers ont donc été faits pour mettre sur bande vidéo à leur intention les séances d'information données par les sous-ministres au personnel. Plusieurs missions nous ont signalé l'importance de ces bandes en ce qu'elles les aident à demeurer à l'écoute des événements.

Pour faire suite à l'Examen ministériel, deux groupes ont été formés afin de poursuivre le travail de mise en oeuvre des décisions de l'Examen, soit le Groupe de mise en oeuvre de l'Examen ministériel (CRX) et le Groupe de travail des Affaires consulaires et de l'immigration (OFX). Les deux groupes seront dissous en juin. Beaucoup de travail a été accompli (un rapport final sur l'intégration de la gestion et de l'exécution des programmes des affaires consulaires et de l'immigration a été déposé et est maintenant disponible). Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour mettre à exécution les autres recommandations de l'Examen ainsi que les plans et stratégies visant à poursuivre le renouveau ministériel. Les deux mois à venir représenteront une somme énorme de travail.



## *Mise à jour Examen ministériel*

N° 6 - AVRIL 1991

Poursuivons notre survol du Ministère et de ce qui s'y est produit au cours de la dernière année d'application des décisions issues de l'Examen ministériel en examinant le Secteur de l'expansion du commerce extérieur et ses activités.

## **Pleins feux sur le Secteur de l'expansion du commerce extérieur**

Le commerce extérieur revêt une importance cruciale pour l'économie canadienne. Notre croissance économique et la création de nouveaux emplois reposent sur la vente de nos produits et services à de nouveaux marchés à l'extérieur du Canada. Les directions d'expansion du commerce de nos secteurs géographiques soutiennent les entreprises canadiennes dans leurs efforts d'expansion dans des régions et des pays précis. Ils font également office d'agent de liaison entre l'Administration centrale et les missions.

Le Secteur de l'expansion du commerce extérieur soutient et complète ce rôle; son objectif principal consiste en effet à aider et encourager les entreprises canadiennes à élaborer des stratégies d'expansion sur le marché international. Comme son nom l'indique, le Secteur aide les entreprises à exploiter et à accroître leur potentiel commercial par l'intermédiaire de ses directions d'expansion du commerce sectoriel, qui tiennent lieu de carrefour au Ministère pour les grandes industries. Il a également recours à des programmes du Secteur du commerce, tels que le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME). Le Secteur a en outre mis sur pied des systèmes d'information sur le commerce qui ont connu beaucoup de succès. Ces systèmes revêtent beaucoup d'importance pour la planification commerciale du Ministère et permettent de fournir des données sur les produits et services canadiens aux délégués commerciaux dans les missions à l'étranger. Le système le plus connu est «WIN Exports», qui offre à plus d'un million d'utilisateurs à travers le monde des renseignements complets sur les sources canadiennes d'approvisionnement.

De nombreux intervenants participent à l'expansion du commerce dans toutes les administrations publiques et dans le secteur privé. Par l'entremise de son Secrétariat d'expansion du commerce, le Secteur du commerce contribue à coordonner certaines de ces initiatives et s'assure que les intervenants connaissent les programmes, services et activités d'AECEC. Le Secteur comprend également le secrétariat du Comité consultatif sur le commerce extérieur (CCCE) et des Groupes de consultations sectorielles sur le commerce extérieur (GCSCE), qui font connaître au gouvernement le point de vue du secteur privé sur des questions de commerce extérieur. Durant la période de compressions que nous connaissons, il importe plus que jamais que nous coordonnions nos efforts avec ceux des autres intervenants et que nous adaptions nos produits aux besoins du monde des affaires.

Revenons maintenant à l'Examen ministériel. Pour donner suite aux recommandations de l'Examen, le Secteur du commerce a procédé à la réorganisation et à la réaffectation des postes et un certain nombre d'équipes ont contribué tout au long de l'année à apporter les changements requis et à passer en revue les possibilités d'amélioration et d'épargne.

## Nouvelles de la mise en oeuvre

- La rédaction d'un énoncé de mission pour le Ministère a fait ressortir la nécessité pour tous les secteurs d'élaborer leur propre énoncé de mission. Les réunions tenues à cette fin par le Secteur de l'expansion du commerce avec son personnel ont abouti à l'énoncé de mission suivant :

**«Améliorer la tenue des exportations canadiennes et augmenter la compétitivité sur la scène internationale»**

- L'un des thèmes constants de l'Examen ministériel était la nécessité d'améliorer les communications internes et de favoriser le travail d'équipe. Pour améliorer les voies de communication et susciter la discussion et des réactions à tous les niveaux, le SMA a tenu, à l'automne et au printemps, une réunion d'une journée avec tous les gestionnaires du Secteur pour discuter d'un certain nombre de questions de planification et de gestion et faire jaillir des idées. Une réunion du même genre doit avoir lieu pour tout le personnel de soutien. En outre, tout le personnel de soutien participe maintenant aux réunions habituelles des directions.

- Une décision d'importance a été prise dans le cadre de l'Examen ministériel : le Ministère élaborera et présentera chaque année au Cabinet un plan de promotion du commerce extérieur contenant des orientations pour les 3 à 5 années à venir. Ce plan servira à rassembler les priorités du gouvernement en matière de commerce extérieur et à vérifier si les activités commerciales d'AECEC et des autres ministères sont conformes aux priorités globales du gouvernement.

Le nouveau plan annuel donnera également une orientation stratégique aux missions à l'étranger pour qu'elles puissent élaborer des plans de travail annuels plus efficaces. Il pourra ensuite servir à répartir plus efficacement les ressources commerciales dans tout le gouvernement et au sein d'AECEC. La première version est prévue pour septembre.

- De nouvelles initiatives de recouvrement des coûts dans le programme commercial ont été étudiées au cours des derniers mois. Des procédures sont actuellement mises en place pour que les sommes consacrées aux activités des Foires et des Missions puissent faire l'objet d'un recouvrement des coûts à compter du 1<sup>er</sup> avril 1991. On s'attend à ce que le Ministère récupère de 3 à 3,5 millions \$ en 1991-1992. Ce montant pourrait grimper à 6 millions \$ sur une période de 3 à 5 ans.

- Toutes les nouvelles propositions de recouvrement des coûts sont actuellement à l'étude et des rapports seront présentés à la haute direction ce mois-ci.

- Une autre initiative importante du Secteur a été d'aider le Personnel à mettre sur pied pour septembre 1991 un nouveau programme de formation destiné aux recrues de la filière, ou délégués commerciaux adjoints (DCA). Ce programme sera offert par le nouvel Institut de formation du Ministère et comprendra une tournée complète à travers le Canada qui aidera les nouveaux employés à connaître et à comprendre les entreprises de tous les coins du pays.

Il est prévu d'ajouter à ce programme destiné aux DCA un volet de formation pour les délégués commerciaux de tous les niveaux à des tournants de leur carrière : avant de partir en mission à l'étranger, avant d'être affectés dans des Centres du commerce international au Canada et au cours d'une affectation à Ottawa.

- Pour faire suite à l'Examen ministériel, le nombre de directions générales du Secteur est passé de quatre à trois :

- Programmes de défense et technologie de pointe (TDD)
- Agro-alimentaire, produits de la pêche, ressources et biens de consommation (TAD)
- Programmes et services d'expansion des exportations (TPD)

## Autres nouvelles

- La belle saison est à nos portes! Les rénovations au vestiaire et à la salle de douches ont été terminées juste à temps pour que tous les cyclistes et joggers qui sommeillent en vous puissent profiter de la saison chaude qui s'en vient.

- Le nouveau Service de correspondance ministérielle (CPGM) a travaillé fort ces dernières semaines. Après avoir finalement déménagé dans ses nouveaux locaux, il s'est attaqué à l'imposant volume de lettres sur la guerre du Golfe (à notre grand soulagement) de sorte que la prise en charge de la correspondance portant sur les autres questions a été quelque peu retardée. Pour l'avenir, le Service s'efforce d'augmenter son aide aux directions. Il compte actuellement neuf employés et souhaite y ajouter bientôt un réviseur, le processus de dotation ayant été quelque peu retardé en raison d'un appel. Malgré tout, le Service a répondu à 3 754 lettres depuis février.

- Le service du personnel a révisé la politique d'affectation et de prolongement d'affectation à l'étranger pour la filière du commerce (voir le télégramme APT-0084). La nouvelle formule permettra de mieux répartir les affectations difficiles et non difficiles, de diminuer le nombre de détachements à l'étranger à des postes de généralistes et d'identifier davantage de postes qui peuvent être comblés par des FS-1, ainsi que et de faciliter la préparation des premières affectations en confiant aux FS-1 des postes à Ottawa qui les formeront en vue d'une affectation précise par la suite.

- La mise sur pied d'un nouveau système de planification et de responsabilité se poursuit; l'objectif est de mettre ce système en place d'ici le prochain cycle de planification. Le nouveau système sera plus simple et plus souple (voilà de bonnes nouvelles pour tous!) et appuyé par les mécanismes nécessaires de présentation de rapports. Les plans opérationnels complexes des missions seront remplacés par un rapport simplifié et l'obligation de rendre compte sera liée aux évaluations de rendement, aux récompenses et aux sanctions et sera du coup renforcée. Bon nombre des suggestions déposées dans la Boîte à idées proposaient ce lien pour rendre la responsabilité plus concrète et plus efficace.

### *Encore des nouvelles...*

L'Examen ministériel recommandait, entre autres, d'améliorer les communications internes au sein du Ministère. De nombreuses initiatives ont été entreprises, au niveau des sous-ministres et aux niveaux inférieurs. Les nouvelles sources d'information et les nouvelles elles-mêmes sont particulièrement intéressantes. Certaines filières comptent maintenant leur propre bulletin, les participants au colloque sur le leadership donnent de leurs nouvelles dans *Synergie*, la Direction des langues officielles prévoit créer son bulletin et l'on étudie la possibilité d'en rédiger un pour les conjoints des agents du service

extérieur. Un autre billet, *The Phantom of the Fort*, est apparu récemment sur les babillards de l'édifice. Il semble cependant que l'auteur tienne à garder l'anonymat. Nul doute que les efforts de communications ont repris.

Les employés des missions en particulier trouvent difficile de se tenir au courant de ce qui se produit à l'Administration centrale (ils n'ont pas accès au lieu d'information privilégié qu'est la cafétéria). Des efforts particuliers ont donc été faits pour mettre sur bande vidéo à leur intention les séances d'information données par les sous-ministres au personnel. Plusieurs missions nous ont signalé l'importance de ces bandes en ce qu'elles les aident à demeurer à l'écoute des événements.

## Nous sommes toujours là

Pour faire suite à l'Examen ministériel, deux groupes ont été formés afin de poursuivre le travail de mise en oeuvre des décisions de l'Examen, soit le Groupe de mise en oeuvre de l'Examen ministériel (CRX) et le Groupe de travail des Affaires consulaires et de l'immigration (OFX). Les deux groupes seront dissous en juin. Beaucoup de travail a été accompli (un rapport final sur l'intégration de la gestion et de l'exécution des programmes des affaires consulaires et de l'immigration a été déposé et est maintenant disponible). Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour mettre à exécution les autres recommandations de l'Examen ainsi que les plans et stratégies visant à poursuivre le renouveau ministériel. Les deux mois à venir représenteront une somme énorme de travail.

As follow up to the Corporate Review, two units were put in place to continue work on the implementation of the decisions of the Review, the Corporate Review Implementation Team (CRX) and the Consular/Immigration Implementation Task Force (OFX). Both units will "sunset" in June. Much work has been completed (a final report on the integration of the management and delivery of the consular and immigration programs has now been tabled and is available). However, there remains much to do to put in place the recommendations of the Review and the plans and strategies to continue Corporate Renewal in the future. It will be a busy two months ahead.

**We're still here**