

SDC INTERNATIONAL

Avril 1998
Volume 5, N° 2

SDC International est un bulletin trimestriel qui s'adresse aux membres du Service des délégués commerciaux. Il a pour but de favoriser les échanges sur des questions d'intérêt général. Veuillez nous faire parvenir vos contributions par courrier électronique, ou par télécopieur, à TCS, au (613) 996-1225. Le bulletin est aussi diffusé sur Intranet : <http://folio.lbp/tcs-sdc/sdc.htm>.

Table des matières :



Le message du rédacteur en chef.....2	L'Administration centrale assiste les missions.....7	Le personnel relève la concurrence.....11
Ottawa appuie les missions.....2	L'APASE.....7	Coup d'œil sur nos concurrents.....14
Les Centres de services aux entreprises du Canada.....3	Messages du délégué commercial en chef.....8	Un groupe de réflexion qui travaille pour nous.....17
L'enquête auprès des employés s'en vient.....4	Ce qu'il faut savoir d'Équipe Canada inc.....10	Dilbert.....18
Harmonie dans la cacophonie.....5		

Nouvelles perspectives : le détachement professionnel

Par Leslie Scanlon

Leslie Scanlon est un délégué commercial en détachement auprès d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

Lorsque vous pensez à une affectation dans un bureau régional, ces réflexions vous traversent-elles l'esprit : « Me voilà en dehors du circuit »; « Mauvais choix dans mon cheminement de carrière »; ou encore « Je ne vois pas comment cela pourrait être intéressant »?

Eh bien, détrompez-vous. Oui, je l'admets, la raison première m'ayant amené à envisager Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) était de nature géographique, puisque j'ai toujours souhaité vivre à Vancouver. Mais même si cela explique ma motivation initiale, je dois préciser que l'expérience a dépassé de loin mes attentes.

Ayant passé trois ans à l'ambassade à Tokyo — où je m'occupais d'agroalimentaire et de pêches — avant de me diriger vers la côte Ouest, je ne m'attendais pas à trouver grand-chose de bien nouveau à AAC en termes de l'ensemble des tâches et de la nature des fonctions. J'ai toutefois constaté que, contrairement à ce qui se passe au MAECI où il y a rotation des affectations, les agents à AAC (et à Industrie Canada) ont une présence individuelle prolongée dans les régions, de sorte que les entreprises avec lesquelles ils font affaire

viennent à bien les connaître. La mémoire collective des sociétés est une précieuse ressource locale pour les effectifs des consulats et des ambassades du Canada (essentiellement comme pour les agents commerciaux outre-mer). Certes, on peut faire valoir que le fait de passer d'un consulat ou d'une ambassade à un bureau régional, quel que soit le ministère, assure une plus grande continuité, sur le plan de l'approche, que de passer à l'Administration centrale au terme d'une affectation. Dans le contexte de l'AAC, les bureaux régionaux sont des satellites du centre, et ils sont généralement aussi indépendants qu'une mission. Ils représentent également la première ligne de contact avec le secteur privé canadien, et donc un prolongement du contact avec les entreprises que la plupart des délégués commerciaux apprécient durant leurs affectations outre-mer.

La situation des capacités linguistiques était intéressante : à Vancouver, les agents bilingues anglais/français sont extrêmement rares, et à toutes fins utiles « non existants », de sorte que les agents du MAECI sont les bienvenus (en réalité, il est rarissime que l'on reçoive un appel en français). Cependant, les capacités en japonais, en mandarin et en cantonais sont disponibles au sein du personnel de bureau, ce qui ne manque pas de bon sens

SUITE À LA PAGE 6

Ces colonies offrent des occasions d'affaires à nos gens, s'ils s'y prennent de la bonne façon.

John Larke, premier délégué commercial du Canada, dans une lettre adressée à l'AC en 1895 depuis Sydney.

↳ Le message du rédacteur en chef ↳

Chers collègues,

À mesure que les thèmes passent, l'Initiative de mesure du rendement (IMR) a tendance à s'imposer. Nous ne voudrions cependant pas que vous vous imaginiez que nous n'avons qu'une seule corde à notre arc. Dans le cadre de la mise en oeuvre de l'IMR, l'Administration centrale élargit son rôle en appuyant directement les missions. Cette attitude, nous l'avons illustrée récemment en prenant l'initiative de répondre directement à une requête envoyée par une entreprise à toutes les missions, et ce, avec le plein assentiment du délégué commercial en chef. Nous appuyons également les missions en entreprenant un projet pilote qui a pour objectif d'accroître le nombre d'info centres dans nos missions. Vous vous souviendrez sans doute que dans le numéro d'octobre 1997 de *SDC International*, nous

avons souligné la pratique exemplaire de Sue Harper concernant l'info centre de Buenos Aires. Eh bien, Diane Bellon de Développement économique Canada — l'ancien BFDR(Q) — est en affectation chez nous pour cinq mois dans le but de mettre au point une série de modèles d'info centres qui pourraient être mis en place à l'étranger (voir l'article à la page 7).

Dans le présent numéro, Sylvia Cesaratto répond à un rapport sur le développement des ressources humaines qui a paru dans notre livraison de janvier. Nous poursuivons également notre série sur les organismes de promotion du commerce extérieur de nos concurrents. Comme toujours, je vous invite à me téléphoner au 996-2964!

Richard Lecoq

🍁 Ottawa appuie les missions 🍁

Face aux commentaires reçus d'un bon nombre d'entre vous au sujet d'une requête demandant des renseignements détaillés sur les marchés lancée à travers le monde, Richard Lecoq a fait parvenir la réponse suivante à la société. Il se peut que vous ayez déjà vu cette réponse dans un message Signet pour diffusion générale. Le délégué commercial en chef a entièrement endossé la lettre de M. Lecoq, ce qui démontre bien que nous voulons et pouvons agir dans votre intérêt. N'hésitez pas à communiquer avec les Opérations à l'étranger (TCS) si vous avez besoin de leur appui pour des cas similaires.

Cher X,

Plusieurs de nos missions auxquelles vous avez envoyé un message électronique global leur demandant de l'information générale m'ont fait savoir qu'une bonne partie de l'information demandée peut être obtenue de diverses sources au Canada. En raison de la réduction des effectifs gouvernementaux et de la charge de travail accrue, nous ne sommes plus en mesure de répondre aux demandes globales d'information. Nos missions concentrent maintenant leurs activités sur l'aide aux sociétés canadiennes qui ont fait leur propre étude initiale du marché et qui ont ciblé quelques marchés spécifiques.

Je vous suggère, dans un premier temps, de contacter le Centre de services aux entreprises du Canada/Ontario (Toronto, tél. : 1-888-811-1119). Vous souhaiterez peut-être aussi consulter notre page Web ExportSource (<http://exportsource.gc.ca>), qui peut vous donner des liens avec d'autres sources utiles d'information, y compris les sites Web de nombre de nos missions.

Lorsque vous aurez terminé votre recherche initiale et décidé sur quels marchés vous souhaitez vous concentrer, nos missions dans ces marchés spécifiques se feront un plaisir de vous aider.

Si vous avez besoin d'autres clarifications, n'hésitez pas à m'appeler au (613) 996-2964.

Les Centres de services aux entreprises du Canada

Pour les entreprises qui se préparent à aller sur des marchés étrangers,
une source d'aide de premier plan, au pays même.

Ils offrent
en fait les trois
choses que
nous espérons
trouver dans un
service :
une attention
personnelle,
une voix à l'autre
bout du fil,
et des outils de
recherche!

Au cours des conférences téléphoniques qui ont réuni Kathryn McCallion et toutes les missions avant Noël, plusieurs d'entre vous ont soulevé la question de la ligne de démarcation entre ce qui relève « des services intrafrontières » et ce qui relève « des services extrafrontières », et posé des questions précises au sujet des services auxquels les sociétés qui veulent obtenir de l'aide pour se lancer dans l'exportation peuvent recourir au Canada.

Au cours de la dernière année, nos collègues de la Direction de la coordination nationale (TBC) ont soutenu avec conviction que les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) constituaient les points de contacts initiaux les mieux adaptés et les plus compétents pour les petites et moyennes entreprises. À la suggestion des Centres du commerce international, Richard Lecoq a profité du périple qu'il effectuait dans l'Ouest, dans le but de discuter avec les représentants des provinces du renouveau du Service des délégués commerciaux, pour visiter les CSEC d'Edmonton, de Winnipeg et de Saskatoon. Il voulait discuter de l'approche voulant que les clients non préparés soient référés à nos services au Canada et ce, dans le contexte de l'Initiative de mesure du rendement (IMR).

Ignorant ce que sont les CSEC au moment où il était à Budapest, lieu de sa dernière affectation, il est revenu à Ottawa très impressionné et plein d'enthousiasme après avoir pris connaissance de ce qu'ils peuvent offrir. Il a été particulièrement impressionné des connaissances et de l'expérience du personnel des Centres et à son retour, il a pu confirmer de première

main le point de vue positif de ses collègues de TBC.

Les CSEC, répartis dans 12 villes à travers le Canada, offrent des services de première ligne en répondant à toutes les demandes de renseignements de nature commerciale, qu'il s'agisse du démarrage d'une entreprise, de fiscalité, de réglementation ou du commerce international. Non seulement les agents d'information ont-ils accès à l'Internet et disposent-ils de CD-ROM, de répertoires, de bandes vidéo et de profils de marchés, mais ils consacrent le temps qu'il faut pour aider les clients et leur indiquer les endroits où ils peuvent trouver les renseignements commerciaux dont ils ont besoin. Ils apprennent même aux clients la façon d'utiliser les outils électroniques de leur centre d'information (sauf Toronto qui ne dispose pas d'un centre d'information). Ils offrent en fait les trois choses que nous espérons trouver dans un service : une attention personnelle, une voix à l'autre bout du fil, et des outils de recherche! Pour obtenir une liste d'adresses et de numéros de téléphone, consultez leur site Web, au «www.cbisc.org».

Afin de vous donner un meilleur aperçu de la façon dont les CSEC aident les entreprises à entrer sur de nouveaux marchés étrangers ainsi que du travail qu'ils accomplissent en collaboration avec les Centres du commerce international et d'autres partenaires d'Équipe Canada, nous prévoyons publier des études de cas sur des exportateurs qui ont été des clients des CSEC tel que racontés par certains des agents d'information qui y travaillent. Nous vous ferons part des résultats dans les prochains numéros de *SDC International*.

Pensez comme Kissinger, écrivez comme Gump

fiché à la *Direction de la consolidation de la paix et du développement humain* (AGP)

L'ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS S'EN VIENT



Une occasion pour les employés de faire connaître leur point de vue

Ces derniers mois, vous avez entendu parler de l'Initiative de mesure du rendement (IMR). Voici une bonne nouvelle : vous êtes sur le point de faire l'expérience du premier instrument de mesure de l'IMR, qui prendra la forme d'une enquête auprès des employés. Mesurer le degré de satisfaction des employés constitue un élément clé du processus de changement dans toute organisation. Et nous pouvons vous assurer que cette enquête a comme but premier de mesurer votre propre satisfaction.

Vous recevrez ce mois-ci un questionnaire qui est le fruit d'une réflexion et d'un effort passablement laborieux. Les questions elles-mêmes découlent largement de vastes consultations menées auprès des délégués commerciaux ainsi qu'auprès des agents commerciaux et adjoints commerciaux engagés sur place dans toutes les régions. L'enquête auprès des employés menée dans le cadre de l'IMR sera l'enquête la plus professionnelle jamais effectuée par le Service des délégués commerciaux, celle qui aura été planifiée le plus soigneusement et qui aura la plus grande portée. Pourtant, il vous faudra moins de 45 minutes pour y répondre!

Au moyen de cette enquête, la direction veut connaître votre opinion et votre niveau de satisfaction et recueillir vos suggestions quant aux améliorations à apporter concernant :

- *les questions opérationnelles;*
- *la prestation du service à la clientèle;*
- *les politiques et les pratiques en matière de gestion;*

- *les nouvelles initiatives;*
- *les services de soutien assurés au Canada (centres du commerce international, secteur T, secteur S et secteurs géographiques);*
- *les instruments et la formation que vous recevez pour accomplir votre travail.*

La haute direction sera à l'écoute de vos opinions et elle est déterminée à réagir aux résultats de l'enquête en prenant toutes les mesures pertinentes qui soient compatibles avec son mandat. Cet engagement est d'ailleurs exprimé dans le questionnaire lui-même.

Soyez assurés que les réponses que vous nous fournirez seront traitées de façon strictement confidentielle. Nous mettrons cet été les résultats agrégés et l'analyse de l'enquête à la disposition de l'ensemble des employés.

Le premier des instruments de mesure de l'IMR vous parviendra bientôt. Saisissez-le et utilisez-le comme il se doit — c'est vraiment vous qui prenez les mesures dans ce cas!

Pour de plus amples renseignements sur l'enquête qui sera bientôt menée auprès des employés, téléphonez à Rodrigue Bilodeau au 996-2947 ou à Sylvie Gariépy au 996-1758.

Harmonie dans la cacophonie

Quelques opinions et citations de nos groupes de discussion



Nous devons admettre que le lancement de l'Initiative de mesure du rendement (IMR) a fait beaucoup de bruit au cours des six derniers mois, tout particulièrement en ce qui concerne la nouvelle liste de services. Comme cela se fait pour tous les bons projets gouvernementaux, nous sommes allés consulter nos clients, formant à cette fin des groupes de discussion dans un suprême effort visant à juger de la pertinence de la liste de services que nous proposons. Nous avons rencontré des représentants de plus de 40 entreprises — ce qui constitue indéniablement un faible échantillon de notre clientèle —, nous avons laissé tombé notre armure et leur avons demandé de nous dire tout ce qu'ils avaient sur le coeur à notre sujet. Nous avons même communiqué avec les esprits des sociétés auxquelles John Larke avait apporté une aide jadis, en 1894 (ce fut la plus étrange enchère à laquelle il m'a été donné d'assister!). Nous leur avons donné carte blanche. Nous reproduisons ci-dessous certaines citations de membres des groupes de discussion, certaines positives et d'autres beaucoup moins, entremêlées à la définition de services de qualité que recherchent les clients si l'on se fie à ce qu'ont fait ressortir ces échanges.

RAPIDITÉ DE LA TRANSMISSION D'UN ACCUSÉ DE RÉCEPTION ET SENSIBILITÉ AUX BESOINS :

Les clients s'attendent à ce que les missions leur transmettent un accusé de réception de leurs demandes au bout de trois à sept jours, ne serait-ce que pour leur dire qu'elles ne peuvent leur offrir le service demandé. Quand il est prévu que le délai sera plus long, la mission et le client devraient tenter de s'entendre sur un temps d'attente raisonnable pour la réponse.

CONNAISSANCE DU MILIEU DES AFFAIRES LOCAL ET DU MILIEU DES AFFAIRES CANADIEN :

Les délégués commerciaux devraient connaître à la fois le milieu des affaires canadien et celui du pays où se situe la mission. Ils doivent travailler en étroite collaboration avec leurs agents commerciaux engagés sur place afin de garantir que les clients tirent profit de la connaissance que possèdent tous les membres du personnel de la mission sur les entreprises locales et canadiennes. Les délégués commerciaux doivent se montrer ouverts, francs et honnêtes en ce qui regarde les risques d'ordre politique, d'ordre économique, ou pour la sécurité, et en ce qui concerne

les relations avec certains partenaires.

« L'un des membres du personnel embauché sur place en (Amérique latine) était un ancien employé de Procter & Gamble. Il connaissait les tenants et aboutissants des règlements locaux sur l'alimentation, du conditionnement, de la distribution, tout. Il était excellent. »

CONNAISSANCE DU MARCHÉ ET DU SECTEUR :

Bien qu'on ne puisse demander aux délégués commerciaux de comprendre l'industrie aussi bien que leurs clients, ces derniers s'attendent à qu'ils aient une connaissance élémentaire du marché et du secteur.

RÉSEAU DE RELATIONS :

Les délégués commerciaux devraient avoir un vaste réseau de relations dans le pays où ils sont affectés ou être en mesure de diriger le client vers des personnes-ressources qui peuvent leur fournir les renseignements recherchés. Ils devraient en outre accompagner les clients dans des réunions d'affaires importantes, surtout quand il s'agit des marchés complexes du Moyen-Orient et de l'Afrique.

« La présence d'un (délégué commercial) à l'étranger m'a été profitable — il confère une plus grande crédibilité à nos propres démarches. »

« L'ambassade (en Asie) m'a permis d'organiser un cocktail. Pour les relations que j'avais là-bas, c'était vraiment un événement hors de l'ordinaire et un honneur d'être invités à l'ambassade du Canada. »

ACCÈS À DE L'INFORMATION :

Les clients s'attendent à ce que les délégués commerciaux aient aisément accès à des répertoires commerciaux et industriels pour les marchés locaux. Les participants aux groupes de discussion sont d'accord sur le fait que même les pages jaunes des bottins téléphoniques constituent une source de renseignements de grande valeur pour les exportateurs expérimentés.

« J'étais à (une ville asiatique) et, à cause de certains événements non prévus, je suis allé à l'ambassade pour parler à un délégué commercial. Au fond, tout ce que je voulais c'était de savoir s'ils connaissaient des distributeurs de ma ligne de produits. Je reconnais que je ne les ai pas prévenus

SUITE À LA PAGE 6

Harmonie dans la cacophonie

SUITE DE LA PAGE 5

longtemps à l'avance. Le délégué commercial m'a rencontré, mais m'a dit que leur « politique » exigeait qu'il communique ce type de renseignement par télécopieur. J'ai effectivement reçu les contacts voulus — une semaine plus tard dans mon bureau, à un moment où ceux-ci ne m'étaient plus d'aucune utilité. »

UNE CONNAISSANCE DE BASE DES AFFAIRES :

Les clients s'attendent à ce que les délégués commerciaux aient la capacité de comprendre les enjeux de base du commerce.

HABILETÉ EN COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES :

Les clients s'attendent à du respect, de la courtoisie et à une attitude amicale de la part des délégués commerciaux. *« À (une mission européenne), ils n'ont rien voulu savoir de moi. Le délégué n'était pas intéressé. Il était 17 h 15, il s'est levé et a dit «Ma journée de travail est terminée, pourriez-vous appeler un taxi pour ce monsieur?» »*

INTÉRÊT ENVERS LE CLIENT DU MONDE DES AFFAIRES :

Les clients s'attendent au minimum à ce que les délégués commerciaux leur consacrent un peu de temps.

DISPONIBILITÉ :

Les clients s'attendent à ce que les délégués commerciaux soient disponibles, puisqu'ils les ont prévenus deux semaines à l'avance de leur arrivée, et à ce qu'ils se montrent intéressés à les rencontrer, à passer du temps avec eux et à aider le client du monde des affaires qui leur rend visite.

« On peut facilement commettre des erreurs quand on fait des affaires dans un pays étranger — les délégués commerciaux peuvent nous aider à comprendre les différences culturelles. »

COHÉRENCE ET INTÉGRATION DES SERVICES :

Les clients s'attendent à ce qu'il y ait coordination et intégration entre les différents services, particulièrement quand il s'agit des questions de commerce et d'immigration, et des questions de coordination des services avec les Centres du commerce international.

« Les délégués commerciaux ne devraient pas craindre de se servir du poids et de l'influence du gouvernement canadien [...] ça marche et ça nous aide. Les autres pays le font beaucoup. Nos délégués commerciaux sont plus timides et ils ne se servent pas suffisamment de leur influence [...] dans ce cas-ci ils se sont toujours comportés comme des boy scouts. »

Le détachement professionnel

SUITE DE LA PAGE 1

dans le contexte. D'autres ministères s'intéresseront à récupérer des agents du MAECI de retour de mission à cause de leurs capacités linguistiques (possibles), mais aussi du fait de leurs connaissances et de leurs expériences sectorielles et culturelles. Pour l'agent du MAECI, cela peut représenter une excellente occasion de rester dans son domaine d'intérêt ou de spécialisation, ou sinon, de s'y introduire. En outre, le fait de travailler dans une région du pays donne accès aux agents du gouvernement provincial et aux activités d'expansion du commerce international dont ils sont responsables, ainsi qu'à des organisations régionales de développement comme le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. Le simple fait de connaître plus de gens — un nouveau réseau — s'avérera utile également lors de futures affectations. Tout ministère est en définitive une constellation de sections, de responsabilités, de politiques, etc., ce qui fait que lorsqu'on établit

quelques très bons contacts, on se facilite énormément la vie à l'occasion de toute future quête d'information.

Du point de vue administratif, on a droit à tous les avantages de l'employé du MAECI, y compris le remboursement des frais de cours pour le maintien des capacités linguistiques. Le MAECI verse le salaire et le récupère ensuite du ministère d'accueil, mais tous les frais reliés à la fonction sont couverts par ce dernier. Il ne faut craindre ni délais ni un quelconque cauchemar administratif (de toute façon, on vous tient au courant de tous les développements).

J'ai eu la chance d'aboutir dans un bureau dont le superviseur et le personnel sont d'une grande convivialité, ce qui a manifestement contribué à faire de cette expérience un développement positif dans ma vie. Lorsque vous réfléchirez à votre prochaine affectation, élargissez vos horizons — envisagez un détachement!

Seulement deux choses sont infinies — l'univers et la stupidité humaine — et je ne suis pas sûr de la première

Albert Einstein

L'Administration centrale assiste les missions

Vue d'ensemble du projet d'installation des info centres

L'Initiative de mesure du rendement (IMR) a pour but de renouveler le Service des délégués commerciaux, d'en améliorer le rendement et de laisser plus de temps pour les tâches plus « nobles ». Mais que faire des lettres qui arrivent sans cesse et du téléphone qui n'arrête pas de sonner? Déléguez ce genre de travail à d'autres? Dans certains cas, pourquoi pas!

Au cours des prochains mois, nous prévoyons installer trois modèles d'info centres dans des missions représentatives de missions de tailles diverses. En définitive, notre but est d'avoir cinq modèles de systèmes de gestion des demandes de renseignements commerciaux, ou info centres, qui auront été mis à l'épreuve avec succès et que les autres missions pourront adopter. Bref, cinq moyens de gérer le flux de l'information qui cadrent avec l'IMR, ce qui produira plus de résultats, exigera moins de ressources et permettra de passer un minimum de temps sur des demandes moins productives venant de clients qui ne sont pas prêts à exporter et qui laissera plus de temps pour les tâches à valeur ajoutée.

Grâce à l'installation d'un info centre, les agents à Buenos Aires ont pu faire autre chose que de répondre au courrier (voir le vol. 4, d'octobre 1997). On a aussi installé un info centre à Santiago qui donne des résultats très positifs, même à court terme, par exemple :

- le responsable de secteur à Ottawa a à sa disposition le contenu de l'info centre électronique et peut maintenant filtrer les demandes d'affaires de façon plus efficace, avec la même qualité d'information que celle fournie à partir de la mission;
- on enregistre une hausse de 35 à 60 p. 100 du taux de demandes traitées directement par le personnel de l'info centre, à un moment où le volume total des demandes a augmenté de près de 70 p. 100;
- la qualité du contenu et de la forme des réponses s'améliore, et on constate une réduction du temps de réponse à quatre jours au maximum (habituellement un à deux jours).

Dans les prochaines livraisons de *SDC International*, nous vous ferons part des résultats de notre projet et des possibilités d'amélioration de la gestion du temps qu'il vous offre.



L'APASE recherche des candidats

Voici venu le temps de l'année où l'Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE) se met à la recherche de candidatures pour les Prix des agents du service extérieur canadien. L'APASE a institué ces prix en 1990 comme moyen, pour les pairs, de souligner une réalisation exceptionnelle d'un agent du service extérieur de carrière.

Pour présenter une candidature, il suffit d'envoyer à l'APASE une lettre ou une télécopie signée, en répondant aussi complètement que possible aux questions suivantes :

1. Quel est le nom du candidat proposé? Les candidatures des années antérieures ne seront acceptées que si elles sont accompagnées d'une

présentation à jour.

2. Comment cette personne a-t-elle accompli sa réalisation exceptionnelle? Veuillez donner des exemples détaillés et concrets.
3. Y a-t-il d'autres personnes qui pourraient fournir un témoignage à l'appui? Veuillez indiquer les noms, adresses, numéros de téléphone et de télécopieur des personnes à contacter.

Toutes les candidatures doivent être reçues au bureau de l'APASE d'ici le 30 avril 1998, soit par télécopieur, au (613) 241-5911 ou par la poste, au 47, rue Clarence, bureau 412, Ottawa (Ontario) K1N 9K1. Les noms des lauréats seront dévoilés lors d'un dîner qui aura lieu au Centre national des Arts, à Ottawa, le 11 juin, sous les auspices de l'APASE.

Messages du délégué commercial en chef

La présente chronique est un index des messages électroniques de Mme Kathryn McCallion, sous-ministre adjoint, Affaires internationales, Passeport, et Affaires consulaires, et délégué commercial en chef, qui ont été diffusés à tout le personnel du secteur du commerce entre les livraisons trimestrielles de SDC International.

MESSAGE N° 10, 13 JANVIER 1998

Ouverture du bureau d'Équipe Canada inc

- Le 12 janvier, le nouveau centre d'Équipe Canada inc a ouvert ses portes. Il est situé dans le hall d'entrée de l'édifice Lester B. Pearson.
- Le bureau abritera le secrétariat de divers comités interministériels et fédéraux-provinciaux ainsi que le Comité consultatif d'Équipe Canada inc.
- Il servira de point d'accès aux entreprises canadiennes désireuses d'obtenir des informations sur les programmes gouvernementaux de promotion des exportations et de l'investissement.
- Le bureau d'Équipe Canada inc comporte deux salles de conférence, une grande et une petite, et des terminaux donnant aux clients directement accès à l'Internet.

MESSAGE N° 11, 11 FÉVRIER 1998

Compte rendu actualisé :

Initiative de mesure du rendement (IMR)

Je tiens à remercier tous les chefs de mission, gestionnaires et employés qui ont participé aux conférences téléphoniques tenues avant Noël et qui ont alors fait part de leurs réactions à ce projet. Vous avez alors soulevé de nombreuses questions pertinentes, et nous tentons de répondre à certaines d'entre elles ci-dessous, sous forme de questions-réponses.

Remarque : Devant nous soumettre à des contraintes d'espace, nous avons dû nous limiter à quelques observations pour chacune des questions. Pour obtenir des réponses complètes, consultez le nouveau site intranet de l'IMR, soit <http://folio.lbp/tcs-sdc/pmi-imr/index.htm>, ou communiquez avec le SDC et nous nous ferons un plaisir de vous les transmettre par courrier électronique.

1. Est-ce que l'IMR va encore alourdir notre fardeau, en ce qui regarde la présentation de rapports, alors que la charge de travail est déjà accaparante dans les missions?

- Le sondage initial auprès des employés ne vous demandera pas plus de 45 minutes.
- Les sondages périodiques auprès des clients devraient en fait réduire la charge de travail dans les missions.
- Par dessus tout, je tiens à donner à tous l'assurance que l'IMR n'ajoutera pas de nouveaux systèmes de présentation de rapports sur votre emploi du temps ou sur vos activités en milieu de travail.

2. Qu'est-ce que l'IMR va « mesurer » au juste, et de quelle façon?

- Le principal instrument de « mesure » que nous entendons utiliser est un sondage grâce auquel nos clients pourront périodiquement faire rapport à propos de ces questions.

3. En quoi est-ce que l'IMR va remédier au problème des clients qui sont mal préparés?

- La nouvelle liste va comprendre une série de questions auxquelles les requérants devront répondre de manière satisfaisante avant d'avoir accès à nos services à l'étranger.

4. De quelle manière l'IMR abordera-t-elle le problème des missions vers les territoires qui sont mal préparés?

- Tant les participants que les organisateurs de missions vers les territoires devront eux aussi satisfaire aux conditions d'accès à nos services à l'étranger.
- Le volet des normes de service de l'IMR fera la promotion du recours systématique à des contrats établissant les conditions des missions commerciales, ceci étant présenté comme une pratique exemplaire.

5. Est-ce que le refus de dispenser tel ou tel service au milieu canadien des affaires ne devrait pas nous inquiéter?

- Disons les choses bien clairement : nous n'allons jamais opposer un refus catégorique à qui que ce soit. L'IMR constitue un instrument grâce auquel nous allons définir le profil de nos clients et déterminer le contenu de nos activités. Lorsque cela aura été fait, il nous faudra, dans certains cas, expliquer aux requérants qu'ils ne font pas partie de la clientèle que nous avons définie ou que les services qu'ils demandent débordent le cadre de nos activités.
- Je tiens également à souligner que lorsque vous orienterez les clients dans l'optique que je viens de décrire, vous pourrez compter sur l'appui complet de la haute direction.

6. Qu'est-ce qui nous garantit qu'Équipe Canada inc va bien s'acquitter de son rôle?

- Nos consultations avec nos partenaires au sein d'Équipe Canada inc vont se poursuivre jusqu'à ce que nous ayons la conviction que nos services au Canada sont à la hauteur.

7. Que devrions-nous faire pour que nos clients et nous-mêmes arrivions à nous entendre sur une définition claire de nos attentes respectives?

- À cette fin, précisément, la liste des nouveaux services énoncera très clairement les services qu'il faut demander au Canada, ceux que les clients peuvent ou non s'attendre à recevoir de nos missions à l'étranger, ainsi que les conditions auxquelles ils devront satisfaire pour bénéficier de nos services.

8. Comment s'y prendra-t-on, dans le cadre de l'IMR, pour tenir compte des réalités différentes d'une région et d'un pays à l'autre?

- Dans la liste des services, nous ferons une nouvelle distinction entre les services « de base » et les services « supplémentaires ». Afin d'assurer une uniformité minimale, nous allons attendre de toutes les missions (à l'exception des très petites, celles qui ne comptent qu'un agent par exemple) qu'elles prodiguent le même ensemble de services de base.
- Cela dit, la définition des services « supplémentaires » autorisera certaines variantes dans la composition des services d'une mission à l'autre, en fonction de la

différence des réalités d'une région et d'un pays à l'autre en ce qui concerne les caractéristiques des marchés et le volume des ressources disponibles.

9. L'IMR prendra-t-elle en considération les clients et les services qui se situent hors du domaine de l'exportation?

- Oui. La nouvelle liste comprendra non seulement les services offerts aux exportateurs, mais aussi ceux offerts aux clients des domaines de l'investissement, des sciences et de la technologie.

10. Pourquoi l'IMR comporte-t-elle un volet consacré aux frais de service?

- Le Vérificateur général lui-même a proposé qu'on examine la possibilité d'exiger des frais de services. De nombreux autres organismes oeuvrant dans le domaine de la promotion du commerce international, dans le monde entier, ont déjà adopté une forme ou une autre de frais de service; ils cherchent ainsi à s'assurer de l'engagement du client et, au sein de notre propre organisation, ce principe recueille un appui qui semble croître.
- Toutefois, il n'a pas encore été décidé d'imposer des frais de service et ceux-ci ne constituent pas un objectif caché de l'IMR.

11. Quel est le lien entre l'IMR et l'affectation des ressources?

- Notre objectif primordial est de faire en sorte que l'argent que nous dépensons nous procure le meilleur rendement possible.
- Il ne fait aucun doute que les mesures que nous effectuerons dans le cadre de l'IMR, particulièrement au moyen des sondages périodiques auprès des clients, influenceront sur les décisions que nous prendrons en matière d'affectation des ressources. Ce ne sera toutefois pas le seul facteur dont nous tiendrons compte.

12. Que ferez-vous pour aider le personnel à s'adapter à l'IMR?

- Nous allons rédiger un manuel destiné à guider nos agents dans la prestation des services figurant sur la nouvelle liste.
- Nous consultons actuellement l'Institut canadien du service extérieur afin de cerner nos besoins en matière de formation.

Si vous changez de poste pendant cette saison d'affectations, n'oubliez pas de préparer le matériel à transférer à votre successeur.

Utilisez l'Intranet et imprimez une copie de la pratique exemplaire concernant les éléments d'un « registre de passation » :

Intranet >> Nouvelles >> SDC International >> Archives >> 1^{er} janvier, 1997 OU <http://folio.lbp/TCS-SDC/archives/jan97fr/index.htm>

CE QU'IL FAUT SAVOIR D'ÉQUIPE CANADA INC

Pour faire suite à l'entrevue avec M^{me} Kathryn McCallion que nous avons présentée dans le numéro de janvier de *SDC International*, et en réponse à de nombreuses demandes, nous avons demandé à la Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX) du Service des délégués commerciaux de nous révéler la primeur interne au sujet d'Équipe Canada inc. Nous espérons que cet article vous livrera certains des messages dont vous avez besoin dans vos rapports avec le milieu des affaires.



Team Canada Inc • Équipe Canada inc

traitées à ce niveau);

- les Centres du commerce international (pour les entreprises qui sont prêtes à exporter);
 - le Service d'exportation agro-alimentaire (pour toutes les industries agroalimentaires);
 - des spécialistes provenant d'autres ministères (pour les demandes portant sur des secteurs en particulier).

VISION

Améliorer les services de promotion du commerce international (PCI) fournis par le gouvernement fédéral au milieu des affaires, en tirant profit du succès remporté par Équipe Canada et en établissant d'un océan à l'autre un réseau de fournisseurs de services efficace et axé sur les résultats.

MESSAGES PRINCIPAUX

Équipe Canada inc constitue le réseau de fournisseurs de services de PCI de l'État auprès du milieu des affaires.

Équipe Canada inc va incarner les partenariats dans l'ensemble de l'administration publique en vue de la prestation sans faille du programme de PCI.

SIÈGE SOCIAL D'ÉQUIPE CANADA INC

Équipe Canada inc a son siège social à l'édifice Lester B. Pearson, 125, promenade Sussex, Ottawa, K1A 0G2. Le bureau est facilement accessible par téléphone et par télécopieur, et on peut s'y rendre sans rendez-vous. Des salles de réunion y sont à la disposition des membres d'Équipe Canada et des visiteurs, et ceux-ci y ont en outre accès à des outils sur Internet, comme ExportSource.

PERSONNEL D'ÉQUIPE CANADA INC

Le siège social comprendra un personnel de secrétariat, qui appuiera la direction et la structure consultative d'Équipe Canada inc; ces employés aideront par ailleurs les entreprises canadiennes et les visiteurs en leur donnant de l'information et des conseils sur l'exportation et l'investissement.

Numéro de téléphone d'Équipe Canada inc : 1-888-811-1119

Lorsqu'ils téléphoneront à Équipe Canada inc, les clients seront servis par:

- les Centres de services aux entreprises du Canada (la plupart des questions seront

EXPORTSOURCE

Ce site Internet, qui contient un large éventail de renseignements relatifs à l'exportation, sera élargi de manière à inclure les nouveaux membres d'Équipe Canada inc.

LE CONSEIL CONSULTATIF

Un conseil consultatif d'entreprises attirera l'expertise et les conseils du secteur privé et servira à étendre davantage l'approche horizontale d'Équipe Canada à la fonction de PCI de l'État, en offrant des orientations sur la promotion du commerce international et les questions de politique commerciale. Le Conseil consultatif remplace le Comité consultatif sur le commerce extérieur à titre de principale tribune du secteur privé relevant du ministre du Commerce international.

OBJECTIFS

- accroître de 30 p. 100 (d'ici 2006) le nombre de délégués commerciaux en poste à l'étranger;
- renforcer la gestion et la coordination des activités fédérales en matière de promotion du commerce et de l'investissement dans l'ensemble des ministères (rôles intrafrontières et extrafrontières);
- étendre les réseaux et établir de nouveaux partenariats avec les provinces et le secteur privé;
- mobiliser le secteur privé par l'intermédiaire du Conseil consultatif, pour qu'il contribue :
 - à la détermination des orientations stratégiques et des priorités en matière de PCI;
 - à l'élaboration d'une stratégie de PCI pour le Canada;
 - à la définition des normes de rendement et à la mesure des progrès accomplis.

N'hésitez pas à vous mettre en rapport avec TBX pour obtenir la liste des membres du Conseil consultatif d'Équipe Canada inc, ou pour de plus amples renseignements.

Çà me fait rien que mes ministres parlent beaucoup – en autant qu'ils fassent ce que je veux

Margaret Thatcher

Le personnel relève la concurrence



Dans le dernier numéro de *SDC International* (Vol. 5, N° 1), nous avons eu droit à un aperçu des méthodes qu'utilisent nos concurrents lorsqu'ils abordent les questions de développement des ressources humaines (DRH). La Division du personnel commercial/politique (FPS) a jugé qu'il serait intéressant d'établir une comparaison avec le MAECI, et de mettre en évidence quelques-unes des nouvelles initiatives en cours. Veuillez consulter le précédent article dans l'Intranet sous la rubrique « Nouvelles ».

1. RECRUTEMENT

Comme la majorité d'entre vous le sait, l'actuel processus de recrutement des agents du service extérieur, et plus précisément des délégués commerciaux, existe déjà depuis de très nombreuses années. La plupart d'entre nous se souviennent encore des sueurs froides devant certaines questions pièges à l'entrevue initiale, et de s'être demandé ce qui était arrivé aux autres candidats qui s'étaient présentés. Notre processus de recrutement consiste toujours à passer l'examen de connaissances pour le service extérieur, et à se soumettre ensuite à une entrevue qui dure toute la journée, sans oublier toutes les autres embûches. Étant donné que le système s'applique essentiellement à des personnes qui combleront les postes de premier échelon, notre campagne de recrutement vise principalement les nouveaux diplômés universitaires.

Toutefois, l'un des éléments de notre recrutement qui a changé au cours des années concerne les critères d'admission. Désireux de réduire le nombre de candidats passant l'examen FS (qui avait atteint un sommet de plus de 7 000 durant une année) et de viser des candidats dont le profil cadrerait davantage avec les besoins du Ministère, nous avons défini des critères

d'admissibilité assez précis (ex. deux diplômés de premier cycle, dont un obligatoirement en droit, en économique ou en commerce, ou bien un seul diplôme de concert avec une connaissance de l'une des cinq langues difficiles). Cette campagne ciblée a réussi dans la mesure où nous recrutons à présent des candidats dotés de compétences spéciales et de capacités manifestes dans une ou plusieurs langues étrangères.

En 1997, nous avons également lancé une campagne proactive de diffusion axée sur les facultés de commerce des universités afin de nous assurer que les possibilités de carrière au SDC soient bien connues dans ce milieu. La campagne a donné des résultats positifs puisque nous avons constaté un accroissement appréciable du nombre de diplômés dans ce domaine qui ont passé l'examen FS en octobre dernier.

La composition du personnel commercial dans nos missions à l'étranger reflète celle de nos concurrents, dans la mesure où une proportion croissante de l'effectif est constituée de personnel engagé sur place (PEP). Certes, le PEP assure une continuité et une expertise sectorielle absolument souhaitables, mais on se préoccupe quand même du fait qu'environ 60 p. 100 de l'effectif total des délégués commerciaux sont postés au Canada, et seulement 40 p. 100 dans nos missions. Le ministre du Commerce international a pris l'engagement de renverser cette tendance et de travailler très fort afin de créer davantage de postes à l'étranger pour les délégués commerciaux. Certaines étapes concrètes ont déjà été franchies dans ce sens avec la création, en 1997, de cinq nouveaux postes à l'étranger destinés à du personnel engagé au Canada, avec promesse d'en créer quelques autres en 1998.

SUITE À LA PAGE 12

Personnel

SUITE DE LA PAGE 11



Alors que d'autres organismes d'État ont tendance à offrir des programmes pour étudiants stagiaires dans leurs missions, le MAECI juge qu'il n'est pas opportun de confier à des étudiants des affectations à l'étranger. Mais nous n'hésitons pas à participer à divers programmes de placement en engageant de tels candidats à l'Administration centrale, notamment dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme d'enseignement coopératif. Et nombre de nos missions offrent également des postes temporaires à des Canadiens

D'autre part, le programme de formation destiné aux personnes que nous embauchons a bien évolué par rapport au style « chacun pour soi » de jadis!

qui étudient à l'étranger, particulièrement aux États-Unis où cette pratique est plus répandue.

Le MAECI, de concert avec des partenaires du secteur privé qui agissent à titre d'organisations de parrainage, crée également des stages internationaux dans le cadre de son Programme international de stages pour les jeunes.

Quelque 600 stages destinés à de jeunes Canadiens ont été créés par le MAECI à ce jour, en collaboration avec 57 organisations canadiennes des secteurs privé et non gouvernemental. Ces stages favorisent l'acquisition du savoir et de l'expérience qui contribuent à préparer les participants à une carrière dans leur domaine de spécialisation.

Les stages portent principalement sur le commerce international, les enjeux mondiaux et la culture, et ils se déroulent au sein de ministères étrangers, d'organisations non gouvernementales (ONG), d'in-

stitutions internationales, et d'entreprises du secteur privé. Les stagiaires sont des diplômés qui ont une formation pertinente dans des domaines comme les affaires commerciales internationales, les arts et métiers, le journalisme, le génie civil, le développement durable et les relations internationales.

2. FORMATION

D'autre part, le programme de formation destiné aux personnes que nous embauchons a bien évolué par rapport au style « chacun pour soi » de jadis! En conjugaison avec l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), le Ministère offre une formation sur mesure, qui couvre les langues étrangères, le développement professionnel et les affectations avec formation au travail.

Les programmes de formation ont été créés en fonction des exigences particulières du service extérieur canadien, et ils sont de plus en plus souvent mis à la disposition d'autres ministères et organismes ainsi que d'entreprises du secteur privé qui désirent les acheter. Des cours répartis par niveaux sont offerts aux nouveaux employés, durant leur programme de formation professionnelle, ainsi qu'à tous les agents du Ministère dans le cadre de la période préparatoire qui précède toute affectation.

Grâce à des techniques de pointe en matière de formation, de gestion de projets et d'amélioration de la performance, l'Institut offre un environnement d'apprentissage professionnel qui sert tous les secteurs d'activité du MAECI. Les cours sont conçus en étroite association avec les gestionnaires et les experts des divers secteurs du MAECI, et leur prestation est assurée par des spécialistes de la formation issus du secteur privé aussi bien que par des experts sur divers sujets et autres formateurs du MAECI.

De plus, l'École professionnelle fait fonction d'avant-guardiste au sein de l'ICSE avec la création d'un campus virtuel. Bâti sur un support Internet, le campus virtuel sera mis à la disposition des employés du MAECI par l'intermédiaire du réseau Intranet du Ministère. Il servira dans un premier temps de véhicule à des initiatives éclair et à grande échelle de formation, et il permettra d'offrir au personnel à l'étranger des possibilités d'apprentissage dont on ne pouvait profiter auparavant qu'à l'Administration centrale.

3. GESTION ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Le MAECI applique à son personnel permutant un système de nomination à un niveau déterminé qui fait appel à des critères ou compétences comme mesures d'évaluation des employés au stade du recrutement ainsi qu'à l'occasion d'une nomination ou, surtout, d'une promotion. Avec notre régime de mise en commun des postes permutants au MAECI, on ne peut pas se servir des critères du poste pour mesurer la performance des employés; par conséquent, on a élaboré des profils de compétences propres aux divers niveaux. Ces compétences ont été utilisées tant pour le recrutement que pour les évaluations de rendement dont on se sert aux comités de promotion annuels. Cependant, ces mêmes compétences ne sont pas énormément exploitées lors de l'étude des plans de développement de carrière des employés ou aux fins des affectations. Le MAECI doit bientôt lancer un projet pilote en vue de la création d'un système intégré et transparent de gestion des ressources humaines, qui aura pour objet de faciliter la planification de la relève, la mise en correspondance du recrutement avec les besoins futurs ainsi qu'avec les plans stratégiques et plans d'activités ministériels. En principe, il permettra également aux employés de participer davantage à la formulation de leur plan de carrière, et il introduira un système plus simple et moins ambigu d'évaluation du rendement.

4. RÉMUNÉRATION

Une enquête sur les salaires, commandée par le Ministère, a confirmé que :

- a) les salaires d'engagement étaient plus faibles que dans le secteur privé, à qualifications égales;
- b) le temps nécessaire pour atteindre un niveau de travail opérationnel était considérablement plus long pour les agents du service extérieur (FS) que pour leurs pairs appartenant à d'autres classifications;
- c) dans le cas de certaines spécialisations (e.g. avocats, économistes, locuteurs de langues difficiles, agents de politique commerciale), les taux de salaires étaient faibles au sommet de l'échelle FS.

Bien que les salaires du groupe FS risquent fort de toujours accuser du retard par rapport à ce qu'offrent les sociétés dans le secteur privé, on estime que certaines nouvelles initiatives actuellement à l'étude pourraient bien contribuer à réduire l'écart, notamment :

Le Programme de développement du service extérieur (PDSE), qui a pour modèle un programme existant que nous espérons adopter aux fins de nos propres besoins de recrutement et de formation. La structure du programme permettra dans une certaine mesure de s'attaquer aux problèmes des salaires pour les FS1 (avec un gain salarial significatif grâce au PDSE par rapport à la même période de cinq ans en vertu du régime actuel) et avec des promotions vers le niveau suivant au terme d'une période de développement de cinq ans, en supposant que l'on donne satisfaction sur le plan de tous les paramètres. Les détails spécifiques de l'adoption de ce programme font actuellement l'objet de négociations entre la direction et l'Association professionnelle des agents du service extérieur.

La Norme générale de classification (NGC) devrait atténuer le problème des comparaisons interclassifications (ex. FS2 contre CO3) si le travail est jugé comparable,

SUITE À LA PAGE 18

Coup d'œil sur nos concurrents

Le secteur privé et les organismes de promotion du commerce international

Dans la dernière livraison de SDC International, nous avons présenté une série d'articles basés sur nos recherches au sujet des organismes étrangers de promotion du commerce international. Nous mettons en lumière dans ce numéro-ci les méthodes que nos concurrents utilisent pour entretenir des liens avec le secteur privé.

1. Les conseils d'administration et les conseils ou comités consultatifs

La majorité des organismes de promotion du commerce international (PCI) sont dotés d'un conseil d'administration. Ces conseils sont considérés comme un moyen essentiel d'avoir accès à l'opinion du secteur privé.

L'approbation de l'orientation stratégique d'ensemble et du plan général de l'organisme, les principales affectations de ressources et, parfois, la nomination des principaux responsables (cadres supérieurs, délégués commerciaux principaux) font partie du rôle que jouent habituellement les conseils d'administration. On demande de plus en plus à ces conseils de reprendre à leur charge des responsabilités dévolues auparavant à des comités distincts. Dans le monde entier, on considère la présence d'un conseil d'administration vigoureux, qui donne continuellement des avis à la haute direction de l'organisme, comme un moyen de maintenir l'organisation polarisée sur les besoins de la clientèle et d'améliorer l'image de l'organisme auprès du public. Les conseils d'administration ont également été utiles en aidant les organismes à aborder efficacement des questions qui sont au centre de l'attention et à préparer des tournées ministérielles autour du monde.

Habituellement, nettement plus de la moitié, et parfois la totalité, des membres du conseil d'administration proviennent du secteur privé. Lorsque le conseil comprend des membres venant d'autres ministères, ces derniers sont membres d'office. Là où la culture des affaires locale l'exige, un représentant syndical fait également partie du conseil d'administration. Les représentants du secteur privé sont généralement présidents ou chefs de la direction de leur entreprise. Dans un certain nombre de cas, la loi prévoit que le président

du conseil d'administration doit être propriétaire de sa propre entreprise. On considère que ce critère de sélection donne de la crédibilité à l'organisme aux niveaux fonctionnel et politique.

Certains organismes ont également recours à des conseils consultatifs, mais on a souvent l'impression que leur avis est dilué quand il est mis en application, si jamais il l'est. Les conseils de ce genre sont souvent perçus comme un moyen moins efficace d'assurer la polarisation sur la clientèle et les résultats. L'Overseas Projects Board, au Royaume-Uni, un groupe distinct affilié au British Overseas Trade Board, fait figure d'exception. Cet organisme est composé de gens d'affaires expérimentés ayant une vaste expérience de la concurrence internationale concernant les projets outre-mer. L'Overseas Projects Board présélectionne les soumissionnaires britanniques ainsi que les projets internationaux, pour permettre à l'État de concentrer son appui sur les plus prometteurs. En France et en Allemagne, le tamisage s'effectue de la même manière, alors qu'il comporte des variantes dans les pays nordiques. De plus, le British Overseas Projects Board aide les groupes sectoriels à conseiller les entreprises qui sont prêtes à exporter au sujet des tactiques à employer pour obtenir des contrats à l'étranger.

Ces conseils sont considérés comme un moyen essentiel d'avoir accès à l'opinion du secteur privé.

2. Les réseaux

L'un des instruments les plus communément utilisés pour favoriser une liaison intrinsèque entre l'organisme de PCI et ses clients est le réseau d'affaires. Divers types de réseaux autour du monde sont basés sur l'idée que les initiatives communes permettent aux entreprises, habituellement du même secteur, de réussir ensemble là où elles auraient échoué si elles avaient agi seules,

surtout les petites et moyennes entreprises (PME). Les réseaux exigent une mise en commun des talents et des ressources (p. ex. financières) tant de la part de l'organisme de PCI que de la part des entreprises participantes, dès le stade de la planification, pour poursuivre les objectifs commerciaux sur lesquels l'organisme et les entreprises se sont entendus.

Un certain nombre d'organismes de PCI ont mis sur pied des groupes d'action concertée (GAC) qui sont maintenant les pierres angulaires du portefeuille de services de l'organisme, comme par exemple l'Australian Trade Commission (Austrade), l'Irish Trade Board (ITB), l'Association finlandaise pour le commerce extérieur, les Conseils du commerce de Suède et de Norvège ainsi que le New Zealand Trade Development Board (Tradenz). Le rôle du GAC peut consister à donner suite à un projet ou à un groupe de projets (p. ex. à des projets d'exploitation forestière en Chine), ou à concevoir et à mettre en application une stratégie de commercialisation mondiale pour le secteur (p. ex. les produits et services miniers). Dans certains organismes, seulement un chef de la direction ou un cadre supérieur désigné antérieurement assiste à la réunion du GAC. L'un des principaux avantages du GAC est qu'il permet à ses membres plus expérimentés ou représentant de grandes entreprises de servir de mentors aux PME.

Du point de vue de l'organisme, les GAC diffèrent surtout par le type et la durée de services fournis par l'organisme de PCI. Invariablement, l'organisme joue le rôle de secrétariat et de facilitateur au départ. Dans certains cas, l'organisme peut conserver ce double rôle pendant longtemps avant que les entreprises ne prennent le dessus, alors que dans d'autres, l'organisme assure la formation du secteur privé dès les premiers stades de la création des GAC.

Quelles que soient les variations, les GAC jouissent d'un appui généralisé. D'après l'ITB, les GAC se sont révélés comme étant le meilleur moyen pour l'organisme d'atteindre des résultats et de susciter la collaboration avec l'industrie. Voilà un appui retentissant de la

part d'un organisme qui est déjà si intimement lié à ses entreprises exportatrices nationales qu'il est en mesure de chiffrer ses objectifs nationaux quant aux exportations de produits et de services, au nombre d'entreprises qui exportent pour plus d'un certain montant, et au nombre de nouveaux exportateurs qui feront leur apparition au cours d'une période déterminée. Organisme largement axé sur les résultats, Austrade,

qui est également un fervent partisan des GAC, indique que ses GAC constituent sa principale source d'exportations facilitées (4,7 milliards de dollars australiens en 1994-1995). Tradenz, mondialement reconnue comme chef de file des GAC, soutient que les entreprises qui font partie de ses 40 GAC représentent 70 p. 100 des recettes de la Nouvelle-Zélande à l'exportation.

Par ailleurs diverses raisons, y compris les objectifs de la PCI, conduisent les entreprises à établir des réseaux solides. Ils ont tendance à inclure un moins grand nombre d'entreprises que les GAC et supposent une entente juridique ou un échange de lettres entre les entreprises. Ces ententes définissent des facteurs tels que la rationalisation de la production et du marketing ou

la mise en commun des entrepôts. Alors qu'un organisme de PCI fournirait habituellement de l'aide pour un réseau informel, un courtier indépendant (formé par l'organisme de PCI) est souvent utilisé pour établir un réseau « solide ».

Les premiers réseaux « solides » officiels ont été mis au point par le ministère danois de l'Industrie en 1989. Le programme a favorisé un changement d'orientation spectaculaire dans la culture d'entreprise au Danemark. En 1996, 2 000 réseaux solides avaient été créés, et ceux-ci comptaient plus de 10 000 sociétés membres, dont 80 p. 100 avaient un objectif en matière d'exportation. Le système est reconnu pour avoir renforcé la position des entreprises sur le plan de l'exportation; il a aussi amélioré leur structure de coûts, leur chiffre d'affaires et leur niveau d'emplois.

D'autres pays n'ont pas tardé à suivre l'exemple

SUITE À LA PAGE 16

*Divers types de
réseaux autour du monde
sont basés sur l'idée
que les initiatives
communes permettent
aux entreprises,
habituellement du même
secteur, de réussir
ensemble là où elles
auraient échoué si elles
avaient agi seules*

Coup d'oeil sur nos concurrents SUITE DE LA PAGE 15

danois. Le Conseil du commerce de Norvège (NTC) a été le premier organisme à le faire. En 1996, il avait formé plus de 200 courtiers et quelque 2 000 sociétés avaient participé au programme. La Nouvelle-Zélande est un autre pays converti à la doctrine des réseaux d'affaires « solides ». Plus de 150 courtiers y ont été formés en deux ans, et ceux-ci aident maintenant les entreprises néo-zélandaises à mettre en place un réseau, souvent avec la participation financière de l'État. Poussant le concept un peu plus loin, Tradenz se lance maintenant dans un programme local de développement de grappes, de concert avec la Banque ANZ. Tradenz croit que l'incubation d'entreprises, dans une ville ou une région en particulier, conduit à un maillage qui facilitera le développement de réseaux solides, axés sur les exportations.

3. Les ressources humaines

De plus en plus, un certain nombre d'organismes de PCI ont tendance à engager des employés qui ont une vaste expérience dans le secteur privé; ces organismes s'attendent par ailleurs à ce qu'un bon nombre d'entre eux retournent dans le secteur privé. Des organismes tels que les Conseils du commerce de Suède et de Norvège et l'Association pour le commerce extérieur de Finlande ont engagé à contrat des délégués commerciaux du secteur privé afin de s'assurer que ces derniers comprennent les besoins des entreprises qu'ils ont comme clients et qu'ils se concentrent sur ces besoins. En Suède, on s'attend à ce que ces délégués commerciaux se servent de leurs liens avec les milieux d'affaires et de leur expérience pour faire une analyse comparative continue de leurs services et améliorer ces services.

D'autres organisations (p. ex. Austrade, Tradenz) comptent de plus en plus sur des employés qui ont une bonne expérience du secteur privé, souvent sur une

base contractuelle. Celles-ci s'attendent certes à ce que le taux de roulement soit plus important que dans un service diplomatique, mais elles considèrent que cet apport du secteur privé contribue à la diffusion d'une culture plus dynamique et davantage axée sur les clients et les résultats.

4. Les partenariats entre le secteur public et privé pour la prestation de services de PCI

Les partenariats avec le secteur privé, qui exercent régulièrement une influence sur les organismes de PCI, constituent sans doute l'un des moyens les plus subtils par lesquels ces organismes intègrent les vues du secteur privé. Ces partenariats sont souvent établis dans le but d'élargir, de façon rentable, le réseau de prestation des services d'un organisme.

Ces arrangements ont souvent permis un resserrement des liens avec le secteur privé, les chambres de commerce, etc. En Norvège, le NTC a fermé tous ses bureaux régionaux et a conclu à la place des arrangements avec des consultants du secteur privé dont il retient les services pour faire divers examens d'entreprises et pour aider les PME à dresser des plans d'affaires et des plans d'exportation. Le NTC est d'avis que l'impartition de ces services permet une efficacité accrue et assure une qualité supérieure à un coût global moindre. Austrade a réagi à une récente compression budgétaire en commençant à franchiser ses services. Les chambres de commerce locales fourniront les services d'Austrade, grâce à des

liens en direct avec le réseau de l'organisme. Autre exemple : en Grande-Bretagne, on a adopté une approche qui consiste à faire cohabiter des agents avec les bureaux de réseaux d'affaires (« Business Links ») du secteur privé. Avec 200 bureaux, c'est aussi l'un des réseaux les plus étendu.

*De plus en plus,
un certain nombre
d'organismes de PCI
ont tendance à engager
des employés qui ont
une vaste expérience
dans le secteur privé;
ces organismes
s'attendent... qu'un bon
nombre d'entre eux
retournent dans le
secteur privé.*

Consultez les nouveaux sites web des missions à Santiago, San Jose et Mexico.

Une liste de tous les sites web des missions est donnée à : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/missions/menu.htm>

Un groupe de réflexion qui travaille pour nous

Un regard sur le travail accompli par la Direction de la politique et de la planification stratégique du Service des délégués commerciaux

Nous aimerions mettre en lumière une direction dont le travail reste souvent dans l'ombre. Essentiellement, la Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX) du Service des délégués commerciaux aide le délégué commercial en chef à fournir un appui et une direction fonctionnels au gouvernement dans son rôle de promotion du commerce international (PCI).

LA DIRECTION EST CHARGÉE DE CE QUI SUIT :

- la planification stratégique à moyen et long terme de la PCI;
- la formulation de recommandations sur l'affectation des ressources consacrées à la PCI au sein du MAECI;
- un soutien à l'élaboration du concept d'Équipe Canada inc pour la PCI.

TBX se perçoit comme un groupe de réflexion sur les enjeux généraux en matière d'utilisation des ressources et de prestation de services de PCI, et comme un secrétariat des groupes consultatifs intra et interministériels sur la PCI. Son personnel aborde les questions d'un point de vue horizontal très large, global, à des fins consultatives. Les responsables de la Direction supervisent maintenant la nouvelle administration centrale d'Équipe Canada inc logée au rez-de-chaussée de l'édifice Lester B. Pearson.

En sus des tâches qui lui sont propres, la Direction travaille en étroite collaboration avec les responsables de l'Initiative de

mesure du rendement (IMR), cinq agents y consacrant une grande partie de leur temps à la préparation et à la mise en oeuvre d'une série d'éléments de ce projet. Notre directeur, M. Donald McLennan, fait partie du Comité d'orientation de l'IMR.

VOICI UNE LISTE DE QUELQUES-UNES DES ACTIVITÉS DE TBX :

- la création et le fonctionnement du Comité consultatif d'Équipe Canada inc issu du secteur privé, que préside M. Red Wilson;
- la rédaction d'une note de service destinée au Cabinet sur la commercialisation au plan international des compétences du secteur public;
- la préparation du plan d'activités du Ministère (en ce qui a trait à la PCI), ainsi que d'un plan intégré d'activités de PCI pour l'ensemble des ministères;
- l'élaboration d'un plan de travail complet, axé sur l'avenir, pour MINT;
- des exposés au Comité du Cabinet sur une stratégie commerciale gagnante;
- l'allocation des ressources du SDC faisant suite à l'engagement de MINT d'établir davantage de postes d'agents commerciaux à l'étranger;
- la collaboration fédérale-provinciale en matière de PCI aux niveaux des SMA, des SM et des ministres.

C'est étonnant ce que vous pouvez accomplir si vous ne vous souciez pas d'en avoir le mérite

Harry S. Truman

Personnel

SUITE DE LA PAGE 12

dans le sens que le but de la NGC est de récompenser un travail de valeur égale avec des échelles de salaire égales sans égard au groupe auquel appartient l'employé(e). Il est difficile de prédire l'impact que cela aura sur les salaires du groupe FS, mais nous espérons qu'il sera positif. Le Bureau du développement des ressources humaines est activement en train de préparer le terrain pour ce projet afin d'être fin prêt lorsque le Conseil du Trésor l'approuvera. On estime que ce programme entrera en vigueur d'ici un an et demi.

5. ÉCHANGES RÉCIPROQUES

Comme l'ont fait remarquer nos concurrents, le MAECI, lui aussi, estime qu'un programme d'échanges réciproques est un outil viable pour faciliter les échanges entre nous-mêmes, le secteur privé et d'autres paliers de gouvernement.

Échanges Canada, programme de la Commission de la Fonction publique, a été créé en 1971 « afin de surmonter le mur de l'incompréhension qui sépare les secteurs privé et public au Canada ». Ce programme embrasse également d'autres niveaux de gouvernement (provincial, municipal, régional) et des associations (organisations industrielles, ONG).

Le MAECI s'est servi du programme pour attirer des experts techniques au Ministère (ex. des ingénieurs nucléaires et chimistes pour la Direction des contrôles à l'exportation) et, à l'occasion, pour des affectations de fonctionnaires provinciaux et d'universitaires à l'Administration cen-

trale et à des postes de spécialistes à l'étranger (ex. les actuels attachés agricoles à Séoul et à Beijing et l'expert en minéraux à Tokyo).

Bien qu'il s'agisse d'un programme qui fonctionne dans les deux sens, en donnant l'occasion à des agents du service extérieur de travailler dans le secteur privé ou dans d'autres paliers de gouvernement, peu d'employés du Ministère en profitent (il n'y a actuellement qu'un nombre restreint d'agents qui ont choisi un « échange vers l'extérieur » — et essentiellement auprès d'associations industrielles). Cela est principalement attribuable au fait que la rémunération est bien plus intéressante lorsqu'un agent prend un congé non rémunéré afin de toucher un salaire plus élevé dans l'organe d'accueil, ainsi qu'à la perception qu'ont certains agents selon laquelle une affectation en dehors du Ministère (à l'exception de quelques agences centrales du gouvernement fédéral) ne représente pas un étape de carrière judicieuse. Ces doutes entravent la pleine exploitation et l'efficacité du programme.

Pour de plus amples renseignements sur le DRH au Ministère, les employés intéressés peuvent consulter le document intitulé *Stratégie d'ensemble en matière de ressources humaines pour le MAECI*, qui est disponible sur l'Intranet à l'adresse suivante :

<http://folio.lbp/francais/branches/corporat/hrd/index.htm>

DILBERT®

Par Scott Adams



DILBERT ©

Reproduit avec la permission de United Feature Syndicate

DOCS
CA1
EA163
T71
EXF
v. 5
April
1998

TCS INTERNATIONAL

April 1998
Volume 5, No.2

TCS International is a quarterly newsletter for members of the Trade Commissioner Service (TCS). Its purpose is to facilitate discussion of matters

of common interest and concern among members. Please send your contributions and comments to the TCS divisional e-mailbox, or facsimile at (613) 996-1225. The newsletter is also available on the Intranet at <http://folio.lbp/tcs-sdc/tcs.htm>.

Table of Contents:



A Message from the Editor-in-Chief.....2	Harmony in the Cacophony.....5	Personnel Responds to the Competition11
Ottawa Backs Posts.....2	Headquarters to Help Posts.....7	A Look at the Competition.....14
Canada Business Service Centres3	PAFSO Announcement.....7	Think-Tank to Call Our Own.....17
Employee Survey Coming Your Way.....4	Messages from the External Affairs Chief Trade Commissioner.....10	Dilbert!18
	What You Should Know About Team Canada Inc.....10	

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures
OTTAWA
JUL 19 2000

Different Perspectives: A Secondment Experience

By Leslie Scanlon

Leslie Scanlon is a Trade Commissioner on secondment to Agriculture and Agri-Food Canada

When you think of secondment to a regional office, do you think "out of the system", "bad career move", or "I can't see it being interesting"?

Think again. Admittedly, my first reason for considering Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) was geographic, as I've always wanted to live in Vancouver. While that was the impetus, the experience has been much more than I expected. Having spent three years in the embassy in Tokyo handling agri-food and fisheries prior to heading to the west coast, I didn't expect to find much new at AAFC in terms of job package and content. Unlike DFAIT, however, where work assignments are rotational, individual AAFC officers (and Industry Canada) maintain a presence in the regions over time, and are therefore well known to the companies with which they work. They have developed a corporate memory that is an

invaluable domestic resource for Canadian consulate and embassy staff (much like commercial officers overseas). Moving from a consulate or embassy to a regional office of any department is arguably more of a continuation of business approach than going from post to headquarters. Regional offices, in the AAFC context, are satellites of the centre, and are generally as independent as a post. They are also the first line of contact with the Canadian private sector, and hence a continuation of the company contact that most Trade Commissioners enjoy in their overseas assignments.

Language capability was interesting: the Vancouver experience is that English/French bilingual officers are a rarity, read "don't exist", so DFAIT officers are welcome (though the reality is that a French call is rarely received). Japanese, Mandarin and Cantonese, however, are available via office staff, which makes good sense in this marketplace. Other departments will be inter-

CONTINUED ON PAGE 6

There is trade in these colonies for our people if they go the right way about it.
John Larke, Canada's first Trade Commissioner — in a letter to HQ from Sydney in 1895.

TCS International - SDC International

Overseas Operations - Opérations à l'étranger (TCS)

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



↔ *A Message from the Editor-in-Chief* ↔

Dear Colleagues,

As themes go, the Performance Measurement Initiative (PMI) tends to prevail, but we don't want you to think we're becoming a one-trick pony. On the road to implementing the PMI, headquarters is increasing its role in directly supporting posts. We illustrated this recently by taking the lead on responding to a global inquiry that a company sent to all posts, with the full backing of the Chief Trade Commissioner. We are also supporting posts by initiating a pilot project for more Info Centres at our missions. You may recall an article in the October 1997 edition of *TCS International*,

in which we highlighted Sue Harper's best practice regarding the Buenos Aires Info Centre. Well, Diane Bellon from Canada Economic Development (formerly FORD-Q) is on secondment with us for five months to create a series of Info Centre models for possible implementation abroad (see article on page 7).

In this volume, Sylvia Cesaratto replies to the report on human resource development, which was featured in the January edition, and we continue the series on our competitors' trade agencies. As always, I invite you to call me at 996-2964!

Richard Lecoq

🍁 *Ottawa Backs Posts* 🍁

In response to concerns many of you raised about a recent global enquiry from a company requesting detailed market information, Richard Lecoq replied to the company with the response below — you may have seen the same letter in a Signet broadcast message last March. This letter received the full backing of the Chief Trade Commissioner, and exemplifies that we are willing and able to act on your behalf. Don't hesitate to contact Overseas Operations (TCS) for similar support.

Dear X,

It has been drawn to my attention by many of our posts to whom you have sent a global e-mail message requesting general information that much of the information you requested is available from various sources in Canada. As a result of government down-sizing and increased pressures we are no longer in a position to respond to global enquiries. Our posts are now concentrating their activities on assisting Canadian companies which have done their own initial market research and have targeted a few specific markets.

May I suggest that as a first step you contact the Ontario — Canada Business Service Centre in Toronto, tel # 1-888-811-1119. You may also wish to consult our ExportSource webpage (<http://exportsource.gc.ca>) which can link you to other useful sources of information including the websites for a large number of our posts.

Once you have completed your initial research and established which markets you wish to concentrate on, our posts in those specific markets would be pleased to assist you.

If you require further clarification, please do not hesitate to call me at (613) 996-2964.

Canada Business Service Centres

A great resource to help companies do their homework in Canada

They have
the three
things we
look for
in a service:
personal
attention,
a voice at the
other end of
the line,
and research
tools!



During Kathryn McCallion's conference calls with all posts before Christmas, many of you had questions about "border in/border out" services, and specific questions about the services available in Canada to companies looking for assistance in starting an export business.

Over the past year our colleagues in the Domestic Outreach Division (TBC) have been strong advocates of the Canada Business Service Centres (CBSC) as the appropriate and competent entry-level points of contact for SMEs. During his travels westward to discuss Trade Commissioner Service Renewal with the provinces, Richard Lecoq took the suggestion of the International Trade Centres, and visited the CBSCs in Edmonton, Winnipeg and Saskatoon. His purpose was to discuss the back referral approach being considered in the context of the Performance Measurement Initiative (PMI).

For someone who was unaware of the CBSCs during his last posting in Budapest, he returned to Ottawa very impressed and enthusiastic after discovering what they had to offer. He was particularly impressed with the knowledge and experience of the staff in the Centres, and came back with a first hand confirmation

of the positive views of his TBC colleagues.

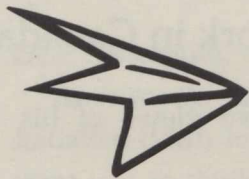
The CBSCs, located in 12 cities across Canada, are the front line for all business inquiries in Canada, whether it be business start-up, taxes, regulations or international trade questions. Besides offering CD-ROMs, reference guides, videos, market profiles and Internet access, information officers take the time to assist clients, showing them where to find the business information they require. They even show clients how to use the electronic tools in their walk-in centre (except for Toronto which does not have a walk-in centre). In effect, they have the three things we look for in a service: personal attention; a voice at the other end of the line; and research tools! For addresses and phone numbers, see their web site at www.cbcs.org

To give you better insight as to how the CBSCs assist firms in their pursuit of foreign markets and how they work with the International Trade Centres and other Team Canada partners, we plan to publish some case studies of CBSC exporter clients as told by the CBSC information officers. We will report our findings to you in upcoming issues of *TCS International*.

Think like Kissinger, write like Gump.

Posted in the *Peace Building and Human Development Division* (AGP)

EMPLOYEE SURVEY COMING YOUR WAY



*Opportunity for employees
to say what's on their minds*

For the past several months, you have been hearing about the PMI. The good news is that you are about to experience the PMI's first instrument of measurement in the form of an employee survey. Measuring employee satisfaction is a key component of any organization's process of change. And we can assure you that the primary purpose of this survey is to measure your own satisfaction.

The questionnaire, which is the result of much painstaking thought and effort, will be coming your way later this month. The questions themselves derive largely from extensive consultations with Trade Commissioners and locally engaged Commercial Officers and Commercial Assistants from all regions. The PMI's employee survey will be the most professional, thoroughly planned, and wide-reaching survey that the Trade Commissioner Service has ever carried out. Even so, it will take less than 45 minutes of your time to complete!

Through this survey, management is seeking your views, your level of satisfaction, and your suggestions for improvements, regarding the following:

- *operational issues;*
- *client service delivery;*

- *management policies and practices;*
- *new initiatives;*
- *Canada-based support services (i.e. ITCs, T Branch, S Branch, Geographics); and*
- *the tools and training you receive to do your job.*

Senior management will listen to your opinions, and is committed to responding to the survey's findings by taking whatever action is appropriate and consistent with its mandate. An expression of that commitment will appear in the questionnaire itself.

Rest assured that your individual responses will be completely confidential and undisclosed. We will make the aggregate results and analysis available to all employees this summer.

Indeed, the first of the PMI measurement instruments is coming your way. Grab it and use it well — it's really you doing the measuring on this one!

For further information
on the upcoming employee
survey, call Rodrigue Bilodeau
at 996-2947 or Sylvie Gariepy at
996-1758

Harmony in the Cacophony

Outcome and quotes from some of our focus groups



We admit there's been a lot of clatter about the PMI in the last six months, especially the new services list. As with all good government initiatives, we've gone out to our clients, via focus groups, in a supreme effort to diagnose our proposed list of services. We've sat around tables with more than 40 companies — arguably a limited sampling of our clients — bared our chests, and told them they could say whatever they wanted about us. We even communicated with the spirits of the companies John Larke assisted back in 1894 (that was the weirdest bid tender I'd ever seen!). We gave them carte blanche. Some positive and not-so-positive quotes from the focus groups are listed below, intertwined with the quality attributes that emerged from those discussions.

SPEED OF ACKNOWLEDGMENT/ RESPONSIVENESS:

Clients expect posts to acknowledge their requests within three to seven days, even if only to say they cannot perform the service requested. Where delays are anticipated, the posts and clients should discuss a reasonable time for reply.

KNOWLEDGE OF LOCAL AND CANADIAN BUSINESS:

Trade Commissioners should be able to combine their knowledge of Canadian business with that of the local business community. They must work closely with their locally engaged commercial officers to ensure clients receive the benefit of posts' collective local and Canadian business knowledge. Trade Commissioners must be open, frank and honest with regard to political, business and security risks, and in dealings with certain partners.

"There was a local employee in (Latin America) who was a former employee of Procter and Gamble. He knew the ins and outs of the local food regulations, the packaging, the distribution, everything. He was excellent."

AWARENESS OF THE MARKET/SECTOR:

Clients expect Trade Commissioners to have a basic knowledge of the market and sector, although Trade Commissioners are not expected to understand the industry as well as their clients.

NETWORK OF LOCAL CONTACTS:

Trade Commissioners should have a rich network of local contacts, or be able to point the client to where the information can be found. In addition, Trade Commissioners should accompany clients to important business meetings, particularly in the more complex markets in the Middle East and Africa.

"I took advantage of the Trade Commissioners abroad — the Trade Commissioner lends a level of credibility to our own efforts."

"The Embassy in Asia let me throw a cocktail party. It was really a thrill and an honour for contacts to be invited to the Canadian Embassy."

ACCESS TO INFORMATION:

Clients expect Trade Commissioners to have ready access to trade and industry directories covering local markets. Participants at the focus groups agreed that even the Yellow Pages in telephone directories were a source of information with considerable value for experienced exporters.

"I was in (an Asian city), and because of some unexpected developments, I went to the Embassy to talk to a Trade Commissioner. Essentially, all I wanted was to see if they had any contacts of distributors in my line of business. I understand that I didn't give them much warning. The Trade Commissioner met with me, but said that their "policy" dictated that he fax the contacts. I got the contacts alright... a week later at my office, when they were of absolutely no use to me."

CONTINUED ON PAGE 6

I cannot believe you can do today's job with yesterday's methods and be in business tomorrow

Nelson Jackson

Harmony in the Cacophony CONTINUED FROM PAGE 5

BASIC BUSINESS INSIGHT:

Clients expect Trade Commissioners to have the ability to understand basic business issues.

INTERPERSONAL SKILLS:

Clients expect to receive respect, courtesy and friendliness from Trade Commissioners.

"In (a European post), they didn't want to have anything to do with me. He wasn't interested. It was 5:15, he got up and said 'I'm finished for the day, could you call this gentleman a taxi'."

INTEREST IN THE BUSINESS CLIENT:

Clients have a basic expectation that Trade Commissioners will take some time with them.

AVAILABILITY:

Clients expect Trade Commissioners to be available, having given two weeks notice of their arrival; and that Trade Commissioners demon-

strate an interest in meeting, spending time with them, and assisting the visiting business client.

"We often can make mistakes when doing business in a foreign country — Trade Commissioners can help us understand cultural differences."

CONSISTENCY AND INTEGRATED SERVICE:

Clients expect co-ordination and integration between different departments, notably to deal with trade and immigration issues and service co-ordination issues with the International Trade Centres.

"Trade Commissioners shouldn't be afraid of using the weight and influence of the Canadian government... it works, and it helps us. The other countries use it a lot. Our Trade Commissioners are more timid and they don't use their influence enough...they've always been like boy scouts on this one."

A Secondment Experience CONTINUED FROM PAGE 1

ested in having DFAIT officers coming out of posts because of the (possible) language ability and also because of their sectoral and cultural knowledge and experience. For the DFAIT officer, it can be an excellent opportunity to stay within or enter an area of interest or specialty. Working domestically in a region, as well, gives access to provincial government trade development activities and officers, and regional development organizations such as Western Economic Diversification. The simple fact of knowing more people — a new network — will also prove useful on future assignments. Any department is a myriad of sections, responsibilities, policies, etc., so knowing a few key contacts can make life much easier when you are looking for information in the future.

On the administrative side, one is entitled to all the same benefits that one receives as an employee of DFAIT, including tuition fees for courses such as language maintenance. DFAIT pays the salary and then bills the host department, but all work-related expenses are covered by the latter. There is no resultant time lag or administrative nightmare (to which you, the employee, are privy, in any case).

I was lucky to land in an office with a great supervisor and a great staff, which has obviously contributed to making this experience a positive one. When you are considering your next assignment, think more broadly — consider a secondment.

Only two things are infinite, the universe and human stupidity, and I'm not sure about the former

Albert Einstein

Headquarters to Help Posts

An overview of the Info Centre Installation project

The purpose of the Performance Measurement Initiative (PMI) is to renew the Trade Commissioner Service, to enhance its performance, and to provide time for the more "noble" tasks. But what does one do with the unending round of incoming mail and ringing telephones? Delegate that kind of work to others? And why not — under some circumstances.

Over the coming months, we plan to install three Info Centre models in posts that represent different mission sizes. The ultimate goal is to have five successfully tested models of trade information request-management systems, or Info Centres, which other missions can replicate. In short, five efficient, PMI-aligned ways of managing the flow of information, leading to more results, fewer resources, minimal time spent on less-productive requests from clients not ready to export, and more time for value-added tasks.

The installation of an Info Centre has enabled officers in Buenos Aires to spend their time on something other than answering mail (see Vol. 4,

October 1997). As well, an Info Centre was installed in Santiago with very positive results, even in the short term, such as:

- Content of electronic Info Centre available to desk officer in Ottawa, who can now more effectively screen requests from Canada with the same quality of information as provided from the post;
- Increase of 35 to 60 percent in the rate of requests processed directly by Info Centre personnel at a time when the total volume of requests increased by nearly 70 percent;
- Increased quality in content and form of replies. Response time reduced to four days maximum (usually one or two days).

In the upcoming issues of *TCS International*, we will share the results of our project and the possibilities it opens up for better management of your time.

A PAFSO Announcement

It's that time of year again when The Professional Association of Foreign Service Officers (PAFSO) is seeking nominations for the Canadian Foreign Service Officer Awards. The awards were instituted in 1990 by PAFSO as a means of providing peer recognition of exceptional achievement by career foreign service officers.

To nominate someone for an award, send a signed letter or facsimile to PAFSO, answering as fully as possible the following questions:

1. Who are you nominating? Renomination of candidates from previous years will be accepted, but only on the basis of a fresh submission.

2. How has this person displayed his or her exceptional achievement? Please give detailed, concrete examples.
3. Are there other people who could provide supporting testimony? Please provide names, addresses, phone and fax numbers of individuals who could be contacted.

All nominations must be received at the PAFSO office by April 30, 1998, either by fax (613) 241-5911 or by mail to 47 Clarence Street, Suite 412, Ottawa, Ontario K1N 9K1. Winners will be announced at a dinner hosted by PAFSO at the National Arts Centre, in Ottawa on June 11.

Messages from the Chief Trade Commissioner

The following is an index to the e-mail messages from Kathryn E. McCallion, Assistant Deputy Minister, International Business, Passport, and Consular Affairs, and Chief Trade Commissioner, which were distributed to all trade personnel between quarterly issues of TCS International.

MESSAGE 10, JANUARY 13, 1998

Team Canada Inc Office Opens

- On January 12, the new headquarters of Team Canada Inc opened for business in the lobby of the Lester B. Pearson Building.
- It will house the secretariat for the various interdepartmental and federal-provincial groups, and the Team Canada Inc Advisory Board.
- The office will serve as a key point of access for Canadian firms seeking information on the government's export and investment programs.
- The Team Canada Inc office includes a large and small conference room and self-help terminals with Internet access.

MESSAGE 11, FEBRUARY 11, 1998

Update: Performance Measurement Initiative

Thanks to all Heads of Missions, managers and employees who participated and provided feedback in the teleconferences before Christmas. You raised many valid concerns, some of which are addressed below in the form of questions and answers.

Note: Due to space restrictions, we had to limit ourselves to a few comments per question. For full answers, consult the new PMI Intranet site <http://folio.lbp/tcs-sdc/pmi-imr/index.htm> or contact TCS and we will be pleased to e-mail them to you.

1. Will the PMI add reporting burden to the already heavy workload at posts?

- The initial employee survey will take a maximum of 45 minutes to complete.
- The regular client surveys should actually reduce workload at posts.
- Above all, I want to assure everyone that the PMI will introduce no new time or activity reporting systems into the workplace.

2. What exactly will the PMI be "measuring" and how?

- The main "measurement" instrument we intend to put in place is a survey by which our clients can regularly report on various matters.

3. What will the PMI do about the problem of ill-prepared clients?

- The new services list will include a series of questions that applicants must answer satisfactorily before gaining access to our services at any post abroad.

4. What will the PMI do about the problem of ill-prepared missions to territories?

- Both participants and organizers of missions to territories will also have to meet conditions of access to our services abroad.
- The PMI service-standards component will promote as a best practice the standard use of trade-mission contracts.

5. *Shouldn't we be concerned about saying "no" to the Canadian business community?*

- I want to make it clear that we will never just bluntly say "no" to anyone. The PMI is a means of defining who our clients are and what our business should be. Once that is done, it will be necessary for us sometimes to explain to applicants that they fall outside our defined clientele, or that the services they request fall outside our defined business.
- I also want to stress that in making such referrals you will have full backing from senior management.

6. *How can we be sure that Team Canada Inc will play its role?*

- Our consultations with Team Canada Inc partners will continue until we know that our services in Canada are working.

7. *How will we achieve a clear understanding of expectations between our clients and ourselves?*

- The new services list, in particular, will set out very clearly what services should be sought in Canada, what services our clients can and cannot expect to receive from our posts abroad, and what conditions they must meet before accessing our services.

8. *How will the PMI account for regional and local differences?*

- The services list will make a new distinction between "core" and "supplementary" services. To assure basic consistency, all posts (except for very small ones such as one-person operations) will be expected to deliver the same set of core services.
- However, the definition of "supplementary" services will allow for variation in the mix of

such services from post to post, according to regional and local differences in market characteristics and resource levels.

9. *Will the PMI take into account clients and services outside the export field?*

- Yes. The new services list will include services not only for exporters, but also for clients in investment and in science and technology.

10. *Why does the PMI have a service-charge component?*

- The Auditor General himself has proposed it for consideration. Many other trade agencies around the world have already adopted some form of service charges as a means of ensuring client commitment, and within our own organization support for the principle seems to be growing.
- However, service charges are neither a foregone conclusion nor the hidden agenda of the PMI.

11. *What does the PMI have to do with resource allocation?*

- Getting the most "bang for the buck" is our ultimate goal.
- The measurements we take through the PMI, especially via the regular client surveys, will definitely be used in making resource-allocation decisions. They will not, however, be the only factor considered.

12. *What support will employees receive in adjusting to the PMI?*

- We will produce a handbook to guide our officers in delivering the services in the new list.
- We are currently consulting with the Canadian Foreign Service Institute to determine our training needs.

WHAT YOU SHOULD KNOW ABOUT TEAM CANADA INC

As a follow-up to our interview with Kathryn McCallion in the January issue of *TCS International*, and in response to many requests, we asked the Trade Commissioner Service, Policy and Strategic Planning Division (TBX) to give us the inside scoop on Team Canada Inc. We hope it will give you some of the messages you need when corresponding with the business community.



Team Canada Inc • Équipe Canada inc

- International Trade Centres (for export-ready firms)
- Agri-Food Trade Service (for all agri-food inquiries)
- specialists in other government departments (for specific sector enquiries)

THE VISION

To enhance the federal government's international business development (IBD) services to the business community, by building on the success of Team Canada and by creating an efficient, results-oriented network of service providers from coast to coast.

THE KEY MESSAGES

Team Canada Inc is the network of government IBD service providers for the business community.

Team Canada Inc is to epitomize partnerships across government for the seamless delivery of the IBD program.

CORPORATE HEADQUARTERS OF TEAM CANADA INC

The headquarters of Team Canada Inc is located in the Pearson Building, 125 Sussex Drive, Ottawa K1A 0G2. The office is readily accessible by phone, by fax and for walk-in visits. It offers meeting facilities for members of Team Canada Inc and visitors, plus access to such Internet tools as ExportSource.

TEAM CANADA INC STAFF

The headquarters will be staffed by a secretariat, which will support the Team Canada Inc management and advisory structure, while assisting Canadian business and visitors with export and investment information and advice.

Team Canada Inc by phone: 1-888-811-1119

When calling Team Canada Inc, clients will be served by:

- Canada Business Service Centres (most questions will be handled here)

EXPORTSOURCE

This Internet site containing wide-ranging export-related information will be expanded to include new members of Team Canada Inc.

THE ADVISORY BOARD

A business Advisory Board draws in private-sector expertise and advice, and serves to further expand the horizontal Team Canada approach to the government's IBD function by offering guidance on international business and trade policy issues. The Advisory Board replaces the International Trade Advisory Committee as the main private-sector forum reporting to the Minister for International Trade.

THE OBJECTIVES

- to increase by 30 percent (by the year 2006) the number of Trade Commissioners assigned out side of Canada;
- to strengthen management and co-ordination of federal trade and investment promotion activities across government departments (border in \border out);
- to expand networks and forge new partnerships with the provinces and the business sector;
- to engage the private sector through the Advisory Board to assist in:
 - determining strategic directions and priorities for the IBD function;
 - developing an IBD strategy for Canada; and
 - defining performance standards and measuring progress.

Don't hesitate to contact TBX for more information or to obtain a listing of members of the Team Canada Inc Advisory Board.

I don't mind how much my ministers talk — as long as they do what I say

Margaret Thatcher

Personnel Responds to the Competition



In the last issue of *TCS International* (Vol. 5, # 1), we were provided with some insight on how our competitors deal with human resource development (HRD) issues. The Trade/Political Personnel Division (SPF) thought it might be interesting to see how DFAIT compares, and to highlight some new initiatives in the works. Check out the previous article on the Intranet under "News".

1. RECRUITMENT

As most of you know, the process of recruiting Foreign Service Officers and, more specifically, Trade Commissioners, has been in place for many, many years. Most of us can still remember sweating through those tricky interview questions and wondering what happened to the other prospective candidates. Our recruitment process still involves writing the Foreign Service Knowledge Test, and then going through a day-long interview and other hurdles. Since our system recruits, for the most part, at the entry level, we mostly target our outreach campaign at recent university graduates.

One element of our recruitment that has changed over the years however, is that of eligibility criteria. In an effort to reduce the number of candidates writing the FS Exam (from a high of 7000+ in one year) and to target candidates with profiles more closely aligned to the needs of the department, we have established fairly specific eligibility criteria (e.g. two Bachelor's degrees, one of which must be in Law, Economics or Commerce, or any Bachelor's degree

combined with knowledge of one of the five difficult languages). This targeted campaign has been successful in that we now recruit candidates with specialized skills and with proven abilities in one or more foreign languages.

In 1997, we also undertook a proactive outreach campaign targeted at university business faculties, to ensure that the TCS career opportunities were well known in that community. This outreach campaign has generated positive results, in that we noticed a marked increase in the number of business graduates who wrote the FS exam last October.

The composition of commercial staff in our missions overseas mirrors that of our competitors, in that a growing proportion are locally engaged staff (LES). While LES provide much-needed continuity and sectoral expertise, there is some concern that approximately 60 percent of the total complement of trade commissioners is based in Canada, with only 40 percent in our missions. The Minister for International Trade is committed to reversing this trend, and has pledged to work assiduously at creating more positions overseas for trade commissioners. A few concrete steps have already been taken in this direction, with the creation in 1997 of five new Canada-based positions overseas, and the promise of a few more in 1998.

While other agencies tend to run student trainee programs in their missions, DFAIT is not in the business of

CONTINUED ON PAGE 12

Personnel

CONTINUED FROM PAGE 11



placing students in work assignments overseas. We do, however, participate in hiring such candidates at headquarters through various programs such as the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and the Co-op Education Program. Many of our missions also provide temporary assignments by hiring Canadian students who are studying abroad, particularly in the United States, where it is a more common practice.

The training program for our recruits has also come a long way from the "sink or swim" program of years past!

DFAIT also develops, in conjunction with private-sector partners acting as sponsoring organizations, international internship assignments under our Youth Internship International Program.

Approximately 600 internships for Canadian youths have been developed by DFAIT to date, in co-operation with 57 Canadian organizations from the private and non-governmental sectors. These internships provide the knowledge and experience that help to prepare participants for a career in their field of expertise.

Internships focus on areas of trade, global issues, and culture, and take place in foreign government departments, non-governmental organizations (NGOs), international institutions and the private sector. Interns are

graduates with relevant backgrounds in such areas as international business, arts and crafts, journalism, civil engineering, sustainable development, and international relations.

2. TRAINING

The training program for our recruits has also come a long way from the "sink or swim" program of years past! In conjunction with the Canadian Foreign Service Institute (CFSI), the department provides a mix of customized training in the fields of foreign languages, professional development, and on-the-job training assignments.

The training programs find their roots in the special requirements of the Canadian foreign service, and are being increasingly offered for sale to other governmental departments and agencies and to the private sector. Stream-specific courses are offered to new recruits in the course of their professional training program, and to all officers of the department as part of their pre-posting briefings.

Using state-of-the-art training, project management and performance improvement techniques, the Institute provides a setting in which professional learning supports all DFAIT business lines. Courses are developed in close partnership with DFAIT sectoral managers and experts, and are delivered by both private-sector training experts and DFAIT subject matter experts and trainers.

The Professional School is also leading the way within CFSI with the

development of a virtual campus. Built on an Internet platform, the virtual campus will be available to DFAIT's employees through the department's Intranet. It will be used initially to support major training blitzes and to provide staff abroad with learning opportunities previously available only at headquarters.

3. COMPETENCY MANAGEMENT AND APPRAISALS

DFAIT operates an appointment-to-level system for its rotational staff, which uses criteria or competencies against which to measure employees for recruitment, appointment and especially promotion. In DFAIT's pooling system, we cannot use position criteria against which to measure employees, so competency profiles for various levels have been developed. These competencies have been used both for recruitment and in the appraisals used for the annual promotion boards. However, these same competencies are not extensively used when considering developmental plans for employees or for assignments. DFAIT will soon launch a pilot project to develop an integrated and transparent human resources management system that is intended to help succession planning, match recruitment with future needs and align recruitment with strategic and business plans. It should also allow employees to be more involved in planning their careers, and should introduce a simpler, less ambiguous appraisal system.

4. REMUNERATION

A salary survey commissioned by this department confirmed that:

a) hiring salaries were lower than

private-sector salaries for equal qualifications;

b) time to reach the working level was significantly longer for Foreign Service (FS) officers than for their peers in other classifications; and

c) for certain specializations (e.g. lawyers, economists, difficult language speakers, trade policy officers) the rates were low at the top end of the FS scale.

While FS salaries may always lag behind what private-sector companies can offer, it is believed that new initiatives being considered, outlined below, may help to reduce the disparity.

The Foreign Service Development Program (FSDP) is modelled on an existing program that we hope to adopt for our own recruitment and training. The structure of the program will go some way toward addressing the problems of salaries for FS1s (with a significant salary gain under the FSDP over the same five-year period under the existing system) and with promotions to the next level at the end of a five-year development period, given all the parameters are met. The specifics of adopting this program are currently the subject of negotiations between management and the Professional Association of Foreign Service Officers (PAFSO).

The Universal Classification Standard (UCS) should alleviate the problem of inter-classification comparisons (e.g. FS2 versus CO3) if the work is judged comparable, in that the aim of UCS is to reward work of equal value across employee groups with equal pay scales. What the impact on FS salaries will be is hard to predict, but we are hopeful

CONTINUED ON PAGE 18

A Look at the Competition

Private-sector Input to International Business Development Agencies

In the last edition of TCS International, we introduced a series of articles based on our research on foreign international business development agencies. This edition illustrates the methods our competitors use to link with the private sector.

1. Boards of Directors, Advisory Councils/Advisory Committees

The majority of International Business Development (IBD) agencies have a board of directors. Boards are viewed as an essential means of accessing private-sector input.

The role typically played by boards encompasses the approval of the overall strategic direction and the corporate plan of the agency, major resource allocations and, sometimes, senior appointments (senior managers, senior Trade Commissioners). Boards are increasingly being asked to take back responsibilities that were previously devolved to separate committees. A strong board, with its continuing advice to the agency's senior management, is universally viewed as a means to keep the agency focussed on client needs and to enhance the agency's public image. Boards have also been useful in assisting the agencies in efficiently addressing high-profile issues and ministerial "global walk-about."

The private-sector composition of the board is typically significantly greater than half, and is occasionally exclusive. When included, representatives of other government departments often sit as ex-officio members. Where the domestic business culture demands, a union representative is also included on the board. Private-sector representatives are generally the CEOs or presidents of firms. In a number of cases, it is legislated that the

Chairman of the Board must own his/her own company. This selection standard is seen as lending credibility to the body at the functional and political levels.

Advisory councils are also used by some agencies, but their advice is frequently seen as diluted, when and if it is implemented. Such councils are often viewed as a less-effective means of ensuring a focus on clients and results. The United Kingdom's Overseas Projects Board, a separate group affiliated with the British Overseas Trade Board, is an exception. This body consists of senior business people with extensive experience in international competition for overseas projects. The Overseas Projects Board filters British bidders as well as projects to focus government support on the most promising of each. This filtering is conducted in a similar manner in France and Germany, while variants exist in Nordic countries. In addition, the British Overseas Projects Board facilitates sector groups to advise export-ready companies on tactics to win overseas contracts.

*Boards are viewed
as an essential means
of accessing
private-sector input.*

support on the most promising of each. This filtering is conducted in a similar manner in France and Germany, while variants exist in Nordic countries. In addition, the British Overseas Projects Board facilitates sector groups to advise export-ready companies on tactics to win overseas contracts.

2. Networks

One of the most common tools used to foster an intrinsic connection between an IBD agency and clients is a business network. Variations of networks around the globe are premised on the concept that joint initiatives enable firms, normally from the same sector, to

succeed together where they would have failed on their own, especially small or medium-sized enterprises (SMEs). Networks demand pooling of the talents and resources (e.g. financial) of both the IBD agency and of the individual participating firms, from the planning stage onward, to pursue opportunities agreed upon by the agency and the firms.

A number of IBD agencies have implemented Joint Action Groups (JAGs) that are now cornerstones of the agency's service portfolio, e.g. the Australian Trade Commission (Austrade), the Irish Trade Board (ITB), the Finnish Foreign Trade Association, the Swedish and Norwegian Trade Councils and the New Zealand Trade Development Board (Tradenz). The role of the JAG may be to pursue a specific project or group of projects, e.g. forestry projects in China, or it may be to set up and implement a global marketing strategy for the sector, e.g. mining goods and services. In some agencies, only a CEO or previously designated senior representative attends a JAG meeting. A major benefit of a JAG is the mentoring of SMEs by the larger or more experienced JAG members.

From an agency's perspective, JAGs differ primarily in the type and duration of services provided by the IBD agency. Invariably, the agency fulfils the roles of secretariat and facilitator at the outset. In some cases, the agency may retain these roles for a long period before the firms take over, while in other cases, the agency trains the private sector in the initial stages of JAG formation.

Regardless of the variations, support for JAGs is overwhelming. According to the ITB, the JAG initiative has proved to be its most effective means of developing results and co-operation with indus-

try. This is a ringing endorsement from an agency that is already so interlinked with its indigenous exporting community that it is able to set numeric national goals for product and service exports, the number of companies exporting over a certain value, and the number of new exporters that will emerge in a specific period. Austrade, a highly

results-focussed agency, is also a committed supporter, indicating that its JAGs are its major source of facilitated exports (A\$4.7 billion in 1994-95). Tradenz, widely recognized as a leader in JAGs, claims that the member firms of its 40 JAGs account for 70 percent of New Zealand's export earnings.

Hard networks are developed by firms for various reasons, including IBD goals. They tend to include fewer firms than JAGs, and involve a legal agreement or an exchange of letters among the firms. These agreements define such factors as the rationalization of production and marketing or warehouse

sharing. While an IBD agency would typically provide the facilitator for a "soft" network, an independent broker (trained by the IBD agency) is often used to develop a hard network.

The first formal "hard" networks were developed by the Danish Ministry of Industry in 1989. The program has fostered a dramatic shift in the Danish business culture. By 1996, 2000 hard networks were created, with over 10 000 companies participating, 80 percent of which have an export goal. The system is credited with strengthening firms' export position, as well as improving their cost structure, sales and employment levels.

Other countries were quick to follow the Danish example. The Norwegian Trade Council (NTC) was the first agency to follow. As of 1996, it

CONTINUED ON PAGE 16

*"networks around
the globe are
premised on the
concept that joint
initiatives enable
firms, normally
from the same sector,
to succeed together"*

A Look at the Competition CONTINUED FROM PAGE 15

had trained more than 200 brokers, and some 2000 companies had taken part in the program. New Zealand is another convert to the "hard" business networks doctrine. Over 150 brokers were trained in two years, and are now helping New Zealand firms to develop a network, often with government co-funding. Taking this concept a step further, Tradenz, in partnership with the ANZ Bank, is now embarking on a local cluster-development program. Tradenz believes that the incubation of firms within a particular city or region leads to networking that will facilitate the development of export-focussed hard networks.

3. Human Resources

A growing trend among a number of IBD agencies is the hiring of staff with significant private-sector experience, with the expectation that many will return to the private sector. Agencies such as the Swedish and Norwegian Trade Councils and the Finnish Foreign Trade Association have contracted private-sector Trade Commissioners, to ensure an understanding of and focus on the needs of their business clients. In the case of Sweden, these Trade Commissioners are expected to apply their business and experience ties to the continual benchmarking and improvement of their services.

Other organizations (e.g. Austrade, Tradenz) are also increasingly relying on staff with more private-sector experience, frequently on a contract basis. Although turnover is expected to be higher

than in a diplomatic service, this private-sector influx is seen as contributing to a more dynamic, client- and results-focussed culture.

4. Public-Private Partnerships in the Delivery of IBD Services

Perhaps one of the more subtle means by which IBD agencies absorb private-sector input is through partnership arrangements with the private sector, which regularly influence agency services. These partnerships are frequently initiated as a means to expand the delivery network for an agency's services in a cost-effective manner.

These arrangements have frequently led to closer ties with the private sector, chambers of commerce, etc. In Norway, all of the NTC's regional offices were closed in favour of arrangements undertaken with private-sector business consultants who are retained to do various company reviews and to help SMEs develop business and export plans. The NTC view is that contracting out these services provides greater efficiency and higher quality at lower overall cost. Austrade has responded to a recent budgetary crunch by

starting to franchise its services. Local chambers of commerce will deliver Austrade services, via on-line links to the Agency's network. Another example is the British approach of having officers collocated with the private-sector "Business Links" offices. With 200 offices, it is also one of the most extensive networks.

*A growing trend...
is the hiring of staff
with significant
private-sector
experience,
with the expectation
that many will
return to the
private sector.*

Check out the newest mission web sites for Santiago, San Jose and Mexico.

A listing of all missions web sites can be found at: <http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/missions/menu.htm>

A Think-Tank To Call Our Own

A look at the work of The Trade Commissioner Service Policy and Strategic Planning Division (TBX)

We would like to shed some light on a division whose work is often "behind the scenes." The Trade Commissioner Service Policy and Strategic Planning Division (TBX) essentially supports the Chief Trade Commissioner in providing functional support and leadership to the government's international business development (IBD) function.

TBX IS RESPONSIBLE FOR:

- medium and long-term strategic planning for IBD;
- recommendations on the allocation of IBD resources in DFAIT; and
- supporting the development of the Team Canada Inc concept for IBD.

TBX sees itself as a think-tank group working on broad issues that affect IBD resource utilization and service delivery, as well as a secretariat to intra- and inter-departmental IBD consultation groups. They approach issues with a broad horizontal outlook, taking a corporate and consultative perspective. They now oversee the new Team Canada Inc headquarters located on the ground floor of the Pearson building.

In addition to its own divisional tasks, TBX is closely associated to PMI, with five officers contributing large portions of their time toward the preparation and implementation of a

variety of individual PMI components. Our Director, Donald McLennan, sits on the PMI Steering Group.

SOME THINGS TBX HAS BEEN INVOLVED IN INCLUDE:

- the creation and operation of the private-sector Team Canada Inc Advisory Board chaired by Red Wilson;
- the drafting of a Memorandum to Cabinet on the international marketing of public-sector expertise;
- the preparation of the departmental business plan (as it pertains to IBD) as well as an integrated IBD business plan across departments;
- the development of a comprehensive and forward-looking work plan for MINT;
- presentations to Cabinet Committee on a winning trade strategy;
- the allocation of TCS resources as a follow-up to MINT's commitment to assign more trade positions overseas; and
- federal-provincial co-operation on IBD at the ADM, DM and ministerial levels.

It is amazing what you can accomplish if you do not care who gets the credit

Harry S. Truman

Personnel

CONTINUED FROM PAGE 13

that it will be positive. The Human Resources Development Bureau (SPD) is actively working on laying the groundwork for this project, in order to be fully prepared when approached by Treasury Board. It is anticipated that this program will be in place within the next 18 months.

5. INTERCHANGES

As our competitors have noted, DFAIT, too, believes that an interchange program is a viable tool for facilitating exchanges between ourselves, the private sector and other levels of government.

Interchange Canada, a program of the Public Service Commission, was created in 1971 "to bridge the gap in understanding between the private and public sectors in Canada." This program also encompasses other levels of government (provincial, municipal, regional) and associations (industry organizations, NGOs).

DFAIT has used the program to bring technical experts into the department (e.g. nuclear and chemical engineers for the Export Controls Division), and occasionally, for assignments of provincial government officials and members of academia to headquarters and to specialized posi-

tions overseas (e.g. current Agriculture Attachés in Seoul and Beijing and minerals expert in Tokyo).

While this is a two-way program, allowing foreign service officers the opportunity to work in the private sector or within other levels of government, it is not used extensively by departmental employees (there are currently only a handful of officers on "Interchange out" — mostly to industry associations). This is mainly due to the fact that remuneration is much better when officers take leave without pay in order to collect higher salaries at host organizations, and to the perception among some officers that serving outside the department (with the exception of a few federal central agencies) is not a "career move." These issues are preventing the program from being used more fully and effectively.

For more information on HRD in the department, interested employees should have a look at the consultation paper titled *Comprehensive Human Resources Strategy For The Department of Foreign Affairs and International Trade*, available on the Intranet at:

<http://folio.lbp/english/branches/corporat/hrd/index.htm>

DILBERT®

By Scott Adams



DILBERT ©
United Feature Syndicate
Reprinted by Permission.