

DOCS  
CA1  
EA163  
T71  
EXF  
v. 5  
January  
1998

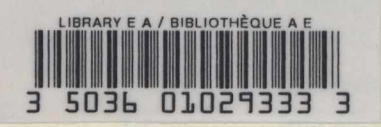
# TCS INTERNATIONAL

January 1998  
Volume 5, No.1

*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	<a href="http://exportsource.gc.ca/">http://exportsource.gc.ca /</a>	Welcoming two new colleagues.....	10
Foreign IBD Agencies.....	4	<a href="http://infoexport.gc.ca">http://infoexport.gc.ca</a> .....	6	
Messages from the Chief Trade Commissioner .....	5	New SignetCD service rolling out to missions.....	7	Introducing the PMI Team .....10
			Dilbert! .....	10



## Team Canada Inc: An Interview with Kathryn McCallion

By Andrée Cooligan

*Kathryn McCallion is the Chief Trade Commissioner.*

**Q** What were some of the steps leading up to the Minister's announcement of Team Canada Inc?

**A** The basic background to this is the need or desire of almost all trade ministers to identify trade resources, and to organize them in the best possible way to deliver services to the private sector. In fact, the previous trade minister, Minister Eggleton, took a hard look at some of the work done in Australia and New Zealand in considering the establishment of a separate trade agency for Canada. When Minister Marchi arrived, we had several meetings and discussions with him on the same subject and realized that it could take three to five years to reorganize government, during which time services to the business community would be diminished, not enhanced. Rather than devote time and resources to reorganization, Minister Marchi decided to build on the existing relationships and to create a "network" or a "virtual trade agency."

Team Canada Inc is the network of services provided to the private sector by the three founding members:

Agriculture and Agri-food Canada, Industry Canada and the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT). We are expanding the network and deepening it month by month, linking existing services and adding new ones, such as DFAIT's new SME Export Division.

**Q** What's the difference between "Team Canada: The Trade Mission"; "Team Canada: The Domestic Partnership"; and "Team Canada Inc"?

**A** First of all, all three are part of an integrated approach to promote trade with the private sector. "Team Canada: The Trade Mission" is the initiative owned by the Prime Minister. Mr. Chrétien leads high-profile trade missions to targeted markets with provincial premiers, federal ministers and Canada's top business people. Team Canada missions have a lot of recognition in the business community, and have been very successful as a model.

"Team Canada: The Domestic Partnership" is the relationship formed a couple of years ago to develop a team approach in Canada for the promotion

CONTINUED ON PAGE 3

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
OTTAWA

MAY 31 2000

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

## ☞ *A Message from the Editor-in-Chief* ☞

Dear Colleagues,

I'm no Nostradamus, but I can quite confidently make at least one prediction for the new year: you will hear a lot about Performance Measurement from the Trade Commissioner Service divisions in Ottawa! One thing is sure — we are all working hard toward TCS renewal, and to make your jobs more challenging and interesting.

### **PMI CONSULTATIONS YIELDING RESULTS**

No sooner had the Chief Trade Commissioner launched the TCS Performance Measurement Initiative last October 8, than the PMI team launched itself into extensive consultations. These will continue over the next few months, but already, a wealth of useful discussion has taken place.

We were pleased to get so many favourable comments about Kathryn McCallion's launching of the PMI to a full auditorium. In fact, the videotaped presentation proved such a resounding success that we plan to do another one early in the new year. This time, Kathryn will fill you in on the progress of the PMI. As before, a videotape of the presentation will be sent to all posts.

As promised, Kathryn herself has been in contact with all heads of missions (HOMs) and trade program managers at posts, to discuss the PMI and its implications. To all who joined in the conference calls with Kathryn, we want to say thanks for your participation and for the valuable feedback that you provided. We are currently preparing a summary of the teleconference discussions, and all posts will get a copy.

Thanks to a positive and generous response from the vast majority of proposed candidates, each of the six PMI components now has its own Advisory Group. We look forward to drawing upon their ideas and experience throughout the consultation process. Also, please don't hesitate to contact the PMI team members in Ottawa; their names are listed elsewhere in this issue.

The focal point of our consultations so far has

been the TCS Services List, which is to be the main product of the PMI's first component, Client and Services Definition. Besides being reviewed by many Trade Commissioners in Ottawa, successive versions of the list have been submitted for scrutiny to a number of other venues, such as:

- Private-sector focus groups have looked at the list in Montréal, Toronto, Halifax and Vancouver.
- PMI project managers Pierre Boyer and Pierre Sabourin have personally consulted on the list with colleagues in Atlanta, Boston, Chicago, Miami, London, Paris and Lisbon.
- The list was the main focus of a high-tech videoconference with Tokyo in mid-December.
- In his capacity as member of the PMI Steering Committee, Roger Ferland discussed the PMI in general and the list in particular with HOMs and others at our posts in Paris, London and Dublin.
- In addition to personally visiting the Consulate Generals in Shanghai and Hong Kong, I featured the PMI at the Greater China HOM and Trade Co-ordination Meeting in Beijing, where I had the opportunity to brief staff from all our Chinese missions, including Guangzhou and Taipei. On my return to Canada, I stopped in Europe and presented the PMI to officers from Vienna, Prague and Munich.

Finally, as you well know, all posts were recently given the opportunity to share in designing the list by means of a questionnaire. Many thanks to those who have already submitted their comments. We look forward to more input from the field, so that we can home in on a final product that we believe everyone can live and work with. Our thanks go out to all who took the time and trouble to contribute to what will be, after all, the basis of their own future job description. Stay tuned for the launching of "the list."

Happy New Year to all!

*Richard Lecoq*

## An Interview with Kathryn McCallion CONTINUED FROM PAGE 1

The private  
sector  
will benefit  
by having  
more  
streamlined  
services,  
more directed  
services and  
one-stop  
shopping.



of trade and investment. The team includes the provinces, international business development partners, and the federal government. "Team Canada Inc" takes that concept further.

The intent is to eliminate overlap and provide seamless services to the Canadian exporting community. We will slowly build the network to include all federal departments and agencies offering international business development services to the private sector. We

would then include the provinces and municipalities.

**Q** What role will DFAIT play within this new entity?

**A** In forming the partnership, we had to establish who does what, while ensuring that we are not duplicating each other's roles. Our traditional expertise, our greatest value-added is abroad, or what we are calling "border-out". DFAIT's primary function is to help committed and capable companies obtain results in foreign markets. This is the job we should be doing. It is what we are best at!

**Q** What impact will Team Canada Inc have on the Trade Commissioner Service (TCS)?

**A** The Minister has already promised that we would put more Trade Commissioners abroad. At the moment, less than 50 percent of

*The intent is to eliminate overlap and provide seamless services to the Canadian exporting community.*

our Canadian Trade Commissioners are in the field. We believe that over the next 10 years, we should aim to have 70 percent of them abroad. This is an expensive proposition, so we are

taking it one step at a time. Where will we find the resources? This is never an easy question. Last year we took positions from the T-group at home and put them abroad. Some new resources will be needed. We are also reallocating resources from less prominent markets

to other markets.

The Performance Measurement Initiative (PMI) will provide valuable input by helping Trade Commissioners to focus on what they do best, which is assisting export-ready firms in foreign markets.

**Q** What impact will Team Canada Inc have on the private sector?

**A** Team Canada Inc has already been recognized by the business community, particularly by The Alliance of Canadian Manufacturers and Exporters. Several groups I've talked to say they can already see that government departments are working more closely together, that we are committed to putting in place one-stop shopping, and that we are trying to eliminate overlap, confusion, and similar products for similar activities. The private sector will benefit by having more streamlined services, more directed services and one-stop shopping.

## Foreign International Business Development Agencies

With all the recent talk of Trade Commissioner Service (TCS) Renewal and performance measurement, the department took a close look at what other countries are doing to promote their commercial interests overseas. Over the past few years, the Policy and Strategic Planning Division (TBX) has monitored the activities of foreign international business development (IBD) agencies, and has produced a five-part report on their various elements. The benchmark foreign IBD agencies are Austrade, the Irish Trade Board, the Norwegian Trade Council, the Swedish Trade Office, the Finnish Foreign Trade Association, Tradenz and, to a lesser extent, the British Overseas Trade Service. The report, which was presented to the Chief Trade Commissioner in August, covers the following topics:

- human resource development for IBD agencies;
- private-sector input to IBD agencies;
- charging for government IBD services;
- performance measurement systems for IBD agencies; and
- a comprehensive response to the evolution of the IBD function.

We plan to publish the five segments of the report in *TCS International*, starting with a look at how our competitors deal with human resource development issues.

### HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR IBD AGENCIES

#### 1. Recruitment

Our benchmark agencies are increasingly recruiting trade commissioners (TCs) from the private sector. They seek individuals who have international experience and a working knowledge of one or more foreign languages, as well as technical or sectoral skills. TCs are increasingly recruited on a contract basis. These agencies believe that staff with this type of background are better able to understand and serve their clients. Austrade recruits candidates who have lived or worked overseas, and who speak a foreign language, such as Mandarin, Japanese, Indonesian, German, Italian or Vietnamese. Fully 50 percent of Tradenz's offshore staff recruited in 1995-96 were

from the private sector. The Irish Trade Board recruits via contracts of three to five years for both domestic and international work. Finland's Senior Trade Commissioners are selected from industry and appointed by the agency's Board of Directors. They can stay up to seven years at a post, after which they may return to the private sector or apply for another TC position.

Many agencies are hiring a growing proportion of locally engaged staff (LES) for positions abroad, and are offering them increasing levels of responsibility. This provides posts with continuity and flexibility by acquiring sectoral and/or other local expertise, as needed. Contract recruitment of LES is also a growing trend, where local conditions allow. Britain's Overseas Trade Service depends increasingly on LES who are frequently chosen for their sectoral expertise. Since 1995, seven British trade offices have opened that are staffed exclusively by LES.

Many agencies are running successful trainee programs whereby students work at posts. They find the students provide a cost-effective additional resource while training potential new recruits for the agency or industry or the Ministry of Foreign Affairs (MFA). The Norwegian Trade Council (NTC) operates a popular Trainee Program, with the Norwegian MFA hiring graduates for two-year positions in overseas posts. A number of U.S. and Finnish trade offices also benefit from the services of interns who, for a modest stipend, work under guidance of the commercial specialists. In some U.S. posts, retired executives are also hired.

#### 2. Training

Most benchmark agencies place a very strong emphasis on IBD training, particularly on consulting skills and best practices. They stress the importance of listening, understanding what the client needs, and then providing it in the best way possible, based on the collective experience of the agency. These agencies view IBD training as a way to improve the quality of the agency's services and to ensure consistency across their network. Moreover, extensive training focussed on an

CONTINUED ON PAGE 8

# 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 and Communications, and Chief Trade Commissioner, which were distributed to all trade personnel between quarterly issues of *TCS International*.

MESSAGE 8, OCTOBER 10, 1997

## *Performance Measurement Initiative (PMI)*

- The PMI was launched on October 8 as part of our continuing efforts to renew the Trade Commissioner Service (TCS).
- It will reduce your workload and make your job more interesting.
- The TCS will become more focussed while being truly productive, rather than just busy.
- We can no longer afford to be everything to everyone.
- The TCS needs to find ways to share the workload through partnering.
- We need to prioritize our services and streamline their delivery.

## *Why are we taking the initiative?*

- The PMI is not merely about measuring performance — it is a process to re-examine and improve the way we do business.
- There is an ever-increasing demand for TCS services.
- Pressures are mounting on management to allocate scarce resources more efficiently for the continuous improvement of service delivery.
- Taxpayers, elected officials, and government central agencies are insisting that the success of government programs be measured against specific objectives and value-for-money criteria.

## *How will the PMI help us?*

- The PMI will provide a single streamlined list of TCS services, including conditions of performance by clients.
- For program managers, the PMI will highlight the strengths and weaknesses of our current programs and policies and thereby assist in the improvement of resource allocation and service delivery.
- The PMI will allow us to demonstrate beyond

question the usefulness of our work and our true worth in serving the Canadian people.

## *How will the PMI proceed?*

- Consultations and surveys will be undertaken with employees and clients to determine which services should be delivered to whom and under what conditions; to what extent our services contribute to client success; and how much TCS time is spent doing what.

## *The PMI's six components:*

1. client and service definition
2. client surveys
3. employee surveys
4. workload indicators
5. service standards
6. service-charge feasibility

## *Commitments from the Chief Trade Commissioner:*

- The process will draw on consultation with, and participation of, TCS employees and clients.
- TCS employees themselves will design the PMI.
- The measurement process will maximize information value while minimizing reporting burden.
- The PMI is not a "one-shot deal."
- The initiative will be co-ordinated with Team Canada partners and other government departments involved in international business development.

MESSAGE 9, OCTOBER 21, 1997

## *Blueprint for an International Trade Strategy*

Based on input from the department on the results of a retreat with senior officials at the end of August, Minister Marchi has developed a blueprint for an "International Trade Strategy." He asked for an initial response from the department by the end of September. The response took the form of a deck presentation to the Minister and the presentation of a briefing book, a follow-up action plan and a timetable.

The summary of "Departmental Recommendations, Decisions and Responses to MINT Requests" will put

CONTINUED ON PAGE 8

Old age isn't so bad when you consider the alternative.

**Maurice Chevalier**

<http://exportsource.gc.ca> • <http://infoexport.gc.ca>

By Louis  
Marcotte,  
Planning and  
Special Projects  
Section (BCFC)

## EXPORT Source

Online Services en direct

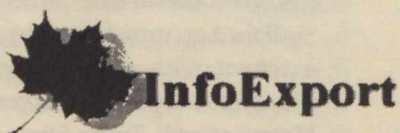
### What is ExportSource?

Officially launched in September 1997, the ExportSource Web site is the product of a partnership made in the spirit of Team Canada by the Department of Foreign Affairs and International Trade, Industry Canada and Agriculture and Agri-Food Canada.

ExportSource provides a single access point to federal government departments and agencies, giving exporters a wide range of information on market studies, statistics, financing, contacts, regulations, logistics and trade fairs and missions. Because of this single point of access, there is no need for an exporter to know beforehand which government department or agency is responsible for what in order to access the required information.

### Where does all this information come from?

ExportSource relies on the commitment of each participating department to maintain a Web site that reflects its mandate. The powerful ExportSource search engine can then locate the information the client requests by accessing various databases including Strategis, the Agri-Food Trade Network and InfoExport, DFAIT's trade-related Web site.



### What's new on InfoExport?

During the summer of 1997, a team from the B, S and T branches updated the five-month old InfoExport. It was republished again in December in order to make the trade information produced in-house even more useful to existing and

potential clients of the Trade Commissioner Service (TCS). InfoExport must remain "evergreen" — modifications will occur as client and TCS needs evolve. The information, documents and publications contained in InfoExport are now available to clients according to their level of export preparation. For example, if you are a visitor to the site who is not yet ready to export, InfoExport refers you to the appropriate export services in Canada. If you are a visitor wondering which market to target, InfoExport guides you through a preparation process, helps you identify business opportunities, and provides you with all the studies produced by the Team Canada Market Research Centre. If you have already selected your target market, InfoExport offers the services of Trade Commissioners abroad.

### How do Trade Commissioners benefit from ExportSource and InfoExport?

Trade Commissioners should consider ExportSource and InfoExport as tools for companies who are preparing to export. It can link clients to sites with pertinent information on markets, and provide useful information on various resources available in Canada to support Canadian companies. Of course, if your information is not available on InfoExport, clients using any of the two Web sites cannot access it. We encourage you to use InfoExport to disseminate your information to Canadian clients, particularly information relating to business opportunities in your market. Guidelines on how to submit documents may already be available on the Intranet home page under References. For further details, do not hesitate to contact Louis Marcotte of BCFC/992-6260. And above all, send your comments and suggestions!

If you have not taken a look at ExportSource or InfoExport lately, you are in for a big surprise!

*Desktop Access to Trade Stats... and More:*New **SignetCD** service rolling out to missions

**D**id you know that all of *The Economist Intelligence Unit's* Country Reports are available using your SIGNET PC? And that's not all! The new SignetCD service, a collection of compact disk titles stored on the InfoTech servers at headquarters and made available to all posts by The Information Management and Technology Bureau (SXD), contains a wealth of frequently updated information. Just click on your "SignetCD" icon to access everything from trade statistics and company information to law and international relations.

**DATA SOURCES AT THE DESKTOP**

The information consists of a collection of some 45 CD applications, the selection of which is a co-operative effort between InfoTech staff and their clients. The collection includes the most in-demand data sources, and is organized into the following subject groups:

- Trade data (for Canada, Japan, the United States, Mexico and China)
- Business (*Moody's Reports*, National Trade Data Bank, *Actualité Affaires*)
- *The Economist Intelligence Unit's* Country Reports
- Government of Canada (Canadian laws and regulations, *Hansard*)
- Newspapers (*New York Times*, *Wall Street Journal*)
- Technology (*Microsoft Technet*, *Computer Select*, Gartner Group)
- Reference (dictionaries, *Canada Phone*)
- Travel (flight information and hotel guides)

**ADVANTAGES OF THE SIGNETCD SERVICE**

The service has three distinct advantages that we think Trade Officers will find invaluable.

First, it is designed to provide up-to-date information that would be difficult to obtain or otherwise unavailable. With the SignetCD service, there are more research and information tools at your disposal, delivered in a more timely manner. This makes for more effective and efficient research.

Second, it offers the ability to perform searches through a large amount of data thanks to nifty little search tools.

Third, it allows you to download, print, or cut and

paste data into other documents. This results in an easier transition from electronic sources to final product.

**PILOT PROJECT PERFECT**

Early in 1997, the SignetCD service was piloted in Cairo, Paris, London, Tokyo and Mexico City. From the initial responses received, we are confident that missions will find the service invaluable.

*"By revealing what is possible with this new technology, I have created a groundswell of demand for...the information...I hope that we can soon install the system on others' machines so that they can...enjoy the considerable benefits available. The experiment is a great success both technically and in providing me with real benefit."*

Robert Brocklebank (Tokyo)

*"I found the facility of 45 plus CD-ROMs extremely useful...Even more impressive was the speed at which one is able to access the information. There was no noticeable difference between drawing from the CD-ROM back in Ottawa and drawing from the one in my computer here in Cairo. Particularly impressive was the ability to pull up reports by our counterparts down the street at the U.S. Embassy!"*

Ben Rowswell (Cairo)

Overall, the SignetCD service will provide you with an increased base of information, with more features and analysis than a standalone workstation could ever hope to achieve — with less cost involved on all sides. In sum, it reflects a renewed commitment from SXD to provide not only a high quality worldwide network, but also high quality research information for present and future departmental needs.

Client Services Division (InfoTech) staff will survey clients on a continuing basis to ensure that new and appropriate sources are added as required. Trade Officers who use the service can request or initiate the sharing of new CD titles by e-mailing their requests to the SignetCD organizational mailbox.

If you are interested in one-on-one training, Al Kay (996-0752) can walk you through the steps over the phone or by tapping into your computer screen.

---

He who asks is a fool for five minutes, but he who does not ask remains a fool forever.

*Chinese proverb*

## Messages from the Chief Trade Commissioner CONTINUED FROM PAGE 5

you in the picture as to our "vision" for Canada's international trade agenda. Let us know if you would like a copy of the full document, or check it out on the Intranet.

*Due to space restrictions, we had to limit ourselves to listing only the "Vision" for Canada's International Trade Agenda and the section titles of the recommendations.*

### **Vision: Canada's International Trade Agenda**

- global free trade to enhance business certainty and the confidence to plan, grow and create jobs in an environment where a single set of rules, not clout, should govern;
- more exports, more exporters, more markets, more investment: jobs and growth through international business development.

Priority Markets  
 Team Canada  
 Team Canada Inc  
 TCS Renewal  
 Improved Export Financing  
 Strengthening Investment Promotion  
 Selling Services  
 Selling Canadian Education  
 SMEs and Related Topics  
 The WTO  
 The United States  
 Latin America  
 Asia Pacific  
 Europe  
 Middle East and Africa  
 The Federal Dimension  
 Federal-Provincial Relations  
 Federal-Municipal Relations  
 Seeking Sound Advice  
 Partnerships with Business  
 Canada's Multicultural Advantages  
 Talking to Canadians

## Foreign International Business Development Agencies CONTINUED FROM PAGE 4

agency's products and charging system has proven to be a key to the successful introduction of a fee-for-service system.

Austrade has developed a client-service policy that has resulted in a voluminous document entitled *Meeting our Client Needs — a Practical Handbook*, which contains detailed client-service guidelines, and two to three pages for each of its services. Senior Trade Commissioners (STCs) provide staff training at posts every two to four weeks, frequently based on this document.

In addition to this handbook and the "at post" training, Austrade has developed a series of best-practice modules based on the experience of front-line officers. These include case studies and role-playing exercises. Training is carried out by teams from headquarters and from the field. Specifically, 12 Internal Change Agents have been selected from among front-line managers for their "credibility and demonstrated commitment to Austrade and to change" to assist teams of officers from the Strategic Development Unit and the Human Resources Development Unit with this training.

In Tradenz, IBD staff training is considered a priority activity, and consulting skills courses continue to be the main focus. The Swedish Trade Council has a similar training objective of improv-

ing the staff's performance as consultants — understanding and servicing clients, learning how to sell the agency's services, and developing long-term client relationships.

Many agencies have training units that develop, often internally, skills modules for use by all staff, including LES. In addition, some agencies have established their own IBD institutes, primarily for the private sector, where their staff take courses as well. Britain has followed a different path. Britain has created a Professionalism in Trade Programme (PIT), which is accredited by the Nottingham Business School. PIT provides qualifications ranging from a certificate to the post-graduate level. It is intended to increase the IBD skills in both the private and public sector, and to encourage movement between the two. Distance-learning packages are available.

### **3. Appraisals and Remuneration**

Many of our benchmark agencies have introduced individual Performance Agreements that are linked to the agency's overall Performance Measurement System. Several of these agreements are based on a 360° appraisal system whereby individuals assess the performance of and are assessed by their superiors and colleagues.

---

We have two ears and one mouth so that we can listen twice as much as we speak.

*Epictetus*



Austrade's performance agreements are linked to the agency's performance measurement system, and are highly quantified. An STC's performance agreement would include factors such as the following:

- export impact;
- client satisfaction;
- leadership (i.e. motivation and team building measured in part through 360° degree inputs, the main areas being knowledge, working environment, role model, cross-cultural skills, contribution to morale);
- revenues generated;
- introduction of new clients;
- a management audit — effective management of post resources;
- building relationships with allies in Australia and locally (e.g. co-funding opportunities); and
- contribution to Austrade's standing (e.g. media visits and events, presentations to local groups).

A growing number of agencies, particularly those that are now recruiting extensively from the private sector, have revised their remuneration and advancement policies in order to retain competent officers. To retain good staff in the light of higher private-sector salaries, Tradenz is developing a new remuneration policy that involves benchmarking its salaries against market trends. Austrade has set up an incentive system with higher salaries and developed its own staff classes, based on performance levels, for Australia-based employees to differentiate them from the rest of the public sector. The agency also introduced a bonus scheme that applies to all staff, including LES. Bonuses are now given to the top two out of five performance levels. In 1995-96, this covered approximately 45 to 50 percent of staff. Early indications suggest that such rewards are helping to retain good staff. In the past two years, Finland's FFTA started offering bonuses amounting to a maximum of one month's salary. Similarly, Ireland has developed a bonus scheme for the top 15 percent of staff. A bonus can equal up to six weeks' salary. In both these agencies, the bonus is, at least in part, dependent on client satisfaction.

#### 4. Interchanges with the Private Sector

A number of countries have established interchange programs to develop and benefit from more specialized skills at posts, and to broaden the experience of TCs. The United Kingdom has developed a private-sector interchange program with annual targets. From the government's perspective, officers can learn, first-hand, how a firm operates internationally, and posts gain improved commercial expertise through the presence of experienced private-sector executives. Officers are seconded to a company involved in exporting or overseas investment, typically for six months to two years. Ideally all interchanges are on a head-for-head basis. Industry has, however, found it difficult to release its executives for longer periods. As of the end of July 1997, private-sector secondments to posts will be primarily for a few months only. The United Kingdom's Foreign and Commonwealth Office pays travel and living expenses while the companies pay the salaries. The target for 1997-98 is 20 secondments. On the other hand, Austria has integrated a mandatory secondment into the career-development path — the first year is for training, then a three-year posting followed by a year in a firm, then two more postings of three years each, after which an officer can compete for an STC's position.

The Norwegian Industry Attachés program (NIA) is another interesting one. Government-funded and separate from the NTC, this program involves private enterprises or trade associations locating an employee in an NIA office abroad for 6 to 18 months. The person works on assignments both for his/her own company/association and for NIA clients. The costs are shared between the government and the company/association. NTC and NIA offices abroad co-operate and are frequently co-located. Another Norwegian program exists to second people from priority sectors to work in overseas posts for two years to improve their effectiveness (the MFA partially funds the program).

*Obviously, quite a number of innovative and new approaches are being taken by other governments, which in turn are being considered for our own service. In the next issue of TCS International, the Trade and Political Personnel Division (SPF) will update you on what DFAIT is doing in the areas of recruitment, training, appraisals and interchanges.*

## Welcoming Two New Colleagues

Roger Ferland, Director General of the Trade Commissioner Service Overseas Programs and Operations Division (TCD), would like to welcome two new colleagues to his team: Anna Biolik, Director of the International Business Opportunities Centre (IBOC), and JoAnna Townsend, Director of the SME Export Division.

Anna has an extensive background in international relations, corporate communications and protocol. She also has comprehensive experience with the government's International Business Development

Program, having worked for Investment Partnerships Canada, where she was responsible for developing national campaigns to attract major foreign investors to Canada.

JoAnna brings a strong private-sector background in trade, international finance and marketing to the position (Townsend Trade Strategies Inc.). She has worked in numerous sectors, including telecommunications; health; education; engineering and construction; training; environmental services; labour relations; mining; forestry; and agri-food.

## Introducing The PMI Team

Two divisions are primarily involved in the Performance Measurement Initiative: Overseas Operations (TCS) and Policy and Strategic Planning (TBX).

### STEERING COMMITTEE

Roger Ferland (TCD) - Chair  
 Donald McLennan (TBX)  
 Richard Lecoq (TCS)

### ACTION GROUP MANAGERS

Pierre Sabourin (TCS)  
 Pierre Boyer (TCS)

### SUPPORT

Sandip Bahl (TCS)  
 Andrée Cooligan (TCS)  
 Frank Murphy (TCS)

Geoff Pender (BCFA)  
 Carole Stelmack (BCC)

*Project Co-ordinator*  
*Communications Officer*  
*Communications*  
*Consultant*  
*External Communications*  
*Internal Communications*

### ACTION GROUP TEAM LEADERS

Pierre Boyer (TCS)  
 Pierre Sabourin (TCS)

Peter MacArthur (TBX)

Alexandra Wood (TBX)  
 Ken Johnston (TBX)

Rodrigue Bilodeau (TBX)  
 Peter Bondy (TBX)

Roger Bélanger (TCS)  
 Mario Poirier (TBX)

Gilles Potvin (TCS)

### COMPONENT

*Client-service*  
*definition*

*Client surveys*

*Service charge*

*Employee survey*

*Service standards*

*Workload indicators*

We mustn't forget some of the original team leaders and colleagues who gave hours of their time during the initial development of the PMI, such as Susan Harper (BAIRS), Heather Buchanan (SIXP), Greg Kostyrsky (VIENN), and Sara Hradecky (HCHMN). A special thanks to Karl Boudreault, from the Office of the Inspector General (SIX), who, as a member of the original steering committee, played a key role with his enthusiasm and dedication to the planning and development of the PMI.

## DILBERT®

By Scott Adams

### THE IMPORTANCE OF STRATEGIES

ALL COMPANIES NEED A STRATEGY SO THE EMPLOYEES WILL KNOW WHAT THEY DON'T DO.



DILBERT ©  
 United Feature Syndicate  
 Reprinted by Permission.

# SDC INTERNATIONAL

Janvier 1998  
Volume 5, N° 1

*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>.

<b>Table des matières :</b>	Le message du rédacteur en chef.....2	<a href="http://exportsource.gc.ca/">http://exportsource.gc.ca /</a>	Bienvenue à de nouveaux collègues.....10
	Les organismes étrangers de développement du commerce.....4	<a href="http://infoexport.gc.ca">http://infoexport.gc.ca</a> .....	6
	Messages de la déléguée commerciale en chef.....5	Le nouveau service SignetCD arrive dans les missions.....7	L'Équipe de l'IMR .....10
			Dilbert! .....10

## Équipe Canada Inc : Une entrevue avec M<sup>me</sup> Kathryn McCallion

Par Andrée Cooligan

*M<sup>me</sup> Kathryn McCallion est déléguée commerciale en chef.*

**Q**uelles ont été certaines des étapes ayant mené à l'annonce de la création d'Équipe Canada Inc par le Ministre?

**R**Il y a d'abord eu le besoin ou le désir de presque tous les ministres du Commerce de répertorier les ressources liées au commerce et de les organiser d'une manière qui permette de fournir des services au secteur privé de la meilleure façon possible. En fait, lorsqu'il était responsable de ce portefeuille, le ministre Eggleton s'est penché longuement sur certains aspects du travail réalisé en Australie et en Nouvelle-Zélande dans le cadre de sa réflexion sur la création d'un organisme commercial distinct au Canada. Lorsque le ministre Marchi est arrivé parmi nous, nous avons eu plusieurs réunions et discussions avec ce dernier à ce sujet et nous nous sommes rendu compte qu'une réorganisation gouvernementale pourrait prendre de trois à cinq ans, période pendant laquelle les services destinés aux gens d'affaires seraient diminués et non améliorés. Plutôt que de consacrer du temps et des ressources à la réorganisation, le ministre Marchi a décidé de tirer parti des relations existantes et de créer un « réseau » ou un « organisme commercial virtuel ». Équipe Canada Inc représente

le réseau de services fournis au secteur privé par les trois membres fondateurs : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Industrie Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Nous élargissons actuellement le réseau et le renforçons de mois en mois en y reliant des services qui existent déjà et en y ajoutant de nouveaux services, par exemple la nouvelle direction au sein du MAECI axée sur l'appui aux PME.

**Q**uelle est la différence entre « Équipe Canada : la mission commerciale », « Équipe Canada : le partenariat intérieur » et « Équipe Canada Inc »?

**R**Tout d'abord, ces trois éléments font partie d'une approche intégrée de promotion du commerce auprès du secteur privé. « Équipe Canada : la mission commerciale » est une initiative du Premier ministre. M. Chrétien se rend sur des marchés cibles à la tête d'importantes missions commerciales en compagnie de premiers ministres provinciaux, de ministres fédéraux et de dirigeants d'entreprises bien en vue. Les missions d'Équipe Canada jouissent d'une grande reconnaissance au sein des milieux d'affaires et servent très souvent de modèles.

SUITE À LA PAGE 3



## ⇐ Le message du rédacteur en chef ⇐

Chers collègues,

Je ne suis pas Nostradamus, mais je peux faire au moins une prédiction pour la nouvelle année sans trop risquer de me tromper. En 1998, les divisions du Service des délégués commerciaux (SDC) à Ottawa vous parleront souvent de mesure du rendement. Une chose est certaine, nous travaillons tous diligemment à l'épanouissement du renouveau au sein du SDC ainsi qu'à rendre vos postes plus stimulants et intéressants.

### LES CONSULTATIONS SUR L'IMR DONNENT DÉJÀ DES RÉSULTATS

La déléguée commerciale en chef avait à peine lancé l'Initiative de mesure du rendement (IMR) le 8 octobre dernier que l'équipe de l'IMR entreprenait de vastes consultations. Ces consultations se poursuivront dans les mois qui viennent, mais une foule de discussions utiles ont déjà eu lieu.

Nous avons été ravis de recevoir tant de compliments sur le lancement de l'IMR par Kathryn McCallion devant une salle comble. Ce vidéo a d'ailleurs obtenu un succès si retentissant que nous prévoyons en enregistrer un autre au début de la nouvelle année. Cette fois, Kathryn vous informera sur les progrès de l'IMR. Comme il a été fait pour le précédent, le vidéo de la nouvelle présentation sera envoyé à toutes les missions.

Tel que promis, Kathryn McCallion a communiqué avec tous les chefs de mission et gestionnaires de programmes de développement du commerce dans les missions pour discuter de l'IMR et de ses répercussions. À tous ceux qui ont participé aux appels de conférence avec Kathryn, nous voulons dire merci pour votre participation et pour vos observations précieuses. Nous sommes en train de rédiger un résumé de ces téléconférences, et toutes les missions en recevront une copie.

Grâce à la réaction positive et généreuse de la plupart des candidats proposés, chacune des six composantes de l'IMR a désormais son propre groupe consultatif. Nous avons hâte de profiter de leurs idées et de leur expérience tout au long du processus de consultation. N'hésitez pas à communiquer avec les membres de l'équipe de l'IMR à Ottawa; leurs noms figurent ailleurs dans ce numéro.

Jusqu'à maintenant, le point central de nos consultations a été la liste de services du SDC qui sera le

produit principal du premier élément de l'IMR, la définition des clients et des services. En plus des consultations qui ont été tenues avec de nombreux délégués commerciaux à Ottawa, voici quelques-uns des moyens employés pour passer les versions successives au peigne fin :

- Des groupes de réflexion du secteur privé ont examiné la liste à Montréal, Toronto, Halifax et Vancouver.
- Les gestionnaires de projets de l'IMR, Pierre Boyer et Pierre Sabourin, ont tenu des consultations sur la liste avec des collègues qu'ils ont rencontrés personnellement à Atlanta, Boston, Chicago, Miami, Londres, Paris et Lisbonne.
- La liste a été le principal thème d'une vidéo-conférence avec Tokyo à la mi-décembre.
- En sa qualité de membre du comité directeur de l'IMR, Roger Ferland a discuté de l'IMR en général et de la liste en particulier, notamment avec les chefs de missions à Paris, Londres et Dublin.
- J'ai personnellement visité les consulats généraux de Shanghai et de Hong Kong. De plus, j'ai eu l'occasion d'entretenir le personnel de toutes nos missions en Chine incluant celles de Guangzhou et de Taipei au sujet de l'IMR lors de la réunion des chefs de mission et de la coordination du commerce en Chine. À mon retour au Canada, je me suis arrêté en Europe où j'ai présenté l'IMR à des agents de Vienne, Prague et Munich.

Enfin, comme vous le savez, toutes les missions ont eu récemment la possibilité de participer à l'élaboration de la liste en répondant à un questionnaire. Mille fois merci à tous ceux qui ont déjà répondu. Nous espérons que les autres missions nous enverront d'autres renseignements afin que nous puissions obtenir un produit final qui, nous le souhaitons, sera acceptable pour tout le monde et avec lequel nous pourrions tous travailler. Merci à tous ceux qui ont pris le temps de contribuer à ce qui sera, après tout, la base de leur future description de travail. Restez à l'écoute pour le lancement de « La liste ».

Bonne année à tous!

*Richard Lecoq*

## Une entrevue avec M<sup>me</sup> Kathryn McCallion SUITE DE LA PAGE 1

Le secteur privé

bénéficiera

d'une meilleure

rationalisation

et orientation

des services et

de l'existence

d'un guichet

unique.



« Équipe Canada : le partenariat intérieur » représente le lien créé il y a quelques années pour mettre au point, au Canada, une approche d'équipe pour la promotion du commerce et de l'investissement. L'équipe est formée des provinces, de partenaires dans le développement du commerce international et du gouvernement fédéral. Équipe Canada Inc pousse plus loin ce concept. L'objectif est d'éliminer les chevauchements et de fournir des services sans faille aux exportateurs canadiens. Nous élargirons graduellement le réseau pour qu'il comprenne tous les ministères et organismes fédéraux qui offrent des services de développement du commerce international au secteur privé. Nous avons l'intention d'inclure ensuite les provinces et les municipalités.

**Q** Quel rôle jouera le MAECI dans cette nouvelle entité?

**R** En formant un partenariat, il fallait veiller à ce que nos rôles respectifs ne fassent pas double emploi et déterminer qui ferait quoi. Notre expertise traditionnelle, notre plus grande valeur ajoutée, se trouve à l'étranger ou, comme nous le disons, est « en dehors des frontières ». La fonction principale du MAECI est d'aider les entreprises déterminées et aptes à le faire à obtenir des résultats sur les marchés étrangers. C'est ce que nous devrions faire. C'est ce que nous faisons le mieux!

**Q** Quelles répercussions aura Équipe Canada Inc sur le Service des délégués commerciaux (SDC)?

**R** Le Ministre a déjà promis qu'il y aurait davantage de délégués commerciaux à l'étranger. En ce moment, moins de 50 p. 100 des délégués commerciaux canadiens travaillent sur le terrain. Nous croyons que 70 p. 100 des délégués devraient se trouver à l'étranger d'ici 10 ans. Il s'agit là d'une proposition coûteuse; nous procédons donc par étapes. Où trouverons-nous les ressources?

Cette question n'est jamais facile. L'an dernier, nous avons transféré des postes du groupe T de l'AC à l'étranger. Il faudra trouver de nouvelles ressources. Nous réaffectons en outre des ressources de marchés moins importants à d'autres marchés.

L'Initiative de mesure du rendement (IMR) devrait aider à faire en sorte que les délégués commerciaux se concentrent sur ce qu'ils font de mieux, à savoir aider les entreprises prêtes à exporter sur les marchés étrangers.

**Q** Quelles répercussions aura Équipe Canada Inc sur le secteur privé?

**R** Équipe Canada Inc est déjà reconnue par les gens d'affaires et tout particulièrement par l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Canada. Plusieurs groupes auxquels j'ai parlé disent qu'ils peuvent déjà constater que les ministères collaborent davantage entre eux, que nous sommes déterminés à mettre en place un guichet unique et que nous essayons d'éliminer les chevauchements, la confusion et les produits qui font double emploi. Le secteur privé bénéficiera d'une meilleure rationalisation et orientation des services et de l'existence d'un guichet unique.

## Les organismes étrangers de développement du commerce

Dans le cadre du renouveau du Service des délégués commerciaux (SDC) et de la mesure du rendement, dont on a beaucoup parlé récemment, le Ministère a examiné de près les moyens que prennent d'autres pays pour promouvoir leurs intérêts commerciaux à l'étranger. La Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX), qui analyse depuis quelques années les activités d'organismes étrangers de développement du commerce international (DCI), a produit un rapport en cinq chapitres sur leurs divers éléments. Les organismes étrangers de DCI qui servent de repères sont Austrade, l'Irish Trade Board (ITB), le Conseil norvégien du commerce extérieur, le Bureau suédois du commerce extérieur, l'Association finlandaise du commerce extérieur, Tradenz et, dans une moindre mesure, le British Overseas Trade Service. Le rapport, qui a été présenté à la déléguée commerciale en chef en août, traite des sujets suivants :

- le développement des ressources humaines dans les organismes de DCI;
- la participation du secteur privé aux organismes de DCI;
- la facturation des services gouvernementaux de DCI;
- les systèmes de mesure du rendement des organismes de DCI;
- une réaction détaillée à l'évolution de la fonction de DCI.

Nous prévoyons publier les cinq chapitres du rapport dans *SDC International*, en commençant par un examen du développement des ressources humaines chez nos concurrents.

### LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISMES DE DCI

#### 1. Le recrutement

Nos organismes repères recrutent de plus en plus de délégués commerciaux dans le secteur privé. Ils cherchent des personnes ayant une expérience internationale et une connaissance pratique d'une ou de plusieurs langues étrangères ainsi que des compétences techniques ou sectorielles. Les délégués commerciaux sont embauchés de plus en plus sur une base contractuelle. Ces organismes croient que le personnel ayant ces antécédents est mieux en mesure de comprendre et de servir leurs clients. Austrade recrute des candidats qui ont vécu et travaillé à l'étranger et qui parlent une langue étrangère telle que le mandarin, le japonais, l'indonésien, l'allemand, l'italien ou le vietnamien. Plus de la moitié du personnel du service extérieur de Tradenz recruté en 1995-1996 provenait du secteur privé. L'Irish Trade Board embauche des contractuels

pour une durée de trois à cinq ans, pour le travail au pays et à l'étranger. Les délégués commerciaux principaux de la Finlande sont choisis dans l'industrie et nommés par le conseil d'administration de l'organisme. Ils peuvent rester jusqu'à sept ans à une mission, après quoi, ils peuvent retourner dans le secteur privé ou poser leur candidature pour un autre poste de délégué commercial.

De nombreux organismes embauchent une proportion croissante d'employés recrutés sur place pour occuper les postes à l'étranger et leur confient des responsabilités de plus en plus grandes. Les missions y trouvent continuité et souplesse et obtiennent ainsi les compétences sectorielles et autres dont elles ont besoin. L'embauche par contrat d'employés recrutés sur place est aussi une tendance grandissante lorsque la situation locale le permet. Le British Overseas Trade Service compte de plus en plus sur des employés recrutés sur place qui sont souvent choisis en fonction de leurs compétences sectorielles. Depuis 1995, il a ouvert sept délégations commerciales britanniques où il n'y a que du personnel recruté sur place.

De nombreux organismes ont de bons programmes de stagiaires permettant à des étudiants de travailler dans les missions. Ils trouvent que les étudiants constituent une ressource supplémentaire rentable et qu'ils peuvent ainsi former d'éventuels candidats pour eux-mêmes, l'industrie ou le ministère des Affaires étrangères. Le Conseil norvégien du commerce extérieur offre, de concert avec le ministère des Affaires étrangères, un Programme de stagiaires populaire par lequel il embauche de jeunes diplômés dans une mission à l'étranger pour une période de deux ans. Quelques délégations commerciales américaines et finlandaises font aussi appel aux services d'internes qui, moyennant une faible rémunération, travaillent sous la direction de spécialistes commerciaux. Dans certaines missions des États-Unis, des cadres à la retraite sont aussi embauchés.

#### 2. La formation

La plupart des organismes repères insistent beaucoup sur la formation en DCI, en particulier sur les techniques de consultation et les pratiques exemplaires. Ils soulignent l'importance d'écouter, de comprendre les besoins du client, et de répondre ensuite le mieux possible à ces besoins, en se fondant sur l'expérience collective de l'organisme. Ces organismes considèrent la formation en DCI comme une façon d'améliorer la qualité de leurs services et d'assurer l'uniformité dans l'ensemble de leur réseau. De plus, dans un organisme,

SUITE À LA PAGE 8

# Messages de la déléguée commerciale en chef

**L**a présente chronique constitue un index des messages électroniques de Kathryn E. McCallion, sous-ministre adjoint, Affaires internationales et Communications, et déléguée commerciale en chef. Ces messages ont été distribués à tout le personnel du secteur du commerce, entre les livraisons trimestrielles de *SDC International*.

MESSAGE N° 8, 10 OCTOBRE 1997

## Initiative de mesure du rendement (IMR)

- L'IMR a été lancée le 8 octobre dans le cadre de nos efforts continus en vue de renouveler le Service des délégués commerciaux (SDC).
- Elle réduira votre charge de travail et rendra votre travail plus intéressant.
- Le SDC deviendra mieux ciblé tout en étant vraiment productif au lieu d'être simplement occupé.
- Nous ne pouvons plus nous permettre de donner tous les services à tout le monde.
- Le SDC doit trouver des moyens d'alléger sa charge de travail grâce à des partenariats.
- Nous devons établir un ordre de priorité dans nos services et rationaliser la prestation des services.

## Pourquoi lançons-nous cette initiative?

- L'IMR n'est pas uniquement une façon de mesurer le rendement, c'est un processus qui vise à réexaminer et à améliorer notre façon de fonctionner.
- La demande de services du SDC ne cesse d'augmenter.
- Les pressions s'intensifient pour que la direction affecte ses ressources limitées de manière plus efficiente afin d'améliorer continuellement la prestation des services.
- Les contribuables, les élus et les organismes centraux du gouvernement insistent pour que le succès des programmes gouvernementaux soit mesuré par rapport à des objectifs précis et à des critères axés sur le rapport qualité-prix.

## Comment l'IMR nous aidera-t-elle?

- L'IMR fournira une liste rationalisée unique des services du SDC, comprenant les conditions de rendement exigées des clients.
- Pour les gestionnaires de programmes, l'IMR fera ressortir les points forts et les faiblesses de nos politiques et programmes actuels et contribuera donc à améliorer l'affectation des ressources et la prestation des services.
- L'IMR nous permettra de prouver hors de tout doute l'utilité de notre travail et notre valeur réelle au service de la population canadienne.

## Comment l'IMR fonctionnera-t-elle?

- Des consultations et des sondages seront menés auprès des employés et des clients afin de déterminer quels services devraient être fournis, à qui et à quelles conditions; dans quelle mesure nos services contribuent au succès des clients; et combien de temps le SDC consacre à chaque activité.

## Les six composantes de l'IMR

1. La définition des clients et des services
2. Les sondages auprès des clients
3. Les sondages auprès des employés
4. Les indicateurs de rendement
5. Les normes de service
6. La faisabilité de la facturation des services

## Engagements de la déléguée commerciale en chef

- Le processus s'appuiera sur la consultation et la participation des employés et des clients du SDC.
- Les employés du SDC concevront l'IMR.
- Le processus de mesure optimisera la valeur des renseignements tout en allégeant le fardeau de la production de rapports.
- L'IMR ne sera pas un feu de paille.
- L'IMR sera coordonnée avec les partenaires d'Équipe Canada et les autres ministères qui s'occupent de développement du commerce international.

MESSAGE N° 9, 21 OCTOBRE 1997

## Ébauche de Stratégie en matière de commerce

À partir des commentaires formulés par le Ministère à la suite d'un exercice de réflexion organisé à la fin d'août avec les cadres supérieurs, le ministre Marchi a préparé une ébauche de « Stratégie en matière de commerce international ». Il a ensuite demandé au Ministère de formuler une réaction préliminaire à sa proposition au plus tard à la fin de septembre. Le Ministère a répondu à la demande du Ministre au moyen d'un exposé, d'un cahier d'information, d'un plan d'action et d'un calendrier.

Le résumé des « Recommandations, décisions et réponses du Ministère à des demandes du MINT » brosse un tableau complet de notre « vision » des objectifs du Canada en matière de commerce international. Adressez-vous à nous si vous voulez un exemplaire du document intégral ou consultez-le sur l'intranet.

*En raison de contraintes d'espace, nous nous limitons à la « vision » des objectifs du Canada en matière de commerce international et aux titres de rubrique.*

SUITE À LA PAGE 8

<http://exportsource.gc.ca> • <http://infoexport.gc.ca>

Par Louis  
Marcotte,  
Planification et  
projets spéciaux  
(BCFC)



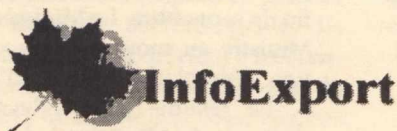
### Qu'est-ce qu'ExportSource?

Lancé officiellement en septembre 1997, le site Web ExportSource est le produit d'un partenariat formé dans l'esprit d'Équipe Canada par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Industrie Canada et Agriculture et Agro-alimentaire Canada.

ExportSource constitue un point d'accès unique aux ministères et organismes fédéraux; il offre aux exportateurs des renseignements variés en matière d'études de marché, de statistiques, de financement, de personnes-ressources, de réglementation, de logistique et de foires et missions commerciales. Comme il s'agit d'un guichet unique, les exportateurs n'ont plus à savoir au préalable quel ministère ou organisme s'occupe de quoi quand ils cherchent de l'information.

### D'où proviennent tous ces renseignements?

ExportSource repose sur le principe selon lequel chaque ministère participant s'engage à avoir un site Web qui reflète son mandat. Le puissant moteur de recherche d'ExportSource peut localiser les renseignements recherchés en accédant simultanément diverses bases de données dont Strategis, le Réseau Info Agro-Export et InfoExport, le site Web sur le commerce international du MAECI.



### Quoi de neuf sur InfoExport?

Au cours de l'été 1997, une équipe composée d'employés des secteurs B, S et T a effectué une mise à jour complète d'InfoExport, qui existait alors depuis cinq mois. Le site a également été revu en décembre afin de rendre l'information provenant du MAECI encore plus utile aux clients potentiels et actuels du Service des délégués commerciaux (SDC). InfoExport

doit rester à jour : des modifications continueront d'y être apportées à mesure qu'évolueront les besoins des clients et du SDC. Les renseignements, documents et publications contenus dans InfoExport sont dorénavant offerts aux clients en fonction de leur niveau de préparation à l'exportation. Ainsi, les visiteurs du site qui ne sont pas prêts à exporter sont dirigés vers les services à l'exportation appropriés au Canada. De la même façon, pour ce qui est des visiteurs qui se demandent quel marché viser, InfoExport les guide d'une étape à l'autre du processus de préparation, les aide à repérer des débouchés et leur donne accès à toutes les études de marché produites par le Centre des études de marché d'Équipe Canada. Quant aux visiteurs qui ont déjà choisi leur marché-cible, InfoExport leur offre les services des délégués commerciaux à l'étranger.

### En quoi les délégués commerciaux peuvent-ils bénéficier-ils d'ExportSource et d'InfoExport?

Les délégués commerciaux devraient considérer ExportSource et InfoExport comme un outil destiné aux entreprises qui se préparent à exporter. Les deux systèmes peuvent relier les clients aux sites contenant des renseignements pertinents sur les marchés et leur donner des renseignements utiles sur les diverses sources d'aide auxquelles les entreprises canadiennes ont accès au Canada. Bien sûr, aucun des deux systèmes ne donnera accès à l'information dont vous disposez si celle-ci n'apparaît pas sur InfoExport. Nous vous encourageons donc à utiliser InfoExport pour diffuser les renseignements dont vous disposez auprès de vos clients canadiens, en particulier les documents traitant des débouchés commerciaux qui existent sur les marchés de votre territoire. Les directives sur la façon de soumettre vos documents se trouvent peut-être déjà sur la page d'accueil de l'intranet sous la rubrique Référence. Pour plus de détails, n'hésitez pas à communiquer avec Louis Marcotte, de BCFC, au 992-6260. Surtout, faites-nous connaître vos commentaires et suggestions!

Si vous n'avez pas jeté un coup d'oeil à ExportSource et InfoExport dernièrement, sachez qu'une surprise vous y attend!



Accès à portée d'écran aux statistiques commerciales... et plus

## Le NOUVEAU service **SignetCD** arrive dans les missions

Saviez-vous que tous les « Country Reports » de l'*Economist Intelligence Unit* sont accessibles à partir de votre ordinateur par le service Signet? Et ce n'est pas tout! Le nouveau service SignetCD, une collection de documents sur disques compacts situés sur les serveurs d'InfoTech à l'administration centrale et mis à la disposition de toutes les missions par la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (SXD), renferme une mine de renseignements fréquemment mis à jour. Vous n'avez qu'à cliquer sur votre icône « SignetCD » pour accéder à toutes sortes de renseignements — des statistiques commerciales et des données sur les entreprises à de l'information juridique et des renseignements sur les relations internationales.

### SOURCES DE DONNÉES À PORTÉE D'ÉCRAN

L'information se compose d'une collection de quelque 45 ouvrages sur CD, choisis conjointement par le personnel d'InfoTech et leurs clients. La collection comprend les sources de données les plus demandées, et les ouvrages sont répertoriés selon les catégories suivantes :

- commerce (données commerciales pour le Canada, le Japon, les États-Unis, le Mexique et la Chine);
- affaires (*Moody's Reports*, *National Trade Data Bank*, *Actualité Affaires*);
- « Country Reports » de l'*Economist Intelligence Unit*;
- gouvernement du Canada (lois et règlements canadiens, le hantsard);
- journaux (*New York Times*, *Wall Street Journal*);
- technologie (*Microsoft Technet*, *Computer Select*, *Gartner Group*);
- ouvrages de référence (dictionnaires, *Canada Phone*);
- voyages (renseignements sur les vols et guides des hôtels).

### AVANTAGES DU SERVICE SIGNETCD

Le service comporte trois avantages bien distincts que les agents commerciaux trouveront, à notre avis, très intéressants.

Premièrement, le service a été conçu pour fournir une information à jour qu'il serait difficile ou impossible d'obtenir autrement. Grâce au service SignetCD, vous disposerez, dès que vous en aurez besoin, d'un plus grand nombre d'outils de recherche et d'information, qui accroîtront l'efficacité et l'efficacité de vos recherches.

Deuxièmement, il permet d'effectuer des recherches sur une foule de données grâce à d'ingénieux outils.

Troisièmement, il permet de télécharger et d'imprimer, ainsi que de couper-coller des données dans d'autres documents. Les résultats : une transition plus facile des sources électroniques au produit final.

### RÉSULTATS IMPECCABLES DU PROJET-PILOTE

Au début de 1997, le service SignetCD a été mis à l'essai au Caire, à Paris, à Londres, à Tokyo et à Mexico. Les premières réactions des utilisateurs nous ont convaincus que les missions considéreront ce service comme inestimable.

*« En révélant les possibilités de cette nouvelle technologie, j'ai suscité une demande pléthorique d'information... J'espère que les autres y auront bientôt accès à partir de leur ordinateur et qu'ils pourront... profiter des avantages considérables de ce service. L'expérience a été un vif succès sur le plan technique; j'en ai profité à bien des égards. »*

Robert Brocklebank (Tokyo)

*« Les plus de 45 CD-ROM m'ont été extrêmement utiles... La rapidité avec laquelle j'ai réussi à trouver l'information m'a fort impressionné. Je n'ai remarqué aucune différence entre consulter les CD-ROM sur mon micro-ordinateur, ici au Caire, et les consulter à Ottawa. J'ai été encore plus étonné de pouvoir lire à l'écran les rapports rédigés par nos homologues de l'ambassade des États-Unis à quelques pas d'ici. »*

Ben Rowsell (Le Caire)

Dans l'ensemble, le service SignetCD vous donnera accès à une base de renseignements plus volumineuse, assortie de fonctionnalités et de possibilités d'analyse beaucoup plus nombreuses que celles que vous pourriez jamais espérer obtenir à partir d'un poste de travail autonome — et ce, à un coût moindre pour tous. Somme toute, ce service témoigne de l'engagement renouvelé des responsables de SXD de mettre à la disposition des utilisateurs non seulement un réseau mondial de qualité supérieure, mais aussi des renseignements et des résultats de recherche de qualité supérieure afin de répondre aux besoins actuels et futurs du Ministère.

Le personnel de la Direction des services à la clientèle (InfoTech) effectuera régulièrement des enquêtes auprès de la clientèle afin d'ajouter, au besoin, de nouveaux ouvrages pertinents. Par ailleurs, les agents commerciaux qui se prévalent du service peuvent demander ou proposer de nouveaux titres de CD par courrier électronique adressé à la boîte aux lettres de SignetCD.

Si vous souhaitez obtenir une formation personnalisée, Al Kay (996-0752) peut vous guider étape par étape au téléphone ou à l'écran.

« Celui qui demande passe pour un fou pendant cinq minutes, celui qui ne demande pas le reste pour toujours.

**Proverbe chinois**

## Messages de la déléguée commerciale en chef SUITE DE LA PAGE 5

### *La vision : les objectifs du Canada en matière de commerce international*

- Libre-échange à l'échelle mondiale pour accroître la sécurité sur le plan commercial et la confiance permettant de planifier, de prendre de l'expansion et de créer des emplois dans un contexte qui devrait être régi par des règles fixes, et non pas par le pouvoir.
- Progression sur les plans du volume des exportations, du nombre d'exportateurs et de marchés, ainsi que du montant des investissements : emplois et croissance au moyen du développement du commerce international.

Les marchés prioritaires  
Équipe Canada  
Équipe Canada Inc  
Renouveau du SDC

Amélioration du financement des exportations  
Renforcement de la promotion de l'investissement  
Services de vente  
Promotion de l'éducation canadienne  
Les PME et sujets connexes  
OMC  
États-Unis  
Amérique latine  
Asie-Pacifique  
Europe  
Moyen-Orient et Afrique  
La dimension fédérale  
Relations fédérales-provinciales  
Relations fédérales-municipales  
Rechercher des conseils éclairés  
Partenariats avec le monde des affaires  
Les avantages du Canada grâce à son multiculturalisme  
Communiquer avec nos compatriotes

## *Les organismes étrangers de développement du commerce* SUITE DE LA PAGE 4

une formation poussée sur les produits et le système de facturation s'est révélée être un facteur essentiel du succès d'un nouveau système de facturation des services.

Austrade a élaboré une politique sur le service à la clientèle qu'il a énoncée dans un document volumineux intitulé *Meeting our Client Needs - a Practical Handbook* et qui contient des lignes directrices détaillées sur le service à la clientèle et de deux à trois pages sur chacun de ses services. Les délégués commerciaux principaux donnent toutes les deux à quatre semaines une formation au personnel des missions qui s'inspire souvent de ce document.

En plus de ce guide et de la formation à la mission, Austrade a élaboré une série de modules sur les pratiques exemplaires s'appuyant sur l'expérience des délégués commerciaux sur le terrain. Ces modules comprennent des études de cas et des séances de jeu de rôle. La formation est donnée par des équipes qui proviennent de l'administration centrale ou qui travaillent sur le terrain. Ainsi, 12 agents du changement interne ont été choisis parmi les gestionnaires sur place « en fonction de leur crédibilité et de leur engagement prouvé envers Austrade et en faveur du changement », afin d'aider des équipes d'agents du Service du développement stratégique et du Service du développement des ressources humaines à donner cette formation.

À Tradenz, la formation en DCI est considérée comme une activité prioritaire, et les cours de techniques de consultation continuent d'occuper la plus

grande place. Le Conseil suédois du commerce extérieur a un objectif de formation semblable. Il vise à améliorer le rendement du personnel à titre de consultants : comprendre les clients et les servir, apprendre comment commercialiser les services de l'organisme et entretenir des rapports à long terme avec les clients.

De nombreux organismes ont des services de formation qui élaborent, souvent à l'interne, des modules de formation à l'intention de tout le personnel, y compris le personnel recruté sur place. En outre, certains organismes ont établi leur propre institut de DCI, à l'intention principalement du secteur privé, où leur personnel peut également suivre des cours. Les Britanniques ont emprunté une voie différente. Ils ont créé un Professionalism in Trade Programme (PIT), reconnu par la Nottingham Business School. Ce programme d'enseignement professionnel en commerce mène à plusieurs diplômes, depuis un certificat jusqu'à un diplôme d'études supérieures. Il vise à accroître les compétences en DCI dans les secteurs privé et public, et à encourager les échanges entre les deux secteurs. Des programmes de téléenseignement sont aussi offerts.

### **3. Les évaluations et la rémunération**

Un grand nombre de nos organismes repères ont mis en place diverses ententes individuelles sur le rendement reliées au système de mesure du rendement général de l'organisme. Plusieurs de ces ententes reposent sur un système d'évaluation tous azimuts où chaque employé évalue le rendement de ses supérieurs

« Nous avons deux oreilles et une bouche, ce qui fait que nous pouvons écouter deux fois plus que parler. »

*Epicète*

et de ses collègues qui, à leur tour, évaluent son propre rendement.

À Austrade, les ententes sur le rendement sont reliées au système de mesure du rendement de l'organisme et sont très quantifiées. Une entente sur le rendement du délégué commercial principal porterait notamment sur les facteurs suivants :

- l'incidence sur les exportations;
- la satisfaction des clients;
- le leadership (c.-à-d. motivation et promotion du travail d'équipe mesurées en partie par l'évaluation tous azimuts, les principaux aspects étant les connaissances, le milieu de travail, le modèle de comportement, les compétences transculturelles, la contribution au moral);
- les recettes produites;
- la présentation de nouveaux clients;
- une vérification de gestion : gestion efficace des ressources de la mission;
- établissement de liens avec des alliés en Australie et sur place (p. ex. possibilités de cofinancement);
- la contribution à la réputation d'Austrade (p. ex. visites et événements médiatiques, exposés devant des groupes locaux).

Un nombre grandissant d'organismes, en particulier ceux qui effectuent actuellement un recrutement intensif dans le secteur privé, ont révisé leurs politiques de rémunération et d'avancement afin de garder leurs agents compétents. Afin de garder ses bons agents malgré les traitements plus élevés dans le secteur privé, Tradenz est en train d'élaborer une nouvelle politique de rémunération qui prévoit une analyse comparative de ses traitements et des tendances du marché. Austrade a mis en place un régime d'encouragement qui permet des traitements plus élevés et a défini ses propres catégories de personnel, en fonction des niveaux de rendement, pour les employés australiens, afin de les différencier du reste du secteur public. Cet organisme a aussi lancé un programme de primes s'appliquant à tout le personnel, y compris celui qui est recruté sur place. Des primes sont accordées actuellement aux deux niveaux de rendement les plus élevés (sur un total de cinq niveaux). En 1995-1996, cela représentait environ 45 à 50 p. 100 du personnel. Selon les premières indications, ces récompenses contribueraient à garder les bons agents. Au cours des deux dernières années, l'Association finlandaise du commerce extérieur a commencé à offrir des primes pouvant représenter jusqu'à un mois de traitement. L'ITB a conçu lui aussi un programme de primes pour les 15 p. 100 du personnel qui donnent le meilleur rendement. La prime peut représenter jusqu'à six semaines de traitement. Dans ces deux organismes, la prime dépend, en partie tout au moins, de la satisfaction des clients.

#### 4. Les échanges avec le secteur privé

Quelques pays ont établi des programmes d'échanges pour accroître les compétences spécialisées dans les missions, en profiter ensuite et élargir l'expérience des délégués commerciaux. Le Royaume-Uni a élaboré avec le secteur privé un programme d'échanges qui prévoit des objectifs annuels. Du point de vue du gouvernement, les agents peuvent apprendre sur le terrain comment fonctionne une entreprise à l'échelle internationale et les missions acquièrent des compétences commerciales grâce à la présence de cadres chevronnés du secteur privé. Les agents sont détachés dans une entreprise qui exporte ou investit à l'étranger, habituellement pour une période de six mois à deux ans. Idéalement, les échanges sont réciproques. L'industrie a cependant du mal à libérer ses cadres pour de longues périodes. Depuis la fin de juillet 1997, la plupart des cadres du secteur privé sont détachés aux missions pour quelques mois seulement. Le Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni assume les frais de déplacement et de séjour, tandis que les sociétés paient les traitements. L'objectif pour 1997-1998 est de 20 affectations. L'Autriche, par contre, a intégré une affectation obligatoire dans le profil de carrière des agents : la première année est consacrée à la formation; vient ensuite une affectation de trois ans à l'étranger, suivie d'un an dans une entreprise, puis de deux autres affectations à l'étranger d'une durée de trois ans chacune, après quoi l'agent peut poser sa candidature à un poste de délégué commercial principal.

Le Programme des attachés de l'industrie de la Norvège est un autre programme intéressant. Financé par le gouvernement et distinct du Conseil norvégien du commerce extérieur, ce programme s'adresse principalement à des entreprises privées ou des associations professionnelles qui envoient un de leurs employés dans un bureau du programme à l'étranger pour une période de six à 18 mois. L'employé ainsi détaché s'occupe de dossiers pour son entreprise ou son association et pour les clients du Programme. Les frais sont partagés entre le gouvernement et les entreprises ou les associations. Les bureaux à l'étranger du Conseil norvégien du commerce extérieur et du Programme collaborent, et souvent logent sous le même toit. Un autre programme norvégien détache des représentants de secteurs prioritaires à l'étranger pendant deux ans, afin d'améliorer leur efficacité (le ministère des Affaires étrangères finance en partie ce programme).

*De toute évidence, plusieurs mesures nouvelles et novatrices sont prises par d'autres gouvernements et sont envisagées pour notre propre service. Dans la prochaine livraison de SDC International, la Direction du personnel – Filières politique et commerciale (SPF) vous informera sur ce que fait le MAECI dans les domaines du recrutement, de la formation, des évaluations et des échanges.*

## Bienvenue à de nouveaux collègues

Roger Ferland, directeur général du Service des délégués commerciaux, Programmes et services à l'étranger (TCD), aimerait souhaiter la bienvenue à deux nouveaux membres de son équipe : Anna Biolik, directrice du Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) et JoAnna Townsend, directrice des Services d'exportation aux PME.

Anna a acquis au fil de sa carrière une solide connaissance des relations internationales, des communications d'entreprise et du protocole. Elle possède aussi une vaste expérience du programme de promotion du commerce international du gouvernement,

ayant travaillé pour Partenaires pour l'investissement au Canada, où elle était chargée d'organiser des campagnes nationales visant à attirer d'importants investisseurs étrangers au Canada.

JoAnna apporte avec elle un solide bagage de connaissances dans les domaines du commerce, des finances internationales et du marketing (Townsend Trade Strategies Inc.). Elle a travaillé dans plusieurs secteurs, notamment les télécommunications, la santé, l'éducation, le génie et la construction, la formation, les services environnementaux, les relations de travail, les mines, la foresterie, l'agriculture et les produits alimentaires.

## L'Équipe de l'IMR

Deux directions surtout participent à l'Initiative de mesure du rendement : Opérations à l'étranger (TCS) et Politique et Planification stratégique (TBX).

### COMITÉ DIRECTEUR

Roger Ferland (TCD) - président  
Donald McLennan (TBX)  
Richard Lecoq (TCS)

### GESTIONNAIRES DE GROUPE D'ACTION

Pierre Sabourin (TCS)  
Pierre Boyer (TCS)

### SOUTIEN

Sandip Bahl (TCS)	Coordonnateur de projet
Andrée Cooligan (TCS)	Agent de communication
Frank Murphy (TCS)	Conseiller en communications
Geoff Pender (BCFA)	Communications externes
Carole Stelmack (BCC)	Communications internes

### CHEFS D'ÉQUIPE DE GROUPE D'ACTION

Pierre Boyer (TCS)  
Pierre Sabourin (TCS)  
  
Peter MacArthur (TBX)  
  
Alexandra Wood (TBX)  
Ken Johnston (TBX)  
  
Rodrigue Bilodeau (TBX)  
Peter Bondy (TBX)  
  
Roger Bélanger (TCS),  
Mario Poirier (TBX)  
  
Gilles Potvin (TCS)

### COMPOSANTE

Définition des clients  
et des services  
  
Sondage auprès des clients  
  
Facturation des services  
  
Sondage auprès  
des employés  
  
Normes de service  
  
Indicateurs de la  
charge de travail

N'oublions pas les membres et collègues de la première heure qui ont donné de leur temps sans compter au début de l'élaboration de l'IMR. Parmi ceux-ci, nous aimerions mentionner Susan Harper (BAIRS), Heather Buchanan (SIXP), Greg Kostyrsky (VIENN) et Sara Hradecky (HCHMN). Nous remercions tout spécialement Karl Boudreault du Bureau de l'Inspecteur général (SIX) qui faisait partie de la première équipe du comité directeur et a joué un rôle clé dans la planification et le développement de l'IMR grâce à son enthousiasme et son dévouement.

## DILBERT®

Par Scott Adams

### L'IMPORTANT DES STRATÉGIES

Toute compagnie a besoin d'une stratégie afin que ses employés puissent savoir ce qu'ils ne font pas.



DILBERT ©  
Reproduit avec la permission  
de United Feature Syndicate