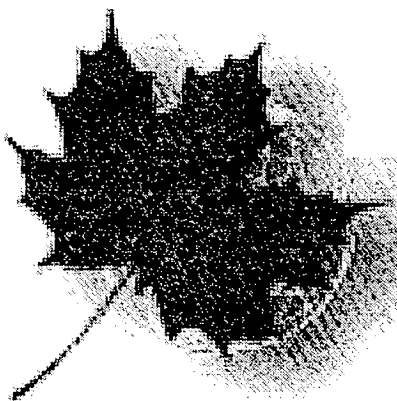


Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

**RENOUVEAU DU
SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX**

**L'INITIATIVE DE
MESURE DU RENDEMENT
- IMR -**

Questions & Réponses



Le 8 octobre, 1997

DOCS
CAI EA163 97T61 EXP
Trade Commissioner Service renewal
: performance measurement
Initiative PMI : questions &
answers. --
56957686

3 5036 01000778 2



LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E

Table des matières

1.	Qu'entend-on par « Initiative de mesure du rendement? »	1
2.	Quelles sont les six composantes de l'IMR?	1
3.	Pourquoi est-il nécessaire de mesurer le rendement du Service des délégués commerciaux?	2
4.	Quels avantages les clients peuvent-ils en retirer?	2
5.	Quels avantages cette démarche offre-t-elle aux employés?	2
6.	Quels en sont les avantages pour les gestionnaires de programme?	2
7.	Quel est le calendrier de réalisation de l'IMR?	3
8.	Qui élaborera l'IMR?	3
9.	Qui consultera-t-on, et à quel moment?	3
10.	L'IMR alourdira-t-elle la charge de travail des employés en ce qui concerne la préparation de rapports?	4
11.	L'IMR s'attaquera-t-elle d'une manière ou d'une autre au problème que pose le nombre excessif de demandes d'information présentées par des clients qui ne sont pas qualifiés, ou de demandes ayant peu de choses à voir avec le commerce, l'investissement, ou les sciences et la technologie?	4
12.	Est-ce que l'IMR tentera de remédier au problème du trop grand nombre de missions commerciales mal organisées ou mal préparées à destination de nos postes à l'étranger?	4

13.	L'IMR pourra-t-elle nous aider à faire comprendre au client le fait que les réalités sur place permettent à certaines missions de dispenser davantage de services que d'autres?	5
14.	Dans quelle mesure l'IMR rendra-t-elle compte du temps et des ressources consacrés à des activités qui ne sont pas directement liés au développement du commerce international?	5
15.	Comment l'IMR rendra-t-elle compte des éléments du programme qui « assurent la promotion et la protection des intérêts économiques du Canada », mais ne visent pas clairement un client ou ne débouchent pas sur un résultat évident?	5
16.	Comment l'IMR prendra-t-elle en considération les directions de l'Administration centrale?	5
17.	La mesure du rendement a-t-elle donné de bons résultats dans d'autres organisations chargées du développement du commerce international?	6
18.	Est-ce que les rapports annuels d'évaluation du rendement seront intégrés, sous une forme ou une autre, à l'IMR?	6
19.	Les chefs de mission seront-ils bien au courant de l'IMR?	6
20.	Comment le concept d'IMR s'est-il imposé?	6
21.	L'IMR contribuera-t-elle réellement à la définition de priorités et à l'affectation de ressources?	7
22.	Qu'est-ce qui distingue l'IMR des initiatives antérieures du SDC qui avaient trait au rendement?	7
23.	Quels nouveaux systèmes faudra-t-il mettre en oeuvre?	7
24.	Est-ce qu'on mettra à la disposition de tout le monde les rapports émanant de l'IMR, y compris du grand public, et dans les deux langues officielles?	7
25.	Comment pourrai-je suivre l'évolution de l'Initiative et communiquer mes réactions?	8

1. Qu'entend-on par « Initiative de mesure du rendement? »

La mesure du rendement est un outil qui a pour but de rationaliser et d'améliorer le mode de fonctionnement d'une organisation.

L'**Initiative de mesure du rendement du SDC (IMR)** aura valeur d'élément décisif dans le processus de renouveau du SDC. Elle vise à axer notre activité sur des résultats concrets dans les services que nous dispensons à des clients capables et sérieux. Elle nous aidera également à affecter nos ressources. Nous tiendrons des consultations approfondies avec les missions pendant toute la phase d'élaboration de ses six composantes.

2. Quelles sont les six composantes de l'IMR?

(i) Définition des clients et des services : pierre angulaire de l'IMR, cette composante nous permettra de décrire nos clients, les services que nous leur offrons, et à quelles conditions. Le but que nous recherchons consiste à établir un seul portefeuille de services au sein du SDC.

(ii) Sondages auprès des clients : ils nous donneront les moyens de mesurer le degré de satisfaction de nos clients envers nous et la mesure dans laquelle nous avons contribué à leur succès. Nous demanderons également aux clients de suggérer des améliorations à la composition actuelle des services offerts par le SDC.

(iii) Sondages auprès des employés : ils auront pour buts de mesurer nos forces et nos faiblesses dans l'exécution des programmes, à partir de votre opinion, et de recueillir vos suggestions quant aux moyens de relever la qualité des services que vous dispensez, du soutien que vous recevez, ainsi que de votre milieu de travail.

(iv) Indicateurs de la charge de travail : cette composante permettra de déterminer les domaines où le SDC investit son temps et l'effort qu'il y consacre.

(v) Normes de service : grâce à cette composante, nous pourrons établir avec exactitude ce à quoi les clients peuvent s'attendre de nous et ce que nous pouvons attendre d'eux.

(vi) Faisabilité de la facturation des services : le but de cette composante est de déterminer s'il est souhaitable et possible de mettre en place un système global de facturation des services du SDC.

3. Pourquoi est-il nécessaire de mesurer le rendement du Service des délégués commerciaux?

Trois grands facteurs rendent nécessaire de mesurer le rendement du SDC :

(i) la demande des services du SDC ne cesse de croître, alors que les ressources financières et humaines dont nous disposons diminuent;

(ii) la direction est soumise à des pressions de plus en plus fortes afin qu'elle affecte ses ressources de manière plus efficiente en vue d'une amélioration constante de la prestation des services;

(iii) les contribuables, les élus et les organismes centraux du gouvernement demandent avec insistance qu'on mesure le degré de succès des programmes au regard d'objectifs précis et de critères de rendement sur l'effort consenti.

4. Quels avantages les clients peuvent-ils en retirer?

L'IMR permettra aux clients de se faire une idée claire des services auxquels ils peuvent s'attendre et des normes qui les régissent, d'exprimer leur degré de satisfaction à l'égard des services qui leur auront été prodigués, d'influer sur leur élaboration et de recevoir des services mieux ciblés, qui contribuent à leurs résultats.

5. Quels avantages cette démarche offre-t-elle aux employés?

L'IMR permettra aux employés de se concentrer sur les services qui présentent le plus d'importance et sur des clients capables et sérieux dans leurs démarches, de formuler des suggestions en vue d'améliorer les services et le milieu de travail, de comprendre les perspectives et les besoins de leurs clients afin de leur offrir un meilleur service, et de travailler en fonction de normes de service claires. (Pour plus de précisions, se reporter aux questions 11 à 13.)

6. Quels en sont les avantages pour les gestionnaires de programme?

L'IMR permettra aux gestionnaires de programme de définir des priorités claires qui bénéficieront de l'appui de la haute direction, de gérer le rendement au regard d'indicateurs établis, de mieux affecter les ressources, de démontrer la valeur et les résultats de notre action, et de procéder à des améliorations continues.

7. *Quel est le calendrier de réalisation de l'IMR?*

La planification du projet s'est faite au printemps et à l'été de 1997. Ses deux premières composantes, définition des clients et des services et sondages auprès des employés, seront mises en oeuvre cet automne et pendant une partie de l'hiver 1997-1998. On abordera les quatre autres composantes -- sondages auprès des clients, indicateurs de la charge de travail, normes de service et faisabilité de la facturation des services -- à l'hiver et au printemps de 1998.

Le plan prévoit que l'IMR sera tout à fait mise en oeuvre et deviendra un élément quotidien des opérations du SDC au cours de l'exercice 1998-1999.

8. *Qui élaborera l'IMR?*

Une équipe dédiée d'employés du SDC disposant de ressources financières engagées élaborera l'IMR en consultation étroite avec les clients, le personnel et les partenaires. L'initiative sera dirigée de l'interne, avec l'aide de conseillers externes seulement dans les cas où on aura besoin de compétences particulières. Chaque composante bénéficiera de l'aide d'un groupe composé de meneurs d'enjeux du SDC, y compris les divisions géographiques, les missions et d'autres ministères. L'initiative dans son ensemble sera également coordonnée avec nos partenaires d'Équipe Canada.

9. *Qui consultera-t-on, et à quel moment?*

Pendant tout l'automne de 1997, la déléguée commerciale en chef et ses directeurs généraux tiendront des téléconférences au sujet de l'IMR avec les chefs de mission et les gestionnaires de programme du Développement du commerce international (DCI) dans toutes les missions où est présent ce programme. Pendant l'automne et l'hiver de 1997-1998, il se tiendra des consultations approfondies avec des clients d'un bout à l'autre du Canada et avec des échantillons représentatifs du personnel commercial dans les missions et à l'Administration centrale, et avec des partenaires DCI (Industrie Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada). Ces consultations se dérouleront principalement sous forme de téléconférences ou de messages électroniques, mais, dans certains cas, des déplacements dans les missions seront nécessaires.

10. *L'IMR alourdira-t-elle la charge de travail des employés en ce qui concerne la préparation de rapports?*

Étant bien consciente de la lourdeur du fardeau déjà imposé au personnel, la déléguée commerciale en chef a expressément donné aux concepteurs de l'IMR la directive de limiter toute charge de travail additionnelle et de veiller à ce que les avantages des informations recueillies l'emportent sur les contraintes que leur préparation entraînera pour les employés et pour les clients.

11. *L'IMR s'attaquera-t-elle d'une manière ou d'une autre au problème que pose le nombre excessif de demandes d'information présentées par des clients qui ne sont pas qualifiés, ou de demandes ayant peu de choses à voir avec le commerce, l'investissement, ou les sciences et la technologie?*

Oui. Plus précisément, la première composante de l'IMR, la définition des clients et des services, vise à mettre en place un seul « Portefeuille des services du SDC », en décrivant clairement ce que le SDC peut et ne peut pas faire, et à quelles conditions. En d'autres termes, ce document déterminera avec précision les exigences préalables auxquelles les clients devront satisfaire pour avoir accès aux services. Pour que le SDC puisse obtenir des résultats vraiment tangibles, il nous faudra parfois faire en sorte qu'une tierce partie réponde, dans certains cas, à la demande du client. Nous sommes en train de préparer des lettres types dans ce but. La haute direction, à l'Administration centrale, soutiendra les employés dans ces nouvelles modalités de travail, lesquelles, dans les faits, permettront au SDC d'offrir uniquement des services axés sur des résultats et orientés vers des clients capables et sérieux.

12. *Est-ce que l'IMR tentera de remédier au problème du trop grand nombre de missions commerciales mal organisées ou mal préparées à destination de nos postes à l'étranger?*

Oui. À brève échéance, l'IMR établira les conditions d'accès aux services du SDC, y compris le service de préparation de missions. Dorénavant, l'accès des clients à ce service sera, lui aussi, assujéti à des exigences préalables et à des normes de service. Cela aura pour effet de préciser les attentes des deux parties à la lumière des ressources du SDC qui sont disponibles et de ce que le délégué commercial requiert du client afin de prodiguer le service de manière efficiente.

13. *L'IMR pourra-t-elle nous aider à faire comprendre au client le fait que les réalités sur place permettent à certaines missions de dispenser davantage de services que d'autres?*

Oui. Nous nous proposons, dans la définition de nos services, d'en offrir deux types : ceux qu'offrent toutes les missions et ceux qu'on ne peut obtenir que dans certaines missions. Cette répartition sera déterminée en fonction des renseignements obtenus de chaque mission quant aux services qu'elle peut dispenser avec efficacité, compte tenu du contexte du marché en cause et des ressources disponibles. Nos clients seront mis au courant de cette nouvelle démarche et informés du fait qu'ils ne peuvent pas s'attendre à obtenir les mêmes services dans toutes les missions.

14. *Dans quelle mesure l'IMR rendra-t-elle compte du temps et des ressources consacrés à des activités qui ne sont pas directement liés au développement du commerce international?*

Pour ce qui est de l'examen des services fournis, l'IMR fera la distinction entre les clients externes et internes. On classifiera ensuite les services aux clients internes comme étant liés ou non au développement du commerce international. Cette ventilation nous permettra de mesurer les charges de travail respectives et de comparer les pourcentages de temps consacré au DCI par opposition à d'autres activités. Au besoin, on pourrait ensuite prendre des mesures correctrices pour assurer le respect de l'énoncé de mission du SDC.

15. *Comment l'IMR rendra-t-elle compte des éléments du programme qui « assurent la promotion et la protection des intérêts économiques du Canada », mais ne visent pas clairement un client ou ne débouchent pas sur un résultat évident?*

En vertu de ses intérêts économiques, le Canada doit être considéré comme un client. Bien qu'il soit généralement difficile de quantifier les retombées tangibles de « la promotion et la protection des intérêts économiques du Canada », il est possible de mesurer des activités connexes, par exemple, en ce qui concerne la défense des intérêts et l'accès aux marchés, ainsi que leurs résultats.

16. *Comment l'IMR prendra-t-elle en considération les directions de l'Administration centrale?*

L'IMR déterminera les services dispensés par les directions de l'Administration centrale et les sondages auprès des employés comporteront des questions sur le degré de satisfaction des missions à l'égard de ces services.

17. *La mesure du rendement a-t-elle donné de bons résultats dans d'autres organisations chargées du développement du commerce international?*

Les projets de mesure du rendement réalisés dans d'autres organismes s'occupant du développement du commerce international ont donné des résultats très positifs. La Société pour l'expansion des exportations du Canada et des organisations de promotion des échanges commerciaux de pays comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande se sont toutes renouvelées en adoptant une approche axée sur la mesure du rendement très similaire à celle que nous sommes en train de concevoir.

18. *Est-ce que les rapports annuels d'évaluation du rendement seront intégrés, sous une forme ou une autre, à l'IMR?*

Il est peu probable que l'IMR ait des incidences sur les rapports de l'année en cours, mais, à terme, elle influera, de par sa nature même, sur le processus d'évaluation du rendement.

19. *Les chefs de mission seront-ils bien au courant de l'IMR?*

Dans un message en date du 26 septembre dernier, le ministre Marchi a personnellement porté cette initiative à l'attention des chefs de mission et il leur a expressément demandé d'y concourir. Non seulement les chefs de mission seront-ils tenus parfaitement au courant de l'initiative, mais on les invitera également à y participer et à formuler des observations. Il convient de faire remarquer, notamment, que peu après le lancement de l'IMR, la déléguée commerciale en chef et ses directeurs généraux tiendront des conférences téléphoniques avec les chefs de mission et les gestionnaires de programme afin d'obtenir la rétroaction du personnel de toutes les missions mettant en oeuvre un programme de développement du commerce international.

20. *Comment le concept d'IMR s'est-il imposé?*

En octobre 1996, le ministre du Commerce international a soulevé la question précise de l'amélioration des activités de développement du commerce. En réponse au souci exprimé par le Ministre, la déléguée commerciale en chef a examiné divers scénarios et a proposé une série de solutions. Figurait en bonne place parmi ces dernières une proposition selon laquelle il faudrait renouveler le Service des délégués commerciaux, en grande partie en recourant à la mesure du rendement. Dans cette proposition, elle recommandait une approche équilibrée abordant quatre volets complémentaires : les clients et les résultats, les employés, la charge de travail, et les normes de service. Elle proposait également l'étude de la faisabilité de la facturation des services.

Le cadre proposé a été accepté au printemps de 1997 et le nouveau ministre Marchi s'est ensuite engagé à le soutenir. Le travail d'élaboration a été mené et a abouti au lancement officiel de l'Initiative de mesure du rendement, le 8 octobre 1997.

21. *L'IMR contribuera-t-elle réellement à la définition de priorités et à l'affectation de ressources?*

Tout à fait. L'un des objectifs clés de l'IMR consiste à mettre en place un moyen efficace de déterminer la valeur de nos services et de déterminer ceux qui ont les plus fortes répercussions. La connaissance de ces faits fera en sorte que nous serons beaucoup plus en mesure de définir des priorités et d'affecter les ressources en conséquence.

22. *Qu'est-ce qui distingue l'IMR des initiatives antérieures du SDC qui avaient trait au rendement?*

Il n'y a jamais eu d'initiative comparable au SDC. Les systèmes précédents de mesure, comme le vieux Système de suivi des résultats commerciaux, étaient, dans une large mesure, axés sur la charge de travail et ne permettaient pas de dresser un tableau équilibré et complet du rendement du SDC sous d'autres angles, ce que fait l'IMR. L'objectif ultime de l'Initiative est d'améliorer l'organisation, et non pas de mesurer son rendement en soi.

23. *Quels nouveaux systèmes faudra-t-il mettre en oeuvre?*

On ne prévoit pas de nouveaux systèmes ni de systèmes informatiques supplémentaires. Il nous faut tirer le meilleur parti possible des systèmes d'information qui sont en place, même s'il faut pour cela les adapter ou les améliorer quelque peu en fonction de nos propres objectifs. Nous sommes déterminés à faire en sorte que les systèmes de soutien de l'IMR demeurent aussi simples que possible.

24. *Est-ce qu'on mettra à la disposition de tout le monde les rapports émanant de l'IMR, y compris du grand public, et dans les deux langues officielles?*

Oui, conformément à nos responsabilités aux termes de la Loi sur l'accès à l'information, de la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la Loi sur les langues officielles.

Compte tenu de notre responsabilité de protéger la confidentialité des renseignements personnels, il est probable que nous ne rendrons compte que des résultats globaux des sondages menés auprès des employés et des clients.

25. Comment pourrai-je suivre l'évolution de l'Initiative et communiquer mes réactions?

Des messages de la déléguée commerciale en chef vous tiendront au courant de l'avancement des travaux et des résultats de l'Initiative. Des articles paraîtront à intervalles réguliers dans des publications internes, dont *Panorama*, *SDC International*, *CanadExport* et *Canada Plus*. On préparera pour l'Intranet une page d'accueil de l'IMR, qui comprendra une boîte à suggestions.

Dans l'intervalle, si vous avez des questions, des suggestions ou des observations à formuler, veuillez communiquer avec Richard Lecoq (SDC) au (613) 996-2964.

doc
CA1
EA163
97T61
EXF

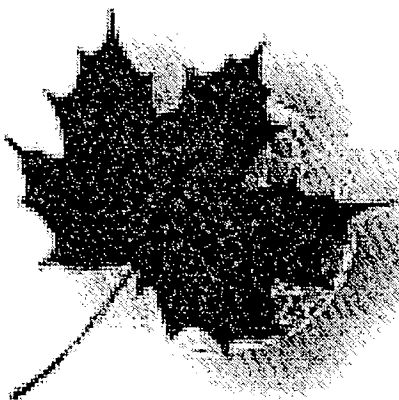
.b3349020 (F)
.b3349032 (F)

Department of Foreign Affairs & International Trade

**TRADE COMMISSIONER SERVICE
RENEWAL**

**PERFORMANCE
MEASUREMENT
INITIATIVE
- PMI -**

Questions & Answers



October 8th, 1997

CAI
EAI63
97761

Table of Contents

1.	What is the TCS Performance Measurement Initiative?	1
2.	What are the six components of the PMI?	1
3.	Why is performance measurement necessary in the Trade Commissioner Service?	2
4.	What's in it for clients?	2
5.	What's in it for employees?	2
6.	What's in it for program managers?	2
7.	When will the PMI happen?	2
8.	Who will develop the PMI?	3
9.	Who will be consulted and when?	3
10.	Will the PMI increase reporting workload for trade employees?	3
11.	Will the PMI do anything about the problem of too many inquiries from unqualified clients, or requests having little to do with trade, investment, or science and technology?	3
12.	Will the PMI do anything about the problem of too many poorly organized or poorly prepared incoming missions?	4

569 57686 ce)
569 57703 (R) b 3349032

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

OCT 19 1999

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

13.	Can the PMI help us communicate to clients the reality that local conditions allow some posts to provide more services than others?	4
14.	How will the PMI account for time and resources spent in activities not directly related to international business development?	4
15.	How will the PMI account for program elements that “promote and protect Canadian economic interests,” but have no clear client or outcome?	5
16.	How will the PMI take HQ divisions into account?	5
17.	Has performance measurement been successful in other international business development organizations?	5
18.	Will the annual performance appraisal reports be somehow integrated with the PMI?	5
19.	Will Heads of Missions be fully aware of the PMI?	5
20.	How did the notion of the PMI come about?	6
21.	Will the PMI truly help in setting priorities and allocating resources?	6
22.	How is the PMI different from past performance initiatives in the TCS?	6
23.	What new systems will need to be implemented?	6
24.	Will reports emanating from the PMI be made available to everyone, including the general public, and in both official languages?	7
25.	How can I follow developments and provide feedback?	7

1. ***What is the TCS Performance Measurement Initiative?***

Performance measurement is a tool for streamlining and improving the way an organization does business.

The **TCS Performance Measurement Initiative (PMI)** will be a key element in the renewal of the TCS. Its objective is to orient our business towards results in delivering services to capable and committed clients. It will also assist us in allocating resources. Posts will be widely consulted throughout the development of its six components.

2. ***What are the six components of the PMI?***

(i) Client and service definition: The cornerstone of the PMI, this component will describe who our clients are, what services we will provide them, and under what conditions. The goal is to establish a single TCS service portfolio.

(ii) Client surveys: These will allow us to measure our clients' satisfaction with us and the extent to which we have contributed to their success. We will also ask clients to suggest improvements to the present mix of services offered by the TCS.

(iii) Employee surveys: These will measure our strengths and weaknesses in program delivery from your point of view and seek your suggestions on how to improve the services you provide, the support you receive, and your work environment.

(iv) Workload indicators: This component will measure where and how much TCS time is invested.

(v) Service standards: This component will set out exactly what our customers can expect from us and what we can expect from them.

(vi) Service charge feasibility: This component will be a study of the desirability and feasibility of establishing a comprehensive service-charge system for the TCS.

3. *Why is performance measurement necessary in the Trade Commissioner Service?*

There are three main driving forces for performance measurement in the TCS:

(i) the ever-increasing demand for TCS services in spite of the diminishing availability of financial and human resources to deliver them;

(ii) the mounting pressures on management to allocate scarce resources more efficiently for the continuous improvement of service delivery; and

(iii) widespread insistence by taxpayers, elected officials, and government central agencies that the success of programs be measured against specific objectives and value-for-money criteria.

4. *What's in it for clients?*

The PMI will enable clients to clearly understand expected services and related standards, express their degree of satisfaction or dissatisfaction with services received, influence the development of services, and obtain better-focused services contributing to results.

5. *What's in it for employees?*

The PMI will enable employees to focus on services that count most and on clients who are capable and committed, make suggestions for improving services and the work environment, understand their clients' views and needs to better serve them, and work to clear service standards. (For specifics, see 11-13.)

6. *What's in it for program managers?*

The PMI will enable program managers to set clear priorities backed by senior management, monitor performance according to set indicators, better allocate resources, demonstrate value and results, and improve continuously.

7. *When will the PMI happen?*

The project was planned during the spring and summer of 1997. The first two components, client/service definition and employee surveys, will proceed this fall and into the winter of 1997/98. The other four components—client surveys, workload

indicators, service standards, and service charge feasibility—will be addressed in winter/spring 1998.

The plan calls for the PMI to be fully implemented and integrated into TCS operations in fiscal year 1998/99.

8. *Who will develop the PMI?*

A dedicated team of TCS employees with committed financial resources will develop the PMI in close consultation with clients, staff, and partners. The initiative will be driven internally, with private-sector assistance only when specific expertise or an arm's-length relation is required. Each component will benefit from the guidance of an advisory group of stakeholders, including representatives of TCS geographic divisions, missions, and other government departments. In the initiative as a whole, we will also be coordinating our efforts with those of our Team Canada partners.

9. *Who will be consulted and when?*

Throughout the fall of 1997, the Chief Trade Commissioner and her senior officials will hold teleconferences on the PMI with Heads of Missions and IBD program managers in all posts with an IBD program. Over fall and winter 1997/98, extensive consultations will be held with clients across Canada, representative samples of trade staff at posts and HQ, and IBD partners (Industry Canada and Agriculture and Agrifood Canada). These consultations will occur mainly through teleconferencing or e-mail, but in some cases on site visits to posts will be necessary.

10. *Will the PMI increase reporting workload for trade employees?*

The Chief Trade Commissioner is fully aware of the heavy workloads of staff, and has specifically instructed that PMI designers keep any extra burden to a minimum and ensure that the benefits of performance information outweigh the reporting costs to employees and clients.

11. *Will the PMI do anything about the problem of too many inquiries from unqualified clients, or requests having little to do with trade, investment, or science and technology?*

Yes. Specifically, the PMI's first component, client and services definition, aims at producing a single "TCS Services Portfolio" clearly describing what the TCS can and cannot do, and under what conditions. In other words, that document will specify

prerequisites that clients must meet to access services. If the TCS is to achieve results of real value, in some cases we must devise a way of arranging services to ensure the client's request is met by a qualified third party. We are currently developing standard letters to this end. HQ senior management will back employees in this new work process, which in effect will allow the TCS to offer only results-oriented services focused on capable and committed clients.

12. *Will the PMI do anything about the problem of too many poorly organized or poorly prepared incoming missions?*

Yes. In the short term, the PMI will establish conditions of access to TCS services, including the service of preparing incoming missions. Henceforth, clients' access to this service, too, will be subject to prerequisites and service standards. The effect will be to clarify the expectations of both parties in the light of what TCS resources are available and what the trade commissioner requires from the client to provide the service efficiently.

13. *Can the PMI help us communicate to clients the reality that local conditions allow some posts to provide more services than others?*

Yes. In defining our services, we are planning to offer two types: services available at all missions and services available only at certain missions. The latter will be decided on the basis of input from each mission regarding which services it can efficiently provide, given the local market environment and the available resources. Our clients will be informed of this new rationale and notified that they cannot expect the same services in all missions.

14. *How will the PMI account for time and resources spent in activities not directly related to international business development?*

In considering provision of services, the PMI will distinguish between external and internal clients. Services to internal clients will be further categorized as either IBD-related or non-IBD-related. This breakdown will allow us to measure the respective workloads and compare the percentages of time dedicated to IBD versus non-IBD. If warranted, corrective action could then be taken to ensure conformance with the TCS mission statement.

15. How will the PMI account for program elements that "promote and protect Canadian economic interests," but have no clear client or outcome?

By virtue of its economic interests, Canada itself must be deemed a client. Although the tangible impact of "promoting and protecting Canadian economic interests" is generally difficult to quantify, it is possible to measure related activities such as advocacy and market access, along with their results.

16. How will the PMI take HQ divisions into account?

The PMI will identify services provided by HQ divisions, and the employee surveys will include questions on missions' level of satisfaction with such services.

17. Has performance measurement been successful in other international business development organizations?

Performance measurement projects in other IBD agencies have had very positive results. Canada's own Export Development Corporation and trade promotion organizations in such countries as Australia and New Zealand have all renewed themselves by taking a performance measurement approach very similar to the one we are designing.

18. Will the annual performance appraisal reports be somehow integrated with the PMI?

Though unlikely to be reflected in this year's reports, the PMI will eventually by its very nature influence the performance appraisal process.

19. Will Heads of Missions be fully aware of the PMI?

In a message dated September 26, 1997, Minister Marchi personally brought this initiative to the attention of Heads of Missions and specifically requested their support. HOMs will not only be kept fully informed, but also be invited to participate and comment. Notably, soon after the launch of the PMI, the Chief Trade Commissioner and her senior officials will be conducting conference calls with HOMs and program managers to seek feedback from staff at all missions having an IBD program.

20. *How did the notion of the PMI come about?*

In October 1996, the Minister of International Trade raised the specific issue of improving the effectiveness of trade development activities. In response to the Minister's concern, the Chief Trade Commissioner considered various options and offered a number of solutions. Prominent among these was a proposal that the Trade Commissioner Service be renewed, largely through performance measurement. This proposal recommended a balanced approach addressing four complementary perspectives: customers and results, employees, workload, and service standards. It also suggested a study of service-charge feasibility.

The proposed framework was accepted in the spring of 1997, Minister Marchi subsequently pledged his support, and initial development work led to the official launch of the Performance Measurement Initiative on October 8, 1997.

21. *Will the PMI truly help in setting priorities and allocating resources?*

Absolutely. One of the key objectives of the PMI is to put in place an efficient means of determining the value of our services and identifying those with the highest impact. Such knowledge will put us in a much better position to set priorities and allocate resources.

22. *How is the PMI different from past performance initiatives in the TCS?*

There has never been a comparable initiative in the TCS. Previous measurement systems such as the old Trade Tracking System were largely workload-oriented and did not provide a balanced and comprehensive picture of TCS performance from other perspectives, as the PMI does. The PMI's ultimate goal is improving the organization, not measuring per se.

23. *What new systems will need to be implemented?*

There are no plans for new or additional computer-based systems. We must make the best of existing information systems, even if it means adapting or improving them somewhat for our own purposes. We are committed to keeping PMI support systems as simple as possible.

24. Will reports emanating from the PMI be made available to everyone, including the general public, and in both official languages?

Yes, in accordance with our responsibilities under the Information Act, the Privacy Act, and the Official Languages Act.

Given our responsibilities for protecting the confidentiality and privacy of individuals, it is probable that only aggregate results will be reported from the employee and client surveys.

25. How can I follow developments and provide feedback?

Messages from the Chief Trade Commissioner will keep you informed of the progress and results of the initiative. Articles will regularly appear in internal publications, including *Panorama*, *TCS International*, *CanadExport*, and *Canada Plus*. A PMI homepage, including a suggestion box, will be developed for the Intranet.

In the meantime, if you have questions, suggestions, or comments, contact Richard Lecoq (TCS) at (613) 996-2964.