



Foreign Affairs and
International Trade Canada

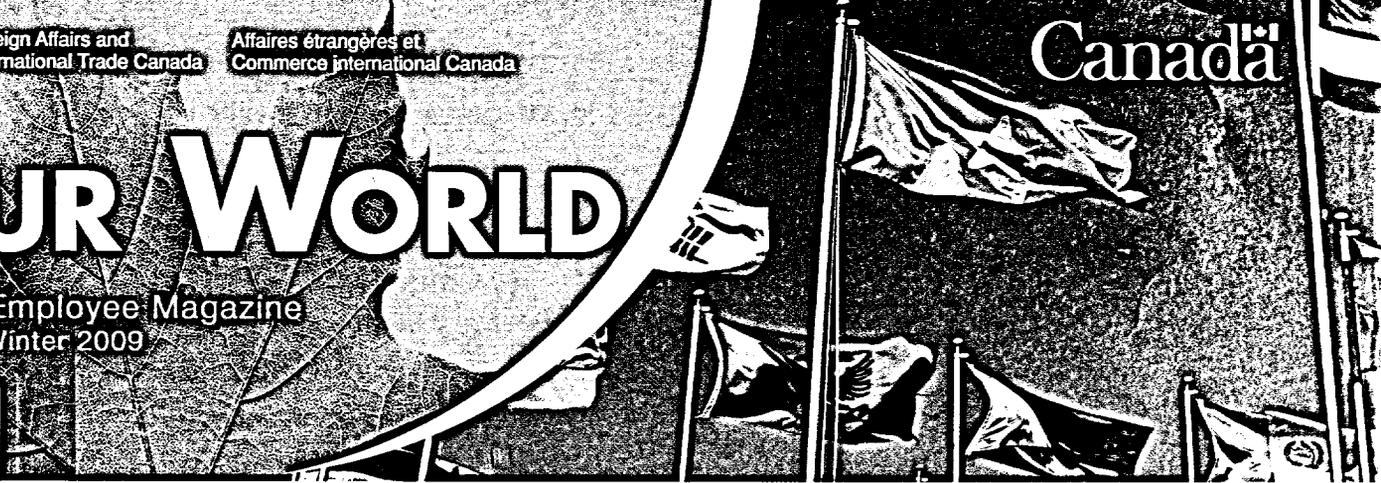
Affaires étrangères et
Commerce international Canada

Canada

OUR WORLD

DFAIT's Employee Magazine
Issue 4 - Winter 2009

DOCS
CA1
EA
076
EXF
v.
Winter
2009
Copy 1



Transformation... Passport to Change



Reinventing
Passport Canada
Looking for answers in
Human Resources
New look for mission
websites

ABOUT OUR WORLD

Our World is the Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT) employee magazine, written by and for our staff. It is published quarterly by the Foreign Policy and Corporate Communications Division (BCF) at DFAIT.

ACTING MANAGING EDITOR

Mary Gooderham

GRAPHIC DESIGNER

Michel Pixel

EDITORIAL ADVISORY BOARD

Latifa Belmahdi (BCF)

Ian Burchett (BCD)

Julia Clark (MINA)

Lorraine Flannery (CSM)

Janice Keenan (BCI)

Carl Schwenger (BCF)

Danielle Thibault (CSM)

Mebs Velji (NGMX)

Alex McNiven (POL)

Visit *Our World Online* on the DFAIT intranet for additional content, new and recent items, special features, and guidelines for submissions to the magazine. We encourage you to submit story ideas, articles, photos and comments. Contact us by email at ourworld-notremonde@international.gc.ca.

OUR COVER

This issue of *Our World* focuses on DFAIT's Transformation Agenda—our department's "passport to change." We profile the successful work of Passport Canada colleagues who have worked hard to implement the first stage of the Western Hemisphere Travel Initiative. They have changed the rules and adapted to a new working reality.

photo: Passport Canada / Michel Pixel

THIS PAGE

West African fabrics from a market stall in Kumasi, Ghana's second-largest city.

photo: Fely Bowen

In This Issue

- 3 Editor's Note: Taking Flight
- 4 2008 Leadership Conference: The DFAIT of Tomorrow
Welcoming Our New Ministers
- 5 HR Renewal: Gauguin's Questions
- 6 DFAIT at 100: Present Imperative
- 8 Cover Story: Reinventing Passport Canada
- 10 Greta Bossenmaier: Constant Gardener
- 11 Website Renewal: Mission e-Possible
- 12 Change Elsewhere: More Foreign, Less Office
France Modernizes its Diplomacy
- 14 Media Monitoring: News You Can Choose
- 15 PE Renewal: The New Way Forward
- 16 Trade: 360° Support
- 17 Travel: Singapore—Top Five Places
- 18 Featured Mission: Ghana—Black Star Rising
- 21 Meet Our Neighbours: Crystal Clear
- 22 Books: A Life—and Death—in Internationalism
Five Recent Must-Reads
- 23 Awards and Honours: Just Rewards
AV Team Honoured
- 24 In Brief: Passing the Torch
Exploring Canada-France Relations
Campaign Goes Over the Rainbow



Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

DEC 16 2008

Taking FLIGHT

Welcome to this issue of *Our World—Your Passport to Change*—which focuses on transformation within DFAIT. Transformation is a big word and an ambitious concept. Our working definition is change that is so deep-rooted, so far-reaching, so long-lasting, that it will have a profound impact on the culture—the DNA—of this organization.

As you know, the deputy ministers launched the Transformation Agenda in April to:

- renew and sharpen DFAIT’s tradition of creativity and relevance in policy analysis and program delivery;
- strengthen the network of Canadian missions abroad;
- provide essential services to Canadians in a nimble, innovative and cost-effective fashion;
- meet the tests of relevance, value for money and accountability; and
- make DFAIT an even better place to work.

We’ve made a lot of progress in eight months.

Any big project must begin with a strong foundation. We undertook many structural changes at the outset, including creating new branches. We reorganized DFAIT’s governance to make sure the direction of key programs—in core and client services, missions, policy and programs—could be set by managers across the department. Directors general have played an important role here, as they’ve become chief operating officers for their bureaus. There have also been changes to the delivery of internal services, made to free up and reinvest resources elsewhere.

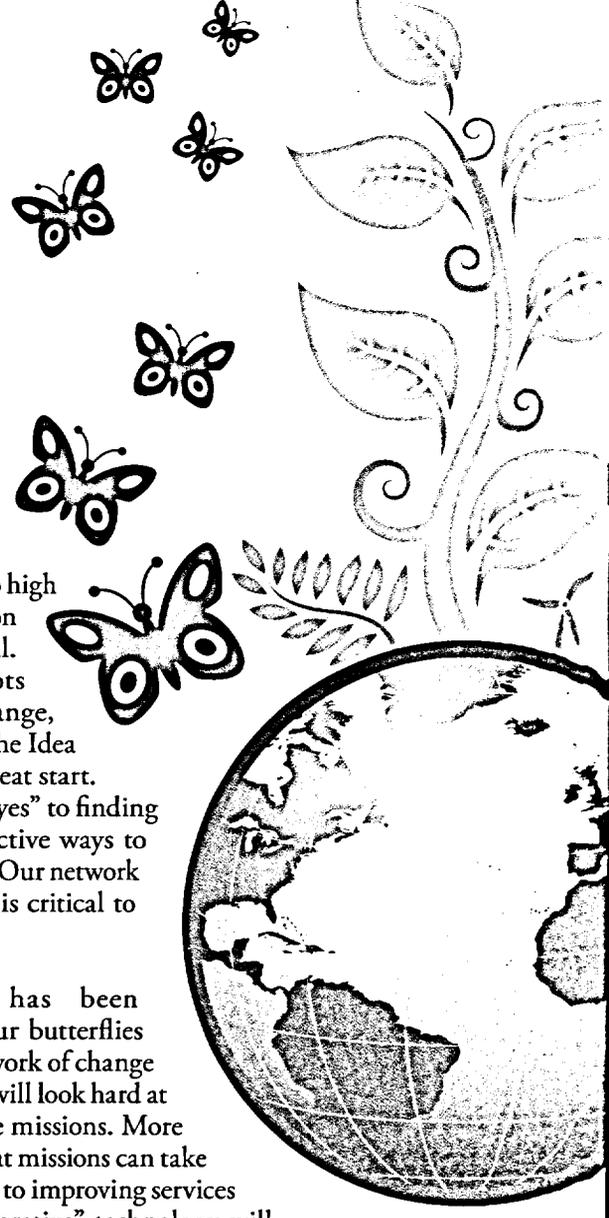
With these large and often painful steps behind us, the transformation now moves into high gear with regard to innovation and human resource renewal. *InnovAction*, our grassroots community of agents of change, and the successful launch of the Idea Garden in September, are a great start. Managers and staff must say “yes” to finding simpler, faster and more effective ways to serve our ministers and clients. Our network of regional offices in Canada is critical to this.

Transformation so far has been Headquarters-focused, but our butterflies are about to take flight. A network of change managers—“transformers”—will look hard at streamlining operations in the missions. More resources will be invested so that missions can take on new challenges, with a view to improving services to Canadians. New “e-collaborative” technology will enable staff abroad to become as involved in policy analysis as in program delivery.

The Transformation Agenda has been the catalyst for a passionate conversation about the roles of Headquarters and the field, our relevance as an institution, our ability to “make a difference” in Canada and the world in challenging times, and our corporate culture and core values as a community of public servants. In this, our centennial year, I can’t imagine a better way to celebrate the department’s history than to refit it for another century of service.

Best wishes for the holiday season and a terrific, successful and satisfying New Year.

*Lucie Edwards, Head of the Office of Transformation
Guest Editor*



2008 Leadership Conference:

The DFAIT of Tomorrow

AS DFAIT prepares to celebrate its development from a tiny foreign ministry to the institution we know today, more than 350 participants gathered in Ottawa on November 27 and 28 to discuss “Shaping the DFAIT of Tomorrow.”

The 2008 Leadership Conference brought together senior departmental staff and guests to discuss DFAIT’s business priorities and renewal under the Transformation Agenda.

The first morning featured speeches by the new Minister of Foreign Affairs, Lawrence Cannon, and Minister of International Trade, Stockwell Day. Also on the agenda was PCO’s Simon Kennedy, Deputy Secretary to the Cabinet, Plans and Consultation, who spoke about government priorities.

In a panel discussion, Deputy Minister of Foreign Affairs Len Edwards, Deputy Minister-designate of International Trade Louis Lévesque, Associate Deputy Minister of Foreign Affairs Greta Bossenmaier, and ADM of Human Resources Michael Small spoke about transformation and DFAIT priorities. Six concurrent workshops allowed for in-depth engagement on each of the Transformation Agenda themes.

Thursday evening, Dr. Jack Kitts, CEO of the Ottawa Hospital, offered a keynote address about his experiences leading his medical staff through a challenging merger of three hospitals a decade ago.

The next morning began with a panel on the successes of transformation to date. Gérald Cossette, CEO of Passport Canada, highlighted how the agency quickly improved efficiency in the face of intense public and media scrutiny. Pierre Sabourin, ADM of the International Platform Branch, outlined the establishment of best practices for departmental e-collaboration, including using new social networking tools. University of Alberta president Indira Samarasekera, a dynamic and innovative leader throughout her career in engineering and academia, delivered the day’s keynote address.

The conference concluded with a session on “ideas in action”—how to facilitate change and move transformative initiatives forward. Ideas submitted by DFAIT staff through the Idea Garden were discussed, with a view to moving them closer to implementation.

The success of the conference suggests that 2009 will be a year of innovation at DFAIT, with a renewed commitment to ensure that every employee is part of the Transformation Agenda.

More Conference details and discussion papers can be found on the DFAIT intranet.

WELCOMING OUR NEW MINISTERS

Following the recent federal election, the Prime Minister has appointed a new Cabinet. In DFAIT, we look forward to working with three new ministers.



Lawrence Cannon is Canada’s new Minister of Foreign Affairs. A graduate of the Université de Montréal, with a Master of Business Administration from Université Laval, Mr. Cannon served as a city councillor in Gatineau and was a member of Quebec’s National Assembly.

He previously served in the Cabinet as Minister of Transport, Infrastructure and Communities.



Stockwell Day is Minister of International Trade and Minister for the Asia-Pacific Gateway. Prior to his election to the House of Commons in 2000, where he first served as the Leader of the Official Opposition, Mr. Day was a member of the Alberta Legislature, where he served as

Chief Whip, Government House Leader, Provincial Treasurer (Minister of Finance) and acting Premier. In 2006, he was appointed Minister of Public Safety.



Peter Kent is Minister of State of Foreign Affairs (Americas). Before his election to the House of Commons in 2008, Mr. Kent was a broadcast journalist, working as a writer, reporter, producer, news anchor and senior news executive in

Canada, the United States and around the world. He has a long record of community service.

Gauguin's Questions

Human resources renewal at DFAIT means looking for some fundamental answers. By Michael Small

ON the second floor of Boston's Museum of Fine Arts hangs the greatest canvas Paul Gauguin ever painted: a vast, mythic tapestry of Tahitian life entitled *Where Do We Come From? What Are We? Where Are We Going?*

I often think we should hang a reproduction of that painting at the entrance to the Human Resources Branch. People frequently come to see us with existential questions like those in the back of their minds. Unfortunately, we can't paint like Gauguin or offer symbolic answers to people's very concrete problems. Such is the gap in expectations between what we are and what people hope we might be. Nevertheless, we can offer some insights into where we have come from as an organization and where we need to go.

Let me outline three challenges I posed to the branch when I arrived as its new ADM about six months ago: first, to improve client service; second, to make the Branch better-connected to the rest of the department; and third, to make a visible and substantial contribution to DFAIT's Transformation Agenda.

To use the language of performance management, the first two are "ongoing commitments"—things we should be in the business of continuously trying to improve—while the third is a "key commitment."

Let me focus here on the first point, client service.

It is hard to improve client service if you don't know what your clients think of it. We identified directors at Headquarters as our first key client group and conducted a baseline survey of their perceptions. We received a remarkable response rate: 66 percent of the almost 200 directors sent us their views.

They told us we did a poor job providing consistent advice. Almost as bad was our slowness in responding to questions. The least useful source of HR information was our site on the intranet. The acute lack of rotational administrative assistants



Fundamental questions: Gauguin's *Where Do We Come From? What Are We? Where Are We Going?*

was frustrating. Finally, directors did not have enough information on trends and understanding of HR policies to effectively mentor, or provide career counselling to, younger colleagues.

Based on this feedback, we have taken a series of actions. We have reorganized our HR advisors on a "single point of service" model, begun overhauling our intranet site and launched a renewal initiative for the rotational administrative assistant stream. A new group of mentors will shortly be partnered with new "mentees."

Will any of this make a difference in terms of client satisfaction? We hope so. More importantly, we intend to find out. Our commitment is to conduct the same survey again by March 2009, to determine whether these initiatives—and many others underway—have made a measurable impact in improving the quality of the service we provide.

Michael Small is Assistant Deputy Minister of Human Resources. This article is excerpted from a new blog, "Inside HR," on the DFAIT intranet.



New university graduates considering jobs at DFAIT were issued red passports promising "A Career Without Borders" as part of the fall post-secondary recruitment campaign. The promotional brochures—profiling the different types of jobs and career paths at DFAIT—as well as other creative materials were used in events across the country. There is also a new career Web page. Recruitment is a key element of the department's renewal and transformation effort.

Present Imperative

100
1909-2009



ADM Drew Fagan

As DFAIT celebrates its centennial, outgoing ADM Drew Fagan, who joined the department in 2004 after two decades as a senior journalist with *The Globe and Mail*, offers some straight talk about the department's priorities, how it is perceived, and the challenges of transforming processes—and minds.

OW: How does your experience as a journalist help you now that you're at DFAIT?

It has had real value, because it has allowed me to see the processes as an outsider. But I also like to think that I was an "insider's outsider." People talked to me. People explained what was going on inside the system. Where I lack institutional knowledge—and sometimes I feel that I do—this is compensated by the perspective that comes from being able to see how a certain initiative or policy will be seen outside this building.

OW: How important is it to people within DFAIT that things are well received outside?

Sometimes it's not as important as it should be. It's difficult to do policy without having some sense of how that policy is going to sit.

OW: Why is it important to better sell ourselves?

DFAIT is a national organization as well as an international organization. This is a department that's hugely important to the country, but I'm not sure this is recognized to the degree it should be—even by those who specialize in the study of Canadian foreign policy. The department is working to address this through a variety of initiatives, whether it's more aggressive recruitment or more aggressive outreach, to make people more acclimatized to what it is we do around the world and why it matters.

OW: How is DFAIT perceived?

There is a lot of prejudice, I find, against the department, inside the system. This is the case for foreign ministries generally. There is always an image of diplomacy being "of your grandfather's age."

OW: What did you expect to find upon coming to the department?

I was warned that I would find hostility. I didn't. There were a number of people who took an interest in the fact that I would come here; they had a sense that the bureaucracy was a fairly insular place that didn't welcome people from the outside. It is also a very competitive place, and senior positions are at a premium. One person told me I'd eat lunch by myself for five years. The truth is, I do, but that's just because no one has time for lunch.

OW: Has the department met your expectations?

I joke that it's everything I expected—squared. I expected the process of government to be a little more Cartesian—government by rules and

government by logic and the like. What I found was that rules do rule, but not in the areas you might expect. I expected rules to rule in areas like human resources and finance. But in the areas that matter more to the public, it can be remarkably hurly-burly.

OW: Would you recommend a career at DFAIT to others or to new recruits?

I've spoken to university graduates and other recruits with regard to a career in the department. DFAIT has a very good "brand", and the potential to have a stronger brand image as well. Think of the variety of challenges and opportunities that you can have as a DFAIT officer in your 20s, for example the ability to work for a prestigious Canadian organization just about anywhere in the world.

OW: You've been active in Strategic Review and have had a large role to play in transformation. Can you tell us about that?

Strategic Review is a very interesting process for a department whose credibility has been challenged in a whole series of ways. It is important that we stepped forward—being one of the first to take part in the process—and showed a willingness to engage in a stem-to-stern review of our operations. We did it well, and we've won greater credibility.

OW: What are DFAIT's geographic priorities today?

DFAIT's priorities now are a heck of a lot better known across government, and more importantly are taking effect. Afghanistan is top-of-mind. Second on the list are the U.S. and the western hemisphere more broadly, and the whole Americas

strategy—work that followed the Prime Minister's visit to Latin America and the Caribbean in 2007. The third area is emerging economies, in keeping with the times and the rise of Asia, China and India in particular.

OW: What can you tell us about DFAIT's broader priorities?

There's a good story to tell about how the department is changing. One of the things that is critical to the DFAIT mission is service delivery. That means business services for a country that is completely integrated into the global economy and is increasingly dependent on flows of trade and investment for its prosperity. Consular services—with a new branch and an increased focus—are absolutely necessary at a time when eight percent of Canadians live abroad, and Canadians are travelling more and more. Another area is passport services. This is all part of the Transformation Agenda. You do that right and you're winning a lot of credibility with the government and with Canadians more broadly.

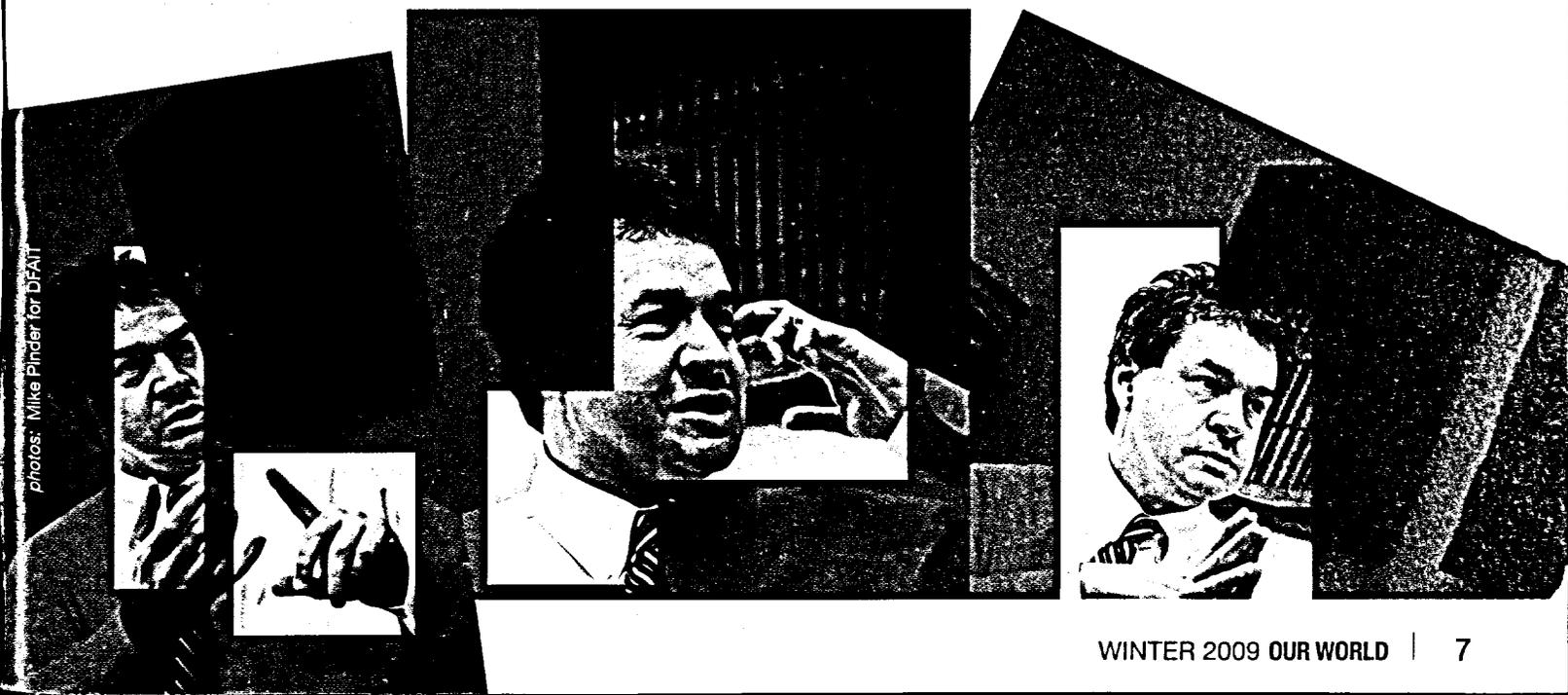
OW: What is our biggest challenge today?

We have big challenges operationally; process within the department is extremely difficult. I know somebody who claims, as a joke, that in 30 years in government, one of the toughest things he did was get the department to give him a computer when he went abroad. This is going to have to be a flatter organization, with fewer silos.

OW: What are our biggest accomplishments?

DFAIT is an incredibly diverse and dynamic organization—it's just incredible at times. I was just taking over as ADM in the summer of 2006 and I watched a whole bunch of staffers go to Lebanon to help with the evacuation of Canadian citizens there. I remain struck by the stories some told me afterward. Young staffers—some of whom had gone on temporary duty for the first time—the enthusiasm they brought to it under incredibly difficult circumstances was impressive. These are stories that will never be told publicly. In tough circumstances, this place comes through. And we're working to ensure that we're at our best at all times.

Drew Fagan, Assistant Deputy Minister (Strategic Policy and Planning), leaves DFAIT in January to become deputy minister of tourism with the Government of Ontario.



Photos: Mike Pinder for DFAIT

Reinventing Passport Canada

For 15 months beginning in November 2006, Passport Canada faced a crisis that some called “the perfect storm”—a test of its ability to cope, adapt and innovate while under pressures outside its control. The agency emerged a stronger organization.

By Bethany Campbell and Steve MacSween

When the United States announced its Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) in 2004, Passport Canada knew a significant change was looming: Canadians’ traditional ability to enter the U.S. without a passport was coming to an end. But after the initial impact of the news, not much happened.

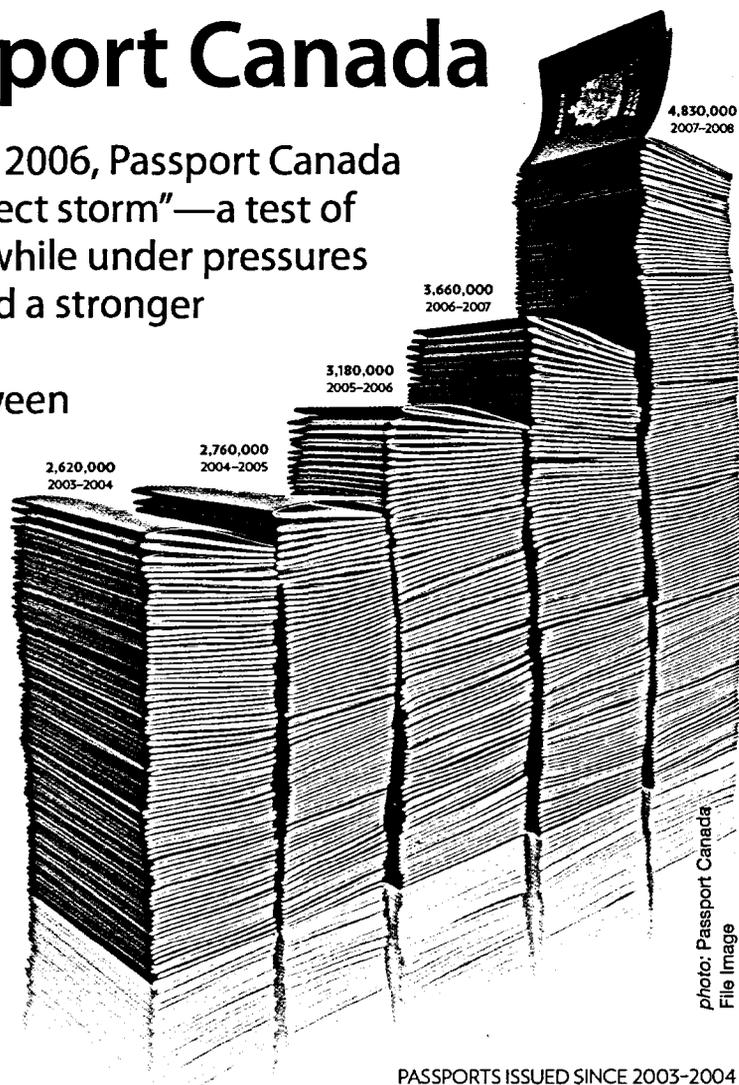
It wasn’t until November 22, 2006, that the U.S. published its first firm notice about implementing the WHTI. The initial stage would require Canadian citizens flying to, over or from the U.S. to present a valid Canadian passport or NEXUS card, (a joint U.S.-Canada ID program for frequent travellers). The change would take effect January 23, 2007.

Passport Canada—and Canadian travellers—had about two months’ warning of the most important change in the history of border relations between Canada and the U.S. Those who would need a passport to travel to the U.S. by air had only 60 days to get one. Compounding Passport Canada’s problem was a rush of media coverage that prompted Canadians to react in large numbers.

Passport Canada suddenly found itself engulfed by an overwhelming wave of applications. Although the agency had prepared contingency measures to deal with increased volume, they based them on predictions of a 6.6 percent rise. The actual surge was a staggering 22 percent.

In September 2006, the agency received 251,000 applications; by the following March, that had soared to 600,000. In the four months between December 2006 and March 2007, Passport Canada handled about the same number of applications it had during an entire year earlier in the decade.

At the time of the WHTI announcement, Passport Canada’s service standard for mailed-in applications was 15 days. By March 2007, mail-in processing time had risen to 43 days.



Back on track ▲

A Passport Canada employee serves a client at the Gatineau passport office.

The new Passport Canada central mail-in processing facility in Gatineau

PITCHING IN

The agency addressed the crisis first through hard work and overtime. Operational employees worked longer hours on weekdays and took on additional weekend shifts. Administrative staff worked overtime to help in dealing with the crisis.

But by spring 2007, it was clear that extra hours alone would not suffice. So, in a bold move that was probably unique in the history of government in Canada, management asked every Passport Canada employee to put aside their usual tasks for one day each week and pitch in to assist with the processing of applications.

Over a period of months, administrative and support staff helped move a backlog of thousands of mailed-in applications. Payroll clerks opened mail. Policy analysts called applicants to correct minor errors on forms. Financial officers tracked down files to answer questions from applicants on the status of their passports.

The agency implemented other measures as well. In partnership with the Public Service Commission, it expedited a recruitment drive for more passport officers. Regional offices added waiting room and processing space wherever possible. Some passport offices remained open longer hours and tacked on an extra evening processing shift. Areas of the country without passport offices got more service points when an existing partnership with Service Canada, whereby its outlets can receive applications, was expanded. Expedited technology upgrades enhanced the agency's internal server capacity and ensured Canadians prompt access to online application forms.

POLICY INNOVATION

By the summer of 2007, two major process changes made it easier for Canadians to apply for passports, at the same time allowing work to proceed more quickly inside Passport Canada.

The first was the Simplified Passport Renewal. Current passport holders could now renew without resubmitting proof of citizenship and other supporting documents. The second change was to amend the rules concerning who could act as guarantor on a first-time passport application, allowing most Canadian adult passport holders to act as guarantors.

THINKING AHEAD, THINKING FAST

But all of the innovation in the world could not change one part of the challenge: there was not enough room to do the work. Passport Canada's

production functions were housed in a traditional cubicle-office environment that was no longer practical for the post-WHTI volumes. The agency needed a new production facility that would reflect new thinking in passport production—and in record time.

By February 2007, discussions were under way with Public Works and Government Services Canada to create a purpose-designed passport factory—without a factory-like atmosphere. The building's design had to promote effective production flows and ease of movement.

Within a month, the agency had a suitable location, a former integrated-chip production facility in Gatineau. What followed may have been the fastest and most efficient government-building fit-up ever: 26 months of work was compressed into 26 weeks. The new building started operations on January 3, 2008. Its features and design are so innovative that in the months since its opening, requests have poured in from passport agencies around the world for details, photos and tours.

A STORM WEATHERED

The crisis that followed the implementation of the first stage of the WHTI forced Passport Canada to change rules and adapt to a new working reality. The agency did nothing less than reinvent itself—and did so while maintaining the integrity of the Canadian passport.

By December 2007, a little over a year after the WHTI announcement, service standards had returned to just above the pre-crisis numbers. The figure for mailed-in applications, in particular—16 days—meant that the bulk of Passport Canada's business was now back on track.

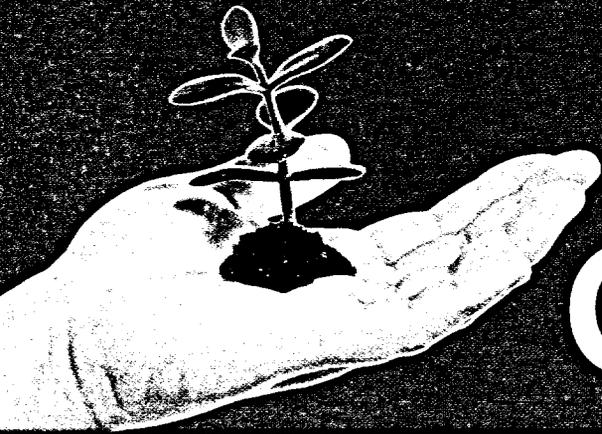
The scale of the achievement was recognized in June 2008 with the Public Service Award of Excellence for Exemplary Contribution Under Extraordinary Circumstances. In accepting it, Passport Canada Chief Executive Officer Gerald Cossette said, "I am honoured to accept this award on behalf of every person who was part of the unprecedented resourcefulness, commitment and drive we brought to bear in overcoming the demand surge."

Added Cossette: "The most rewarding outcome in all we went through is that we succeeded in working together as a team and as a single organization."

The next phase of WHTI, covering those who cross into the U.S. by land or water, comes into effect on June 1, 2009. Passport Canada has already begun work to meet another surge in demand, with national advertising and outreach visits throughout Canada by our Mobile Passport Unit. Whatever the future brings, with staff, processes and facilities in place, the agency is confident it will continue to succeed.

Bethany Campbell and Steve MacSween are with the Passport Canada Communications Division Public Affairs Group.





Constant Gardener

Our World spoke with Greta Bossenmaier, DFAIT's new Associate Deputy Minister and champion for *InnovAction*, about her role in the Transformation Agenda and plans for engaging all employees in it.

One of the first things that struck me when I returned to the department was the energy, excitement and interest surrounding the Transformation Agenda. We are a large department with a rich history—celebrating our 100th anniversary this year—yet we are also firmly focused on the future.

I was particularly pleased to be approached by the *InnovAction* team to help champion its work. *InnovAction* was created in the context of the Transformation Agenda to engage DFAIT employees at all levels and from all geographic regions. It provides a great portal for submitting transformation-related ideas, as well as a valuable forum for testing and developing these ideas and bringing them to fruition. The group really wants to get everyone involved, because it understands that transformation is not something that's going to come down from above. Rather, it's an opportunity for every employee—whether abroad or here in Headquarters—to play a role in making DFAIT a better place. It's the right approach.

This approach is about inclusiveness and about recognizing that no one has all the right ideas. Ideas can come from anywhere. By creating a multidisciplinary team made up of people who are passionate about the department, and by providing senior management support, we have created fertile ground where good ideas can germinate and, ideally, flourish. I am very pleased to be championing this initiative.

We now have to tap into the energy and passion throughout DFAIT. Although this can be a challenge for a department as geographically dispersed

as ours, we are currently looking at innovative ways of enabling all employees to contribute ideas. For example, we have established a wiki where individuals, regardless of where they are, can contribute and work on grassroots ideas to help the department transform itself into a 21st-century ministry.

The development of the *InnovAction* concept shows that DFAIT employees are excited about our transformation objectives and willing to contribute toward their achievement. Across all levels of our organization, people are connecting and developing ideas and approaches to help their own work units or the department as a whole improve business practices and better serve their clients. The approaches are different everywhere—it's not a one-size-fits-all model. Regardless of whether people are talking about improvements at the departmental level or within their work group, great benefits are possible.

Read more from Our World's conversation with Greta Bossenmaier at Our World Online on the DFAIT intranet. For up-to-date information on transformation, follow the  from the intranet homepage.



DMA Greta Bossenmaier: "We have created fertile ground where good ideas can germinate and, ideally, flourish."

Photo: Mike Funder for DFAIT

MISSION E-POSSIBLE

Renewed mission websites present an informative, consistent and eye-catching window into Canada. By Martha McLean

For our online visitors, the new websites:

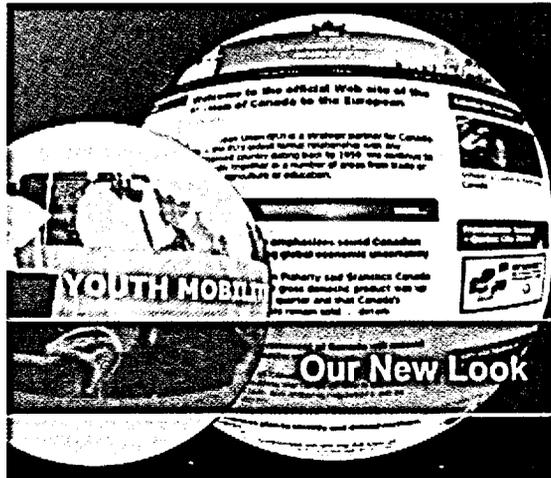
- ▶ are designed with the user in mind, with cleanly presented information, structure and navigation;
- ▶ include new banner visuals that speak to key Canadian and non-Canadian audiences.



In the early days of the Internet at DFAIT, our missions abroad recognized the value of making information and services available virtually, and they set about developing websites.

While these served their intended purposes and audiences well, Canada's international Web presence was a veritable buffet of designs, messages, logos and approaches, leaving some people wondering if they had reached *the* Government of Canada—or several different ones.

Following an extensive departmental Internet review in 2006, RSS eCommunications (now GLB) dug in to bring order to this opportunity-rich network of some 100 mission sites outside the U.S. and Mexico, which deliver information and services and promote activities to a largely international audience in more than 25 languages.



For DFAIT, our missions and our partners in other government departments, the new websites:

- ▶ enable more efficient management;
- ▶ allow for rotating campaigns that highlight Canadian programs, priorities, policies and events;
- ▶ let us better target audiences and communicate key messages;
- ▶ comply with the Government of Canada's guidelines and accessibility standards.

For non-Canadians, these websites are windows that showcase the country's business opportunities, world-class education and rich diversity of cultures, as well as its people and their values and interests. At the same time, the sites show Canadians one way that their government is working effectively and for their benefit.

How did we go about tackling an enormous website renewal project while managing the current online network? Vision, ambition and commitment. The goal was to create a more efficient, "client-centric" online experience in an environment that allows for promotional offerings and key messages that the Government of Canada wants to communicate.

After months of reviewing content, analyzing statistics, testing different designs, mapping out a process and project plan, and engaging our missions, we launched the first renewed site in July 2007. The last will be finished in December.

We will continue to evaluate and adjust this evolving network, improving content, developing campaigns, surveying and analyzing the needs of our users, and further engaging our partners.

It has been an exciting, challenging, frustrating, monotonous and rewarding project for our team. The cooperation, patience and support of our colleagues at missions cannot be overstated. I would also like to single out the dedication each member of our team showed over this period. We take a great deal of pride in the work we do and this project, a major undertaking, is a true success.

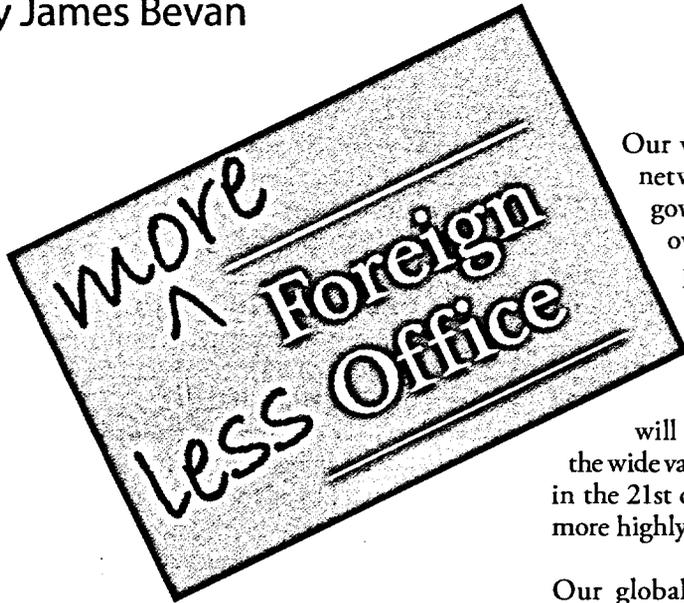
No great feat is accomplished in isolation, and GLB is grateful to teams in BCI, CMR, AIAD/W and many other divisions for their expertise and contributions to this transformation.

This is also the beginning of an exciting time for you! What are you working on? What do you want to say to your audiences at home and abroad? We can tell you who is visiting our sites and help you deliver your message. You'll be hearing more about the new possibilities for communicating through these windows, so stay tuned!

Martha McLean is deputy director of eCommunications in GLB.

MORE Foreign, Less Office

By James Bevan



IN 2007, the British Foreign and Commonwealth Office (FCO) found itself operating a number of change programs. They were all working at different levels of effectiveness, all affecting the Office. But they spent little time coordinating with each other or assessing their cumulative impact in London and overseas—or, indeed, thinking about what overall vision for the future they were contributing to. Added to that, as with all government departments, were a tough financial climate and increasing competition from others working in the international arena. The FCO had to get smarter at how it changed to face the future.

So the High Level Change Plan was born. It brings together 12 major programs, which aim to deliver “more foreign, less office.”

If the plan works, we will have an organization that:

- is focused on changing the world, not administering itself;
- has most of its resources abroad, where they make the biggest difference; and
- looks outward, not inward, providing faster delivery with less bureaucracy.

Through the 12 programs in the plan, we look to change five big things about the Office: what we do, who we are, where we are, how we work and our culture.

Our work will focus on running a global network for the whole of the British government, delivering essential services overseas, shaping and leading foreign policy.

Our staff, however they are employed, will work closely to achieve the FCO’s objectives. They will represent all of modern Britain, have the wide variety of skills we need to operate abroad in the 21st century, and include more senior and more highly qualified locally engaged workers.

Our global footprint will shift toward more challenging places—with more staff in faraway places and fewer in the U.K. and Europe; more staff outside capital cities and offices, working flexibly and virtually, especially to influence places and people they can’t actually get to.

Our way of working will emphasize delivery, not bureaucracy—with more staff on the front line and fewer in the “centre,” better communication and knowledge sharing, and simpler, streamlined and standardized processes.

Our culture will be more innovative and experimental—with more confidence, creativity and risk-taking, more openness to new ideas—but it will keep our core values.

Ultimately, we will be a better organization and a better place to work.

The challenge is a large one, and will only be achieved by strong leadership at all levels across a widely dispersed network. It’s clear that large programs can be initiated from London, but they have to be interpreted and enacted locally to suit individual circumstances and local conditions. There is no “one size fits all” in the modern FCO.

James Bevan is Director General: Change and Delivery at the British Foreign and Commonwealth Office.



James Bevan: “There is no ‘one size fits all’ in the modern FCO.”

France Modernizes its Diplomacy

By **Éric Chevallier**

Diplomacy is not immune to the general trend toward government modernization that most OECD countries—and many others—have been experiencing over the past 10 to 20 years. The special mandate of diplomats does not exempt them from the need for transparency to both the public and parliament.

Bernard Kouchner, France's Minister of Foreign and European Affairs, believes that his ministry—and, more generally, the entire governmental apparatus involved in France's international activities—must undergo extensive reorganization to face the significant and rapid transformations that are taking place throughout the world: new issues and challenges for our diplomatic corps, new players and new missions.

The foreign affairs ministries of our key partners are facing the same challenges we are, including deep budget cuts, the need for downsizing workforces,

the redrawing of the diplomatic and consular map to include emerging areas, and the need to strengthen inter-ministerial coordination of activities abroad. We are closely watching the way in which most of our partners are transforming their administrations and their diplomatic networks, and we regularly share information.

Our goal is to give our ministry the responsibility for setting France's agenda for action beyond our borders. We continue to streamline the government's international network. The ministry is implementing a policy of ongoing adaptation, and now hopes to boost reform efforts by following two principles: reaffirming our network's universality, which is a major asset for France in a context of increasing global competitiveness; and adapting our presence to the scope of issues and our interests.

To involve officers in discussions leading to the preparation of the white paper on France's foreign and European policy, the ministry implemented a white-paper information site on its intranet in October 2007. The site has received more than 18,500 visits and 600 contributions.

There have been numerous proposals on ways to improve the various mechanisms in place: being as open as possible to outside expertise, which should form the very basis of the future globalization, development and partnership branch; strengthening the policy of diplomat mobility abroad (creating a dedicated group); reforming pay systems at Headquarters and abroad to give greater consideration to merit, functions performed and living conditions; making it possible—through statutory reform—to appoint young officers as ambassadors on diplomatic postings; taking concrete steps to improve working conditions at Headquarters (for example, making laptop computers the rule rather than the exception); streamlining work methods and achieving a better work-life balance (real status of spouses, etc.)

Most of these proposals were taken up by the white paper commission, and the Minister committed to ensuring that ministry employees see real progress made.

Éric Chevallier is the official spokesperson, director of communications and information, and special adviser on crises and conflicts for France's Ministry of Foreign and European Affairs.



Éric Chevallier: "We continue to streamline the government's international network."

News You Can Choose

New technology is changing the way the news is delivered to you.

By Simone MacAndrew

A handful of daily newspapers, a talent for speed-reading and a good pair of scissors were once all that was needed to put together the DFAIT clippings package and keep colleagues informed of the latest headlines. The news went out early every morning in thick stacks of photocopied articles that landed in offices at dawn or piled up on fax machines, to be read over the morning coffee.

New technologies, blogs, news aggregators and citizen journalism are changing the face of the media. And they've changed the way DFAIT's media monitoring and analysis team gets the news out to viewers and readers in a timely, effective manner.

Paper clippings are a thing of the past. In an effort to improve news delivery and decrease paper use, in July 2008 the team switched to delivering its "clippings" packages electronically, in PDF format. In addition, it mines blogs, scans the foreign press, keeps the consular affairs staff informed 24-7, and manages DFAIT's NewsDesk site.

NewsDesk is a Government of Canada website that individual departments customize for their audiences. DFAIT's version can be found on the intranet (click the button in the upper right-hand corner of the home page). You can search NewsDesk, create your own account with individual preferences, and subscribe to receive important articles automatically by email. You can also find your local newspaper in Central NewsDesk, then browse through the whole paper or just your favourite section.

For those looking to keep current, our reports come in a variety of flavours:

FAIT IN THE NEWS is a daily report alerting staff to "Hot Issues" of importance to the department and likely to generate media and public interest. It includes summaries of news and commentary about foreign affairs and international trade, providing a strategic and insightful look at how the media perceives the top issues of the day.

"Media Monitoring always captures a broad range of relevant articles. Between these products and The Financial Post, all my bases are covered."

**—Stewart Beck,
ADM, International Business Development, Investment and Innovation**

"The new media-service products are timely, focused and succinct... My morning starts in bed with 'Hot Issues,' but there is plenty of stimulation thanks to BCM all through the day!"

**—Bill Crosbie,
ADM, Consular Services & Emergency Management**

CANADA IN THE INTERNATIONAL MEDIA is a daily selection of articles about Canada that have appeared in English and French news media around the world.

INFOFLASH is an electronic news bulletin sent each day to missions, providing a quick overview of Canadian news on a range of issues.

THIS WEEK IN BLOGS samples blogs relevant to foreign affairs and international trade, presenting excerpts as well as links to dozens of them.

Find out more about the different products—which are available through NewsDesk, by subscription or by contacting BCM—by visiting NewsDesk.

Going paperless is fast, efficient and socially responsible: the switch to electronic clippings saves more than a hundred trees a year. Now go enjoy your fair-trade coffee while reading the latest headlines online!

Simone MacAndrew is deputy director of the Media Monitoring and Analysis Office (BCM).



photo: Mike Pinder for DFAIT

Simone MacAndrew: Going paperless has many benefits.

PE Renewal: The New Way Forward

When the Republican National Convention came to St. Paul, Minnesota, in September, the staff at Canada's Consulate General in Minneapolis realized the benefit of being a pilot mission for the New Way Forward renewal initiative. By Sasha Sutcliffe-Stephenson

MY colleagues and I at the Minneapolis Consulate General work on priority Canada-U.S. issues, including the border, agriculture, transboundary waters, the Great Lakes and energy. We don't typically experience the volume of high-profile visits that larger U.S. missions do, but we knew all bets were off when the Republican Party picked the Twin Cities as the site of its 2008 national convention.

Last year, Minneapolis was selected as one of 16 pilot missions to implement DFAIT's New Way Forward initiative in the Political Economic (PE) section. This initiative defines the scope of the seven core services the PE program offers: information and analysis, policy development, policy integration, advocacy, access, program delivery and visits guidance. It is intended to help missions focus on the highest-priority issues and on activities and outreach that add the greatest value.

Preparing for Government of Canada activities on the margins of the Republican National Convention, as well as the Democratic National Convention in Colorado, involved a great deal

of communication and planning from staff on the ground in Minneapolis and Denver. The process also required coordination with colleagues at Headquarters and at the Embassy in Washington, which was responsible for sharing political **information and analysis** from the conventions with Ottawa and missions around the U.S.

In Minneapolis, one of the core services we have improved is **access**, building relations with key contacts. A prime example is the Consulate's association with the University of Minnesota's Humphrey Institute of Public Affairs. It was through this relationship that the Consulate General secured an invitation for Ambassador Michael Wilson to speak about Canada's role in Afghanistan. The venue: a public policy round table hosted by the Institute during the week of the convention.

In terms of **advocacy**, we collaborated with Minneapolis-based General Mills and the Minnesota Agri-Growth Council to host a round-table luncheon with key stakeholders. An audience of 30 senior executives from leading U.S. agriculture and food companies heard Ambassador Wilson and Stockwell Day—then Minister of Public Safety—emphasize the importance of keeping supply lines efficient, streamlining border operations, and communicating the benefits of international trade. This event was organized in close cooperation with the Consulate General's Commercial section. Indeed, our work throughout the week of the convention was very much a "whole-of-mission" affair.

The New Way Forward's **visit-guidance standards** allowed us to focus on appropriate services and referrals when we were addressing requests from such high-profile Canadian visitors to the convention as Cabinet ministers and MPs. We were well-equipped to give them advice and assistance and to offer them a list of "alternative service providers" as necessary.

Applying many of the principles of PE renewal, we were able to focus on activities that added value and delivered a program that helped advance the government's—and our department's—key priorities.

Sasha Sutcliffe-Stephenson is a member of the PE section at the Consulate General in Minneapolis.



Sasha Sutcliffe-Stephenson and Consul General Martin Loken in front of St. Paul's Xcel Energy Center, site of the Republican National Convention.

360° Support

When it comes to providing assistance to Canadian companies in foreign markets, today's Trade Commissioner Service goes full circle. By Jane Rutherford

AS a trade commissioner in DFAIT's St. John's regional office, I hear from companies in the ocean technologies, aerospace and defence sectors interested in doing business outside of Canada. Where this once meant helping such firms sell their products or services internationally, today I consider other objectives they may have, such as R&D partnerships, investment interests and commercializing new technologies. It's a 360° proposition.

This is integrative trade in action. Providing services along the continuum of needs has always been a part of the department's trade priorities, and is a central component of the Transformation Agenda. Successful companies need to think broadly; so does the Trade Commissioner Service (TCS). Our value in regional centres such as St. John's—one of 17 TCS offices across Canada and 150 around the world, where some 1,000 officers provide services to Canadian businesses—is that we get to know our clients. We then work with a broad network of allies at posts, other government departments and industry associations to tailor services to them.

For the past 18 months, for example, I've worked closely with the Canadian Consulate in San Diego to help build science and technology, business and investment relationships between our two regions. St. John's and San Diego are home to two of North America's largest ocean technologies clusters, a concentration of companies and institutions with goods, services, research and training in marine and ocean industries. Together, we're also working in northern Mexico, also home to a significant number of marine companies and research institutes.

Partners in the "cluster-to-cluster" project now include NGOs in St. John's and San Diego, our posts in Mexico City and San Diego, the Atlantic Canada Opportunities Agency, the National Research Council, the Government of Newfoundland and Labrador and the City of St. John's. Two NGOs—OceansAdvance in St. John's and the Center for Maritime Systems and Security in San Diego—signed a memorandum of understanding (MOU) in mid-2007 to collaborate on business, investment and R&D.

This MOU led to a successful mission from my region in April 2008 to San Diego and northern Mexico, which was led by Trevor Taylor, Newfoundland and Labrador's Minister of Innovation, Trade and Rural Development, and included representatives from nine ocean technologies companies as well as Memorial University's Marine Institute. They met with companies, toured industrial and academic institutions and hosted forums. This resulted in connections between companies and institutions in St. John's, San Diego and Baja California in Mexico. In addition to leads and contacts, my clients have gained fruitful relationships and acceptance in the ocean technologies and maritime security network on the west coast of North America.

Relationship-building is part of our "after care," and we'll continue to work with our clients in San Diego and Mexico, although now my clients are saying, "Where are we going next? Let's try this in another part of the world!"

Jane Rutherford, a trade commissioner in the St. John's regional office, says: "Check out the Newfoundland and Labrador ocean technologies cluster map at www.oceansadvance.net. If you see a fit for a business opportunity or a joint R&D project, or know of an investor who might be interested in our innovative technology, send me an email at jane.rutherford@international.gc.ca."



The ice tank at the National Research Council's Institute for Ocean Technology is part of the ocean technologies infrastructure in St. John's, which attracts oceans-related research collaborators from around the world.

Photo: Institute for Ocean Technology

[Singapore] Top Five Places

At the crossroads of Chinese, Malay, Indian and British colonial cultures, Singapore has taken all that's best in its traditional and modern global influences and come up with a vibrant, sophisticated scene of its own. Eating and shopping are the national pastimes so you can't go wrong—but there's so much more! Here are some of the top things the staff of Canada's High Commission to Singapore like to do.



SINGAPORE BOTANIC GARDENS

Founded in 1859 and beautifully maintained, this is a serene oasis in the midst of the second most-densely populated country in the world. Come in the early morning, when you can watch the tai chi and line dancing (yes, line dancing) clubs do their stuff. An evening visit offers the chance of a free concert at the spectacular lotus-shaped bandshell "floating" on Symphony Lake. (www.sbg.org.sg)



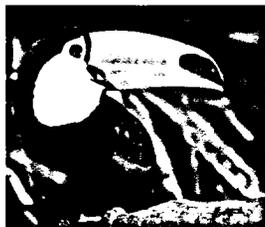
THE NIGHT SAFARI

As the sun sets, a different world comes to life at this zoo-with-a-difference. See a hundred exotic species "in a different light"—awake and on the move. Strike out on your own on one of the walking trails (where you'll be close but not too close to the attractions) or relax on a gentle tram ride. (www.nightsafari.com.sg)



PERANAKAN CULTURE

Explore the rich heritage of the Peranakans, whose unique culture reflects the region's Chinese-Malay mix. The Peranakan Museum (www.peranakanmuseum.sg) offers a glimpse of their history and traditions. Baba House (www.nus.edu.sg/museum/baba/index.html), one of the last intact traditional Peranakan terrace houses, has been restored to its original opulence.



JURONG BIRD PARK

A wonderful place to wander through landscaped gardens and trees (literally: there's a treetop-level walkway). But you can also take in a bird show featuring a multilingual parrot, learn to be a falconer or cool off in the Splash N Slide playground. From penguins to parrots, birds of prey to birds of paradise, you don't have to be a "twitcher" (rare-bird spotter) to enjoy the Bird Park. (www.birdpark.com.sg)



HAWKER CENTRES

For a real taste of the multicultural wonder that is Singapore, head to one of the many "hawker centres"—open-air food courts serving up spicy, delicious and reasonably priced Chinese, Malay, Indonesian and Indian food. Chili-and-pepper crab, chicken rice and roti prata (a variation of nan bread) are local treats. Wash it all down with a cold Tiger beer and watch the ebb and flow of local Singapore life. A couple of our favourite centres: Newton and Lau Pa Sat.

A team at the High Commission, including Judy Lim, Jovina Tan, Claire Millar and Elizabeth Baldwin-Jones, contributed to this article. See www.visitsingapore.com for more ideas.

photos: Singapore Tourism Board

photo: Chris Yap

[Ghana] Black Star Rising

The West African country of Ghana is challenging perceptions, turning heads and taking its place as a guiding light of African independence and solidarity.
By Maria Lavelle

Surrounded by Togo, Côte d'Ivoire, Burkina Faso and the Gulf of Guinea, Ghana is an African success story in the making.

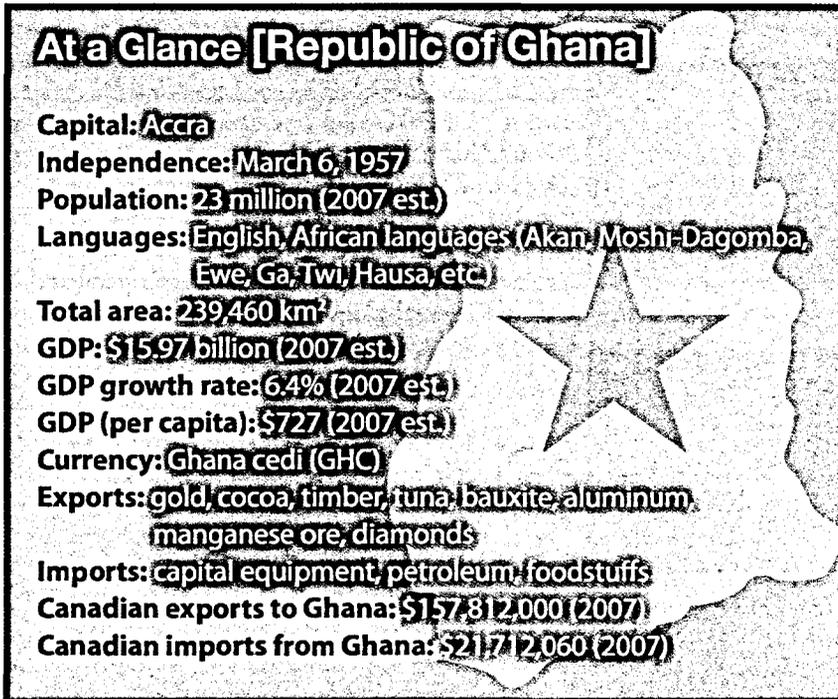
After gaining independence from the U.K. in 1957, Ghana endured three decades of military coups and economic crises. Following economic reforms in the mid-1980s and political reforms in the mid-90s, democracy firmly took root. This December, Ghana will hold its fifth consecutive multi-party election.

Ghana has one of the best-performing economies in sub-Saharan Africa. Agriculture is at the centre; the country is the world's second-largest cocoa producer. Mining—especially of gold, manganese ore and bauxite—is the next most important industry. Tourism ranks third, but its importance is expected to increase in the future. Ghana has recently discovered commercial quantities of oil off its west coast, and many Ghanaians hope this will be the key to future development. There is also a large Ghanaian diaspora, particularly in the U.S., U.K. and Canada. Remittances from those living abroad amount to more than \$4 billion annually.

In spite of its gains, many visitors to Ghana (particularly those who have not been to Africa before) are struck by the poverty that persists. While some Ghanaians drive Mercedes and live in large luxury

At a Glance [Republic of Ghana]

Capital: Accra
Independence: March 6, 1957
Population: 23 million (2007 est.)
Languages: English, African languages (Akan, Moshi, Dagomba, Ewe, Ga, Twi, Hausa, etc.)
Total area: 239,460 km²
GDP: \$15.97 billion (2007 est.)
GDP growth rate: 6.4% (2007 est.)
GDP (per capita): \$727 (2007 est.)
Currency: Ghana cedi (GHC)
Exports: gold, cocoa, timber, tuna, bauxite, aluminum, manganese ore, diamonds
Imports: capital equipment, petroleum, foodstuffs
Canadian exports to Ghana: \$157,312,000 (2007)
Canadian imports from Ghana: \$217,120,060 (2007)



homes, many eke out only a meagre existence. And although poverty rates are generally declining, this is unfortunately not the case for all regions of the country. The challenge for Ghana is to accelerate development while at the same time sharing its benefits more equitably.

CULTURE IN GHANA

Ghana has a rich mix of cultural influences. Traditional music and dances are performed at festivals year-round. Ghanaian highlife music (a unique style of dance music dating back to the 19th and early 20th centuries) and hiplife (which incorporates hip hop) fill the airwaves. Fashion designers incorporate colourful, finely woven kente cloth and centuries-old hand-stamped batik into the latest looks. The country encompasses many ethnic groups, and tribal chiefs, kings and queen mothers continue to play an important role in modern Ghana.

Funerals, rather than weddings or birthdays, are the key social events that bring family and community together in Ghana. Not a day goes by that you do not see people dressed in funeral clothing gathering to mourn the loss and celebrate the life of a deceased person. Funerals last several days and include music and dance. Parts of Ghana are known for elaborately carved wooden coffins depicting the dead person's profession. For example, a beer bottle might represent a bar owner, or a fishing boat a fisherman.



Traditional celebration



Photos: Fely Bowen

The Door of No Return at El Mina Castle.

Ghanaian food is substantial; fu fu (mashed cassava), banku (fu fu mixed with plantain) and kenkey (fermented maize)—all served with sauce or soup—are rich in carbohydrates. Other typical meals include jollof rice and red red (a stew of beans, tomatoes and onions), both served with fish or chicken. My favourite is kelewele (spicy plantain fries) with fish. Delicious fresh fruit, such as mangoes, pineapples and bananas, can be found everywhere, at a fraction of the price one would pay in Canada.

CANADA IN GHANA

In 1906, some White Fathers missionaries from Quebec established a church in northern Ghana—the first Canadian presence in the country. A century later, Canadians still travel to Ghana on business and on student exchanges, as well as to volunteer.

Bilateral relations between Canada and Ghana reflect more than five decades of cooperation in the UN, the Commonwealth and, more recently, La Francophonie. Since Ghana's independence, Canada has contributed more than \$1 billion in assistance to the country. Through this, CIDA is helping Ghana to achieve its poverty-reduction and development goals, including the attainment of middle-income status by 2015.

Canada and Ghana also have a well-established partnership in peacekeeping and security training.

For example, Canada recently provided training to Ghanaian peacekeepers deployed to Darfur. Canadian private investment in Ghana exceeds \$1 billion, and exports have increased more than 20 percent per year for the past three years.

ACCRA, A CITY OF CONTRAST

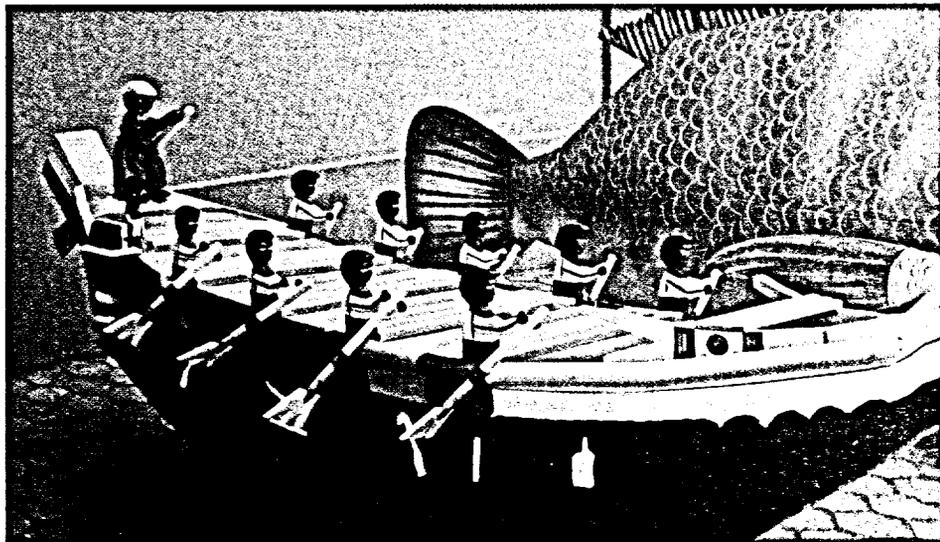
Accra, the country's capital, is home to four million people. It is a place of contrast: luxury condominiums and shanty towns, humvees and tro tros (minibuses). Although petty crime is on the rise, Accra is relatively secure, and it's possible to travel by car, taxi or on foot, with normal precautions. The brave may also get around by bicycle.

One of the biggest threats to personal safety is the aggressive Ghanaian driving style, coupled with poorly maintained roads and vehicles. Ghanaians have fully embraced the car culture, and infrastructure cannot keep pace with the urban sprawl. During rush hour, the city's main thoroughfares are choked with traffic. Those who live in the more distant suburbs leave their homes at four or five in the morning to avoid delays.

Traffic jams aside, Accra is a quiet city, and life is relatively easy for expatriates. Ghanaians are generally very friendly and welcoming. Supermarkets stock most products—although sometimes at import prices—and there is also a large department store, affectionately known by Canadians as "Ghanaian Tire." Street vendors offer everything from plantain chips to puppies. There is a choice of restaurants and bars, Internet access, beach resorts, and a few concerts and film screenings, although cultural events are not that numerous.



A selection of West African fabric from a market stall in Kumasi, Ghana's second-largest city.



Parts of Ghana are known for elaborately carved wooden coffins depicting the dead person's profession.

"AFRICA FOR BEGINNERS"

Ghana is one of those countries known as "Africa for beginners," because there is no language barrier for anglophones and it is relatively stable. It is a deeply religious place: churches are packed on Sundays, clearing the streets of traffic for several hours. Ghanaians are absolutely soccer mad! Accra boasts a large, modern stadium that hosted the African Cup of Nations tournament and World Cup qualifying matches earlier this year. Even if soccer is not your sport, you can't help but be drawn into the excitement generated by thousands of cheering, singing and dancing fans.

The country also boasts many places to explore outside of Accra. Its west coast offers a number of beach resorts, where colonial forts act as a poignant reminder of the suffering caused by the slave trade on the former Gold Coast. A canopy walk in Kakum National Park, designed by a Canadian company, offers a bird's-eye view of a tropical rain forest. Kumasi, the second-largest city, in the heart of the country, is home to an immense, sprawling market. It provides a fascinating glimpse into how goods from the West are recycled into new items: used clothes into new garments, used tires into shoes, used oil filters into small oil cans. North of Kumasi, Mole National Park includes a budget safari, with animals such as elephants, warthogs and monkeys.

Ghana is an attractive posting for young families. Kindergarten and nursery schools in Accra are good. While there are few parks, most staff quarters have large yards and there is access to recreational facilities. Nannies, cooks and other domestic help are readily available. Although the school system is decent, older children may find Accra a bit dull. Spouses may also find employment possibilities limited, however there are plenty of volunteer opportunities.

The Canadian High Commission in Ghana is a medium-sized mission with about 16 Canada-based staff and 36 locally engaged staff. Dating back to 1957, CIDA's development assistance program here is the agency's longest-running, and one of its largest in Africa. CIDA currently contributes to Ghana's development and poverty reduction through investments in democratic governance and basic human needs, including water and food security. The mission's immigration section is growing and serves as a regional hub for 12 different countries. The administrative section offers consular services to the ever-rising number of Canadians in Ghana and Togo, and is kept busy with property maintenance and supporting

the mission's programs. The political, economic reporting and public affairs (PERPA) section is small, so the work is quite varied. This year, PERPA will concentrate on monitoring Ghana's general elections and following democratic developments. The trade section is managed by a Canadian officer in Senegal. Trade relations between Canada and Ghana are increasing, and there is real potential for Canada to increase its market share here.

Kwame Nkrumah, the country's first president, envisioned Ghana as the guiding light of African independence and solidarity—the Black Star, the lodestar of Africa. Fifty-one years later, it is leading the way for many other African countries. As a posting, Ghana will challenge your perceptions of Africa and provide you with a valuable opportunity to be part of Canada's growing partnership with this dynamic country.

Maria Lavelle is the PERPA program manager at the Canadian High Commission in Accra, Ghana. She has mastered the fine art of driving in Ghana.



A bead-seller makes a deal in a sprawling market in Kumasi.

Crystal Clear

Meet Our Neighbours: The glass-and-stone Delegation of the Ismaili Imam at rising next to DFAIT will be a place of openness, reflection and work on the challenges of human development. By Mebs Velji

A stroll along Sussex Drive on Ottawa's ceremonial route, otherwise known as Confederation Boulevard, reveals a number of changes that have occurred over the past few years. Nothing is more noticeable to us at DFAIT than what's happening next door at 199 Sussex, with the Delegation of the Ismaili Imamat building, due to open in January.

The name of the building refers to the office of the Imam (spiritual leader) of the Shia Imami Ismaili Muslim community, His Highness the Aga Khan. The Delegation is to be an open and secular facility that will reinforce existing partnerships and cultivate new initiatives with organizations in Canada, while promoting global cooperation. It will also serve as the headquarters of Aga Khan Foundation Canada, an international development organization, and include institutional offices for the Aga Khan Development Network (AKDN), a group of agencies covering social, economic and cultural development, especially in Asia and Africa.

Conceived as a pavilion in a park—featuring a garden, atrium, meeting spaces and a resource centre—the modern building was designed by renowned Japanese architect Fumihiko Maki.

Maki's design draws inspiration from rock crystal, which appears transparent or opaque, depending on the angle from which it is seen. The facade is covered with crystallized glass panels and the building rests on a granite podium, surrounded by landscaping that will reintroduce a public pathway between Sussex Drive and Boteler Street. The building's distinctive silhouette is created by the asymmetrical glass dome covering the atrium. There is also an exterior courtyard, or *charbagh*. This blurring of the division between indoor and outdoor spaces is a characteristic found in much of Islamic architecture.

When asked about the links between the Delegation's mandate and Canada's international agenda, Khalil Shariff, the CEO of Aga Khan

Foundation Canada, stressed that the Imamat and the AKDN over the past three decades have formed partnerships with a wide range of institutions across Canada for the benefit of the developing world.

The Delegation will provide opportunities to strengthen Canadian expertise and bring the country's intellectual and technical resources to bear on the challenges of human development, he said.

Through policy round tables, research and educational initiatives, the Delegation will encourage reflection on issues similar to those faced by DFAIT and CIDA. These include countering the narcotic economy in Afghanistan, addressing development and security challenges in Africa, and looking at Canadian engagement in Central Asia. A regular schedule of public events will include lectures, film screenings, cultural performances, panel discussions and a speaker series featuring academics, authors, journalists and leaders from around the world.

These activities will all happen in a striking building, a place of transparency with a central location in the nation's capital, Shariff said. "We hope that the Delegation will be a platform to build on our strong partnerships with Canada and Canadians to address pressing global issues."

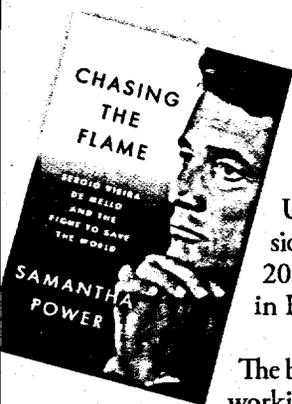
Mebs Velji is a senior project adviser with the New Way Forward Secretariat, working on Political Economic renewal.



Conceived as a pavilion in a park, the Ismaili Imamat next to DFAIT draws inspiration from rock crystal.

A Life—and Death— in Internationalism

By Kelly Morgan



Chasing the Flame, by Samantha Power, follows the career of Sergio Vieira de Mello, the Brazilian-born UN diplomat and former high commissioner for human rights who lost his life in the 2003 terrorist attack on the UN headquarters in Baghdad.

The book tells the story of the frustrating internal workings of the UN and the failure of member governments—particularly the five major powers—to provide sufficient or appropriate resources to accomplish the mandates set there. This is seen through a captivating account of Vieira de Mello's personal and professional life and experiences in the international community over the years.

Vieira de Mello was the Zelig of international diplomacy, specifically in peacebuilding, human rights and humanitarian assistance, finding himself at the centre of what seems like every crisis since the 1960s. A complex and fascinating man, he loved fieldwork and was miserable whenever he was assigned to UN headquarters in New York.

By the time of his assignment as the UN's special representative to Iraq, "he was deeply worried that the system he had joined 34 years before was not up to the task of dealing with the barbarism and lawlessness of the times," writes Power, a Pulitzer Prize-winning author and professor at Harvard University's John F. Kennedy School of Government. "Twentieth-century rules were no match for twenty-first-century crises." Vieira de Mello saw a UN in need of transformation.

Power demonstrates the personal price that the diplomat and his family paid for his dedication and devotion to peacebuilding, culminating in his tragic assassination in Baghdad. It was a terrible blow for Iraq, for the UN and for our profession. A must-read.

Kelly Morgan is a senior policy analyst in the Office of Transformation (EXIT).

Chasing the Flame: Sergio Vieira de Mello and the Fight to Save the World, by Samantha Power. Penguin Press, 622 pages, \$32.95.

Five Recent Must-Reads

Some new books you'll find on the shelves at DFAIT's Jules Léger Library.

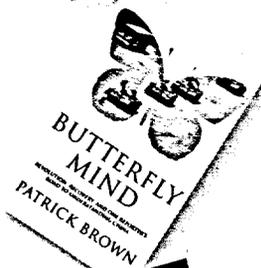
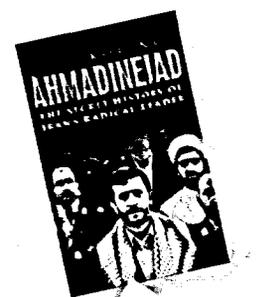
1. Ahmadinejad: The Secret History of Iran's Radical Leader by Kasra Naji. Written by a former Iranian journalist, this biography covers Mahmoud Ahmadinejad's rise to power, his complex character and his motivations. An informative portrait of Iran today.

2. Butterfly Mind: Revolution, Recovery, and One Reporter's Road to Understanding China by Patrick Brown. A fascinating memoir by a Canadian reporter in China who has witnessed the rise and fall of nations around the world.

3. Israël confronté à son passé : essai sur l'influence de la "nouvelle histoire" by Sébastien Boussois. History has been rewritten since Israel and the U.K. opened their archives on the 1948 Arab-Israeli War. This book studies the effect the new interpretations have had on Israeli society.

4. The Second World: Empires and Influence in the New Global Order by Parag Khanna. This book contends that the United States, the European Union and China have emerged as imperialistic superpowers, competing to partner with and exploit the resources of developing countries.

5. The Soviet Ambassador: The Making of the Radical Behind Perestroika by Christopher Shulgan. This biography reveals the role Canada played in transforming an influential Soviet ambassador from a devout Stalinist to a force for democracy.



Compiled by library staff. For more information on the library's services and resources, please visit <http://intranet.dfait-maeci.gc.ca/departments/scd/Resources/library/library-en.asp>.



JUST Rewards

By Catherine McDonald

The Awards and Recognition program is always looking for new ways to acknowledge individual or team contributions and achievements at DFAIT.

Instant Awards have traditionally been used as a form of recognition and to show appreciation. They allow managers to reward employees for a job well done and bring attention to efforts that go beyond the call of duty.

Acknowledging achievements raises morale and increases job satisfaction, helping all employees find value and pride in their work. When someone makes an exceptional contribution to the organization, an award is a simple yet effective way to say, "Great job...keep it up!"

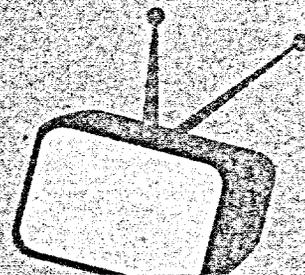
Instant Awards aren't the only form of recognition at DFAIT. Indeed, the Awards and Recognition office (HSI) is investigating new and innovative awards to honour employee engagement, involvement, improvement and performance. We also plan to update the certificates that are issued for various achievements with a new look.

Familiar to all, Long Service Awards will now be given twice yearly, to ensure that employees are honoured for their public service in a timelier way. Retirement certificates and gifts are in high demand, so be sure to contact us if you're nearing retirement so we can help with your gift selection and ensure delivery of it as well as your retirement certificate.

New programs and initiatives are coming from HSI, so keep your ears to the ground. To find out more about Instant Awards, retirement gifts and various types of certificates, visit the Human Resources Branch site on the intranet under HR Programs.

We're here to help. Give us a call or email us at Awards.Prix@international.gc.ca with questions, to offer an idea or make a comment.

Catherine McDonald is the acting awards and recognition coordinator for HSI.



AV TEAM HONOURED



photo: Carl Schwenger

Honouring the HAFV team

Dan Liboiron and his team of technical and audiovisual wizards at HAFV have been honoured with an Instant Award by Ian Burchett (BCD) and Michael Small (HCM) for going well beyond the call of duty in their support of special events at DFAIT.

The team's efforts have included Doors Open Ottawa, the Idea Garden, the armchair discussions and workshops to promote transformation, the GCWCC celebrations—including the ambitious campaign launch—and, most recently, the tribute to Minister Emerson.

Good-natured and focused on superb client relations, this team always delivers. We appreciate their tireless efforts to help ensure that all of our events are successful.



photo: Mike Pinder for DFAIT

AV wizardry at Doors Open Ottawa

Passing the Torch

As the Canadian teams were packing up their medals at the end of their successful Olympic and Paralympic adventure in China, the Canadian Olympic and Paralympic Committees asked for the Canadian embassy's help in finding homes for \$4,000 in leftover supplies.

With the assistance of colleagues from CIDA, the embassy arranged for the donation of kitchen appliances and equipment to a Beijing school for migrant children, which helps prevent child labour and illiteracy. Teachers and children can now enjoy eating and preparing food together at their new Canadian Bistro. Two community organizations for people with mental disabilities also received clothing, bedding, bicycles and food.

Through the donations, Canada showed that the Olympic and Paralympic spirit isn't just about performance, it's about international cooperation and friendship—and the best they bring out in all of us.



Dining at the new Canadian Bistro



Exploring Canada-France Relations

The Historical Section of the Policy Research Division wrapped up a successful one-day academic symposium on Canada-France relations. The first of a series of conferences DFAIT is hosting to mark its 100th anniversary, the gathering on October 31 in Montreal was co-sponsored by the McCord Museum of Canadian History, the Université du Québec à Montréal and the McGill Institute for the Study of Canada.

Given the current focus on Quebec City's 400th anniversary, as well as our own centennial, the symposium explored the department's role in both the evolution of Canada-France relations and the con-



temporary relationship. Presentations by leading Canadian scholars explored the varied careers of Canadian representatives to France Philippe Roy, Georges Vanier, Pierre Dupuy, Jules Léger, Gérard Pelletier and Lucien Bouchard. Contemporary experts in Franco-Canadian relations—including Anne Legaré, David Haglund, Justin Massie and Frédéric Bastien—added assessments of the relationship today. Marc Lortie, Canada's ambassador to France, and François Delattre, France's ambassador to Canada, spoke at a concluding session devoted to the future of this vital bilateral partnership.

The department's second conference, on the history of the department, is to take place in Ottawa on December 17 and 18, with three more conferences planned.

Campaign Goes Over the Rainbow

The Government of Canada Workplace Charitable Campaign (GCWCC) at DFAIT has raised some \$1.1 million, far surpassing its goal and putting us in the "Million Dollar Club" for the third consecutive year. DFAIT had the highest average gift per capita in the public service.

Campaign highlights included the launch itself. The theme was *The Wizard of Oz*, which showed how giving to the campaign requires courage, a brain and (especially) a great big heart. The production was masterminded again by creative directors Ian Burchett (BCD) and Simone MacAndrew (BCM), and starred our deputy ministers (the Wizard, Dorothy and the Good Witch), assistant deputies and a passel of brave, smart and generous employees as the Munchkins of Oz.

Other activities included an "anti-fashion show," hockey tournament, online auction, and a variety of events and contests organized at Headquarters and at missions. As always, DFAIT staff had a great deal of fun while showcasing the compassionate spirit within our department.

Emcee Ian Burchett (behind) listens to the Wizard, Len Edwards.



photo: Michel Pixel



Affaires étrangères et
Commerce International Canada

Foreign Affairs and
International Trade Canada

Canada

NOTRE MONDE

Magazine des employés du MAECI
N° 4 - Hiver 2009

La transformation...

... passe votre
pour le

Changeement

Reinventer
Passeport Canada

Les ressources humaines à la
recherche de réponses

Les sites Web des missions
font peau neuve

CANADA



PASSEPORT
PASSEPORT

À PROPOS DE NOTRE MONDE

Notre Monde est le magazine des employés d'Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI). Rédigé par et pour notre personnel, il est publié quatre fois l'an par la Direction des communications sur la politique étrangère et des communications ministérielles (BCF) du MAECI.

RÉDACTRICE EN CHEF INTÉRIMAIRE

Mary Gooderham

GRAPHISTE

Michel Pixel

COMITÉ DE RÉDACTION

Latifa Belmahdi (BCF)
Ian Burchett (BCD)
Julia Clark (MINA)
Lorraine Flannery (CSM)
Janice Keenan (BCI)
Carl Schwenger (BCF)
Danielle Thibault (CSM)
Mebs Velji (NGMX)
Alex McNiven (POL)

Consultez *Notre Monde en ligne* dans l'intranet du MAECI. Vous y trouverez d'autres informations, des faits nouveaux et récents, des articles vedettes et des directives sur la façon de proposer des articles pour le magazine. Nous vous invitons à nous soumettre vos suggestions, articles, photos et commentaires par courriel, à ourworld-notremonde@international.gc.ca.

NOTRE PAGE COUVERTURE

Ce numéro de *Notre Monde* se penche sur le Programme de transformation du MAECI, notre « passeport » pour le changement. Nous soulignons les efforts fructueux de nos collègues de Passeport Canada, qui ont travaillé ferme pour mettre en œuvre la première phase de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. Ils ont changé les règles et se sont adaptés aux nouvelles réalités.

photo : Passeport Canada/Michel Pixel

CETTE PAGE

Une sélection de tissus d'Afrique occidentale au marché de Kumasi, la deuxième ville du Ghana.

photo : Fely Bowen

Dans ce numéro

- 3 Note de la rédactrice en chef : L'envol
- 4 Conférence sur le leadership 2008 : Le MAECI de demain
Bienvenue à nos nouveaux ministres
- 5 Renouveau des ressources humaines :
Les questions de Paul Gauguin
- 6 Centième anniversaire du MAECI : Impératif présent
- 8 Article vedette : Réinventer Passeport Canada
- 10 Greta Bossenmaier : La constance de la jardinière
- 11 Renouveau des sites Web : Mission accomplie
- 12 Changements à l'étranger :
Plus d'affaires étrangères, moins d'administration
La France modernise sa diplomatie
- 14 Suivi des médias : Nouvelles — à vous de choisir
- 15 Renouveau du groupe PE : la Nouvelle Voie
- 16 Commerce : Une gamme diversifiée de services
- 17 Voyages : Singapour — Cinq endroits à ne pas manquer
- 18 Mission vedette : Le Ghana — Une étoile noire qui monte
- 21 À la rencontre de notre voisin : La clarté du cristal
- 22 Livres : Une vie vouée et sacrifiée à l'internationalisme
Cinq nouveaux titres incontournables
- 23 Prix et distinctions : Une reconnaissance bien méritée
L'équipe de l'audiovisuel récompensée
- 24 En bref : Passer le flambeau
Colloque sur les relations franco-canadiennes
Une campagne réussie



Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

DEC 16 2008

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

L'envol

Nous vous souhaitons la bienvenue à ce nouveau numéro de *Notre Monde* — Votre passeport pour le changement — consacré à la transformation au sein du MAECI. La transformation, c'est un grand mot et un concept ambitieux. Selon notre définition opérationnelle, il s'agit d'un changement si profond, si étendu et si durable qu'il aura une incidence sur la culture même — l'ADN — de notre ministère.

Comme vous le savez, les sous-ministres ont lancé le Plan de transformation en avril 2008, en lui fixant les objectifs suivants :

- renouveler et parfaire la créativité et la pertinence des analyses stratégiques et des programmes du MAECI;
- renforcer le réseau des missions canadiennes à l'étranger;
- fournir des services essentiels aux Canadiens, de manière souple, novatrice et rentable;
- satisfaire aux exigences de la pertinence, du rapport qualité-prix et de la responsabilisation;
- faire du MAECI un milieu de travail encore plus stimulant.

Nous avons fait beaucoup de progrès depuis huit mois.

Comme tout grand projet doit reposer sur des assises solides, nous avons d'abord apporté de nombreux changements aux structures, notamment en créant de nouveaux secteurs. Nous avons réorganisé la structure de gouvernance du MAECI pour faire en sorte que les cadres de tout le Ministère puissent contribuer aux orientations des principaux programmes : services essentiels et services à la clientèle, missions, politiques et programmes. Les directeurs généraux ont joué un rôle important à cet égard, car ils sont devenus les administrateurs en chef des opérations de leurs directions générales. La prestation des services internes a, elle aussi, subi des changements, de façon à libérer des ressources et à les réaffecter ailleurs.

Aujourd'hui, ces changements importants, et parfois douloureux, sont derrière nous. La transformation peut maintenant prendre son envol sous le signe de l'innovation et du renouveau des ressources humaines. *InnovAction*, notre communauté d'agents du changement sur le terrain, et le lancement du « Jardin d'idées », en septembre, représentent un bon point de départ. Les cadres et le personnel doivent s'employer à chercher des façons plus simples, plus rapides et plus efficaces de desservir nos ministres et nos clients. Notre réseau de bureaux régionaux au Canada joue un rôle décisif à cet égard.

Jusqu'à présent, la transformation s'est surtout concentrée sur l'administration centrale, mais elle peut maintenant s'étendre aux autres maillons de la chaîne. C'est ainsi qu'un réseau de gestionnaires du changement — « les transformateurs » — s'emploiera à rationaliser davantage les opérations des missions. On accordera à ces dernières des ressources plus nombreuses afin qu'elles puissent relever de nouveaux défis, avec pour objectif premier d'améliorer les services à la population canadienne. Une nouvelle technologie de cyber-collaboration permettra au personnel affecté à l'étranger de participer aussi activement à l'analyse des politiques qu'à l'exécution des programmes.

Le Plan de transformation, par son rôle catalyseur, a suscité un vif débat sur les rôles respectifs de l'administration centrale et des antennes extérieures, un débat qui a notamment porté sur la pertinence du MAECI en tant qu'institution, sur son aptitude à améliorer les choses au Canada même et dans un monde aux prises avec de nombreux défis, ainsi que sur la culture de notre ministère et sur les valeurs fondamentales qui nous animent en tant que communauté de fonctionnaires. Au moment où nous célébrons le 100^e anniversaire du Ministère, je ne peux imaginer de meilleure façon de rendre hommage à son passé que de lui donner les outils nécessaires pour poursuivre son action au cours des 100 prochaines années.

Enfin, je tiens à vous adresser tous mes vœux pour la saison des Fêtes et je vous souhaite une nouvelle année formidable, gratifiante et pleine de succès.

*Lucie Edwards, chef du Bureau de la transformation
Rédactrice en chef invitée*



Conférence sur le leadership 2008: Le MAECI de demain

Au moment où le MAECI s'apprête à célébrer sa transformation d'un tout petit ministère aux moyens limités à l'institution que nous connaissons aujourd'hui, plus de 350 participants se réunis à Ottawa les 27 et 28 novembre pour débattre du thème « Façonner le MAECI de demain ».

La Conférence sur le leadership 2008 réunissait des cadres supérieurs du Ministère et des invités pour discuter des priorités opérationnelles et du renouvellement du MAECI dans le cadre du Programme de transformation.

La première matinée a été marquée par les allocutions du nouveau ministre des Affaires étrangères, Lawrence Cannon, et du nouveau ministre du Commerce international, Stockwell Day. Le sous-secrétaire du Cabinet au Bureau du Conseil privé, Simon Kennedy, a exposé les priorités du gouvernement.

Lors d'un panel, Len Edwards, le sous-ministre des Affaires étrangères, Louis Lévesque, le sous-ministre du Commerce international désigné, Greta Bossenmaier, la sous-ministre déléguée des Affaires étrangères, et Michael Small, le sous-ministre adjoint aux ressources humaines, ont parlé de la transformation et des priorités du MAECI. Six ateliers consacrés à chacun des thèmes du Programme de transformation ont ensuite eu lieu.

Dans une allocution prononcée le jeudi soir, le docteur Jack Kitts, PDG de l'Hôpital d'Ottawa, a rappelé les expériences qu'il a vécues alors qu'il dirigeait son personnel médical au moment de la fusion de trois hôpitaux.

Le lendemain avait lieu une discussion en panel consacrée à la réussite de la transformation à ce jour. D'après Gerald Cossette, PDG de Passeport Canada, cet organisme a rapidement amélioré son efficacité face aux pressions dont il a fait l'objet de la part du public et des médias. Pierre Sabourin, sous-ministre adjoint (Secteur de la plateforme internationale), a parlé des pratiques exemplaires mises en place pour l'e-collaboration au Ministère, y compris l'adoption de nouveaux outils de réseautage social.

La présidente de l'Université de l'Alberta, Indira Samarasekera, une personnalité dynamique et inventive tout au long de sa carrière d'ingénieure et d'universitaire, a prononcé le discours principal de la journée.

La conférence s'est achevée par une séance d'« idées en action » : comment faciliter le changement et faire progresser les initiatives de transformation. Les idées soumises au Jardin des idées par le personnel du MAECI ont été débattues afin de les rapprocher du stade de la mise en œuvre.

Le succès remporté par la conférence laisse entrevoir que 2009 sera une année d'innovation au MAECI, marquée par un regain d'engagement pour faire en sorte que chaque employé soit partie prenante du Programme de transformation.

Les détails de la conférence et les documents de discussion peuvent être consultés sur l'intranet.

BIENVENUE À NOS NOUVEAUX MINISTRES

À la suite des dernières élections fédérales, le premier ministre a nommé un nouveau Cabinet. Au MAECI, nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec trois nouveaux ministres.



Lawrence Cannon est le nouveau ministre des Affaires étrangères. Diplômé de l'Université de Montréal et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Laval, il a été conseiller municipal à Gatineau et député à l'Assemblée nationale du Québec. Il a déjà été membre du Cabinet à titre de ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.



Stockwell Day obtient le poste de ministre du Commerce international et ministre de la porte d'entrée de l'Asie-Pacifique. Il a été élu à la Chambre des communes en 2000 et y a d'abord occupé le poste de chef de l'Opposition officielle. Auparavant, M. Day a été député à l'Assemblée législative de l'Alberta, où il a occupé les fonctions de whip en chef, leader parlementaire du gouvernement, trésorier provincial (ministre des Finances) et premier ministre intérimaire. En 2006, il a été nommé ministre de la Sécurité publique.



Peter Kent devient ministre d'État des Affaires étrangères (Amériques). Avant son élection à la Chambre des communes en 2008, il a été journaliste à la radiotélévision, travaillant au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde comme rédacteur, reporter, producteur, chef d'antenne et cadre de direction au service des informations. M. Kent s'est longtemps dévoué au service de la collectivité.

Les questions de Paul Gauguin

Le renouvellement des ressources humaines au MAECI implique la recherche de réponses à des questions fondamentales. Par Michael Small

Au deuxième étage du Musée des beaux-arts de Boston se trouve le plus beau tableau de Paul Gauguin : une vaste fresque mythique témoignant de la vie à Tahiti, intitulée *D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?*

Il m'arrive souvent de penser que nous devrions accrocher une reproduction de ce tableau à l'entrée de la Direction générale des ressources humaines. Des gens viennent régulièrement nous voir parce qu'ils se posent des questions existentielles de la sorte. Nous n'avons malheureusement pas le talent de Gauguin ni ne pouvons offrir des réponses symboliques aux problèmes très concrets des gens. Tel est le fossé entre ce que nous sommes et ce que les gens voudraient que nous soyons. Nous pouvons néanmoins leur faire part de nos réflexions sur les fondements de notre organisation et sur les buts que nous poursuivons.

Lors de mon arrivée à titre de nouveau sous-ministre adjoint, il y a environ six mois, j'ai lancé trois défis à la Direction générale : premièrement, améliorer le service à la clientèle; deuxièmement, assurer une meilleure harmonisation de la Direction générale avec le reste du Ministère; et troisièmement, contribuer concrètement et visiblement au Programme de transformation du MAECI.

Pour utiliser un terme lié à la gestion du rendement, les deux premiers défis sont des « engagements permanents », c'est-à-dire des éléments que nous devrions constamment tenter d'améliorer, tandis que le troisième est un « engagement clé ».

Permettez-moi d'aborder plus en détail le premier défi, le service à la clientèle.

Il est difficile d'améliorer le service à la clientèle sans savoir ce que les clients eux-mêmes en pensent. Nous avons établi que les directeurs à l'administration centrale constituaient notre premier groupe de clients importants, et avons mené une enquête de référence sur leurs perceptions. Le taux de réponse a été remarquable : 66 p. 100 des quelque 200 directeurs nous ont fait part de leurs commentaires.

Ils ont mentionné que nous ne leur fournissions pas toujours des conseils cohérents, que nous étions lents à répondre à leurs questions, que la source de renseignements sur les ressources humaines la moins utile était notre site intranet et que le manque flagrant d'adjoints administratifs permutants était frustrant. Finalement, les directeurs ont indiqué ne pas connaître assez les tendances ou les politiques en matière de ressources humaines pour encadrer leurs collègues plus jeunes



Interrogations fondamentales : *D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?* (tableau de Paul Gauguin)

ou leur donner des conseils concernant leur orientation professionnelle.

Compte tenu de ces commentaires, nous avons pris une série de mesures. Nous avons réorganisé nos conseillers en ressources humaines selon un modèle de « point de service unique », entrepris la refonte de notre site intranet et lancé une initiative de renouvellement de notre filière des adjoints administratifs permutants. Les membres d'un nouveau groupe de mentors seront bientôt jumelés à de nouveaux « mentorés ».

Est-ce que ces mesures amélioreront la satisfaction de notre clientèle? Nous l'espérons. Fait plus important, nous avons l'intention de le découvrir. Nous nous sommes engagés à mener la même enquête d'ici mars 2009 afin de déterminer si ces initiatives, et les nombreuses autres en cours, contribuent concrètement à améliorer la qualité de nos services.

Michael Small est sous-ministre adjoint, Ressources humaines. Cet article est tiré du nouveau blogue, « À l'intérieur des RH », dans le site intranet du MAECI.



Dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire de cet automne, de nouveaux diplômés universitaires qui songent à travailler au MAECI ont reçu des passeports rouges leur promettant une « carrière sans frontières ». Des brochures décrivant les différents types d'emploi et cheminements de carrière au MAECI et d'autres articles innovants ont été utilisés lors d'activités qui se sont déroulées à travers le pays. Une nouvelle page Web consacrée aux carrières a aussi été créée. Le recrutement est un volet central de l'initiative de renouvellement et de transformation du Ministère.

Impératif présent

100
1909-2009



À l'heure où le MAECI célèbre son 100^e anniversaire, le SMA sortant, Drew Fagan, entré au Ministère en 2004, après 20 ans de carrière comme journaliste principal au *Globe and Mail*, nous parle avec franchise des priorités du Ministère, de la façon dont celui-ci est perçu et des défis que pose la transformation de son fonctionnement — et des mentalités.

NM: Comment votre expérience de journaliste vous aide-t-elle depuis que vous êtes au MAECI?

Elle s'est avérée très utile dès le début, car elle m'a permis d'observer les activités du Ministère comme le ferait quelqu'un de l'extérieur. Cela étant dit, je pense que j'étais un « initié de l'extérieur », car les gens me parlaient et m'expliquaient ce qui se passait à l'intérieur du système. J'ai parfois l'impression qu'il me manque certaines connaissances institutionnelles. Cela est cependant compensé par ma capacité d'envisager comment une initiative ou une politique sera perçue à l'extérieur du Ministère.

NM: Dans quelle mesure les gens du MAECI estiment-ils qu'il est important que leur travail soit bien perçu à l'extérieur?

Ce n'est pas toujours aussi important que cela devrait l'être. Il est difficile d'élaborer des orientations sans avoir une certaine idée de l'accueil qui leur sera réservé.

NM: Pourquoi est-il indispensable de mieux nous mettre en valeur?

Le MAECI est une organisation à vocation nationale et internationale. C'est un ministère qui revêt une très grande importance pour le pays. Toutefois, je ne suis pas sûr que cela soit suffisamment bien compris, même par ceux qui se spécialisent dans l'étude de la politique étrangère canadienne. Face à ce problème, le Ministère prend différentes mesures, qu'il s'agisse de recrutement plus énergique ou d'intensification des efforts de communication, pour que les gens connaissent mieux nos activités à l'échelle de la planète et l'importance de ce travail.

NM: Comment le MAECI est-il perçu?

Selon moi, de nombreux préjugés subsistent au sujet du Ministère, à l'intérieur même du système. Cela vaut aussi pour la plupart des ministères des Affaires étrangères. L'un de ces préjugés tient à ce que la diplomatie appartienne « à une époque révolue ».

NM: Quelles étaient vos attentes à votre arrivée au Ministère?

On m'avait prévenu que je me heurterais à une certaine hostilité. Cela n'a pas été le cas. D'autant que certains ont trouvé fort intéressant ce changement de carrière, car ils avaient le sentiment de travailler dans une bureaucratie passablement refermée sur elle-même. Il s'agit en outre d'un milieu très concurrentiel, où les postes de haute direction sont très prisés. Quelqu'un m'a même dit que je mangerais seul tous les midis pendant cinq ans. C'est certes vrai, mais seulement parce que personne n'a le temps de manger!

NM: Le Ministère a-t-il répondu à vos attentes?

Je dis souvent, par plaisanterie, que le Ministère a répondu à toutes mes attentes, et beaucoup plus. Je pensais que le fonctionnement du gouvernement serait un peu plus cartésien, c'est-à-dire que les règles et la logique primeraient. J'ai découvert que le fonctionnement était régi par des règles, mais pas toujours là où on le prévoyait. Par exemple, je m'attendais à ce que des domaines tels que les

Le SMA Drew Fagan

ressources humaines et les finances soient dûment réévalués. Toutefois, dans ceux qui revêtent la plus grande importance pour le public, il règne parfois un désordre remarquable.

NM: Recommanderiez-vous à d'autres de faire carrière au MAECI?

Il m'arrive de m'adresser à des diplômés d'université et d'autres candidats éventuels au sujet des perspectives de carrière au Ministère. Le MAECI est considéré comme un très bon employeur, et il serait même possible de renforcer cette réputation. Pour cela, il n'y a qu'à penser aux innombrables défis et possibilités qui attendent un jeune agent dans la vingtaine, par exemple le privilège de travailler pour une organisation canadienne prestigieuse, à peu près partout dans le monde.

NM: Vous avez participé à l'Examen stratégique et avez joué un rôle important sur le plan de la transformation. Pouvez-vous nous en parler?

Pour un ministère dont la crédibilité était remise en cause à plus d'un titre, l'Examen stratégique s'est avéré très intéressant. Il était important de prendre les devants — le Ministère a été l'un des premiers à participer à ce processus — et de montrer notre volonté de procéder à un examen en profondeur de notre fonctionnement. Ces efforts ont été constructifs et ont eu pour effet de renforcer notre crédibilité.

NM: Quelles sont les priorités géographiques actuelles du MAECI?

Il faut admettre que l'on connaît maintenant beaucoup mieux les priorités du MAECI à l'échelle du gouvernement et, plus important encore, que celles-ci sont suivies d'effets concrets. La première de ces priorités, c'est l'Afghanistan. La deuxième, ce sont les États-Unis et l'hémisphère occidental, de manière plus générale, y compris toute la stratégie pour les Amériques, dans le prolongement de la visite du premier ministre en Amérique latine et dans les

Caraïbes en 2007. La troisième priorité porte sur les économies émergentes et tient compte de la montée actuelle de l'Asie, et en particulier de la Chine et de l'Inde.

NM: Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les grandes priorités du MAECI?

À ce sujet, je pense qu'il est bon de parler de la transformation en cours au Ministère. La prestation de services est essentielle à la mission du MAECI. Cela englobe d'une part les services offerts aux entreprises puisque notre pays est entièrement intégré à l'économie mondiale et de plus en plus tributaire du flux des échanges et de l'investissement pour sa prospérité. Cela comprend aussi les services consulaires, pour lesquels on a créé un nouveau secteur et qui font l'objet d'une attention accrue; ceux-ci sont absolument essentiels à une époque où les Canadiens voyagent de plus en plus et où 8 p. 100 d'entre eux vivent à l'étranger. À cela s'ajoutent les services de passeport. Or, tout cela fait partie du Programme de transformation. Des mesures judicieuses dans tous ces domaines renforceront de beaucoup notre réputation, non seulement au sein du gouvernement, mais également auprès de l'ensemble des Canadiens.

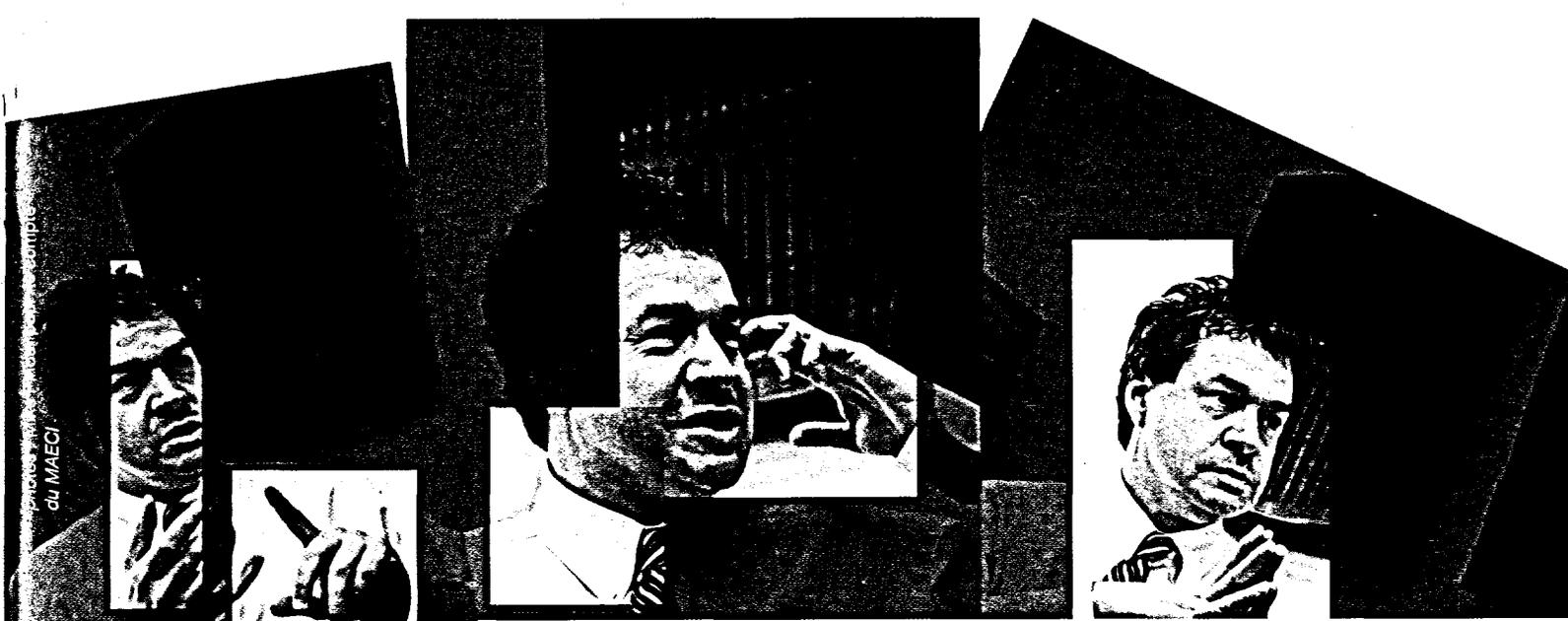
NM: Quel est notre plus grand défi à l'heure actuelle?

Le fonctionnement même du Ministère pose de nombreux problèmes, de sorte qu'il est parfois très difficile d'accomplir certaines tâches. Quelqu'un m'a raconté, en plaisantant, qu'au cours de ses 30 années de carrière au gouvernement, l'une de ses tâches les plus difficiles avait été d'obtenir du Ministère un ordinateur pour une affectation à l'étranger. Par conséquent, une plus grande horizontalité, c'est-à-dire un décloisonnement, s'impose.

NM: Quelles sont nos plus grandes réalisations?

Le MAECI est une organisation extrêmement diversifiée et dynamique — et cela est encore plus frappant à certains moments. C'est ainsi qu'à l'été 2006, peu après mon arrivée comme sous-ministre adjoint, de nombreux employés se rendaient au Liban pour aider à l'évacuation de citoyens canadiens. Je n'oublierai jamais les histoires que certains m'ont racontées par la suite. De jeunes agents, partis pour la première fois en affectation temporaire dans certains cas, se sont acquittés de leurs tâches avec un enthousiasme remarquable dans une situation très pénible. Ce sont des histoires qui ne seront jamais rendues publiques. Dans des circonstances difficiles, le Ministère se montre toujours à la hauteur. Or, nous prenons des dispositions afin d'être en mesure de donner le meilleur de nous-mêmes en tout temps.

Drew Fagan, sous-ministre adjoint, Politique et planification stratégique, quittera le MAECI en janvier pour devenir le sous-ministre du Tourisme du gouvernement de l'Ontario.



Réinventer Passeport Canada

Pendant 15 mois à compter de novembre 2006, Passeport Canada a traversé une crise que certains ont appelée la « tempête parfaite », en ce sens qu'elle a mis à l'épreuve sa capacité à faire face, à s'adapter et à innover dans des circonstances difficiles hors de son contrôle. L'organisme en est ressorti plus fort.

Par Bethany Campbell et Steve MacSween

Lorsque les États-Unis ont annoncé le lancement de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO) en 2004, Passeport Canada savait que cela annonçait un changement important : la capacité qu'avaient toujours eue les Canadiens d'entrer aux États-Unis sans passeport tirait à sa fin. Toutefois, après l'effet initial de cette nouvelle, rien n'a vraiment changé.

Ce n'est pas avant le 22 novembre 2006 que les États-Unis ont publié leur premier avis ferme annonçant la mise en œuvre de l'IVHO. Au cours de la première étape de cette initiative, les Canadiens prenant l'avion à destination ou en provenance des États-Unis, ou survolant le territoire américain, allaient devoir présenter un passeport canadien ou une carte NEXUS, cette dernière relevant du programme d'identification conjoint canado-américain pour les grands voyageurs. Ce changement entrerait en vigueur le 23 janvier 2007.

Passeport Canada — et les voyageurs canadiens — ont ainsi été avisés environ deux mois à l'avance du plus important changement jamais apporté aux relations frontalières entre le Canada et les États-Unis. Les personnes ayant besoin d'un passeport pour se rendre aux États-Unis par avion n'avaient que 60 jours pour s'en procurer un. Pour aggraver le problème, les médias se sont empressés de couvrir l'affaire, incitant ainsi les Canadiens à réagir en grand nombre.

Passeport Canada s'est soudainement retrouvé submergé par un énorme volume de demandes. Même si l'organisme avait pris des mesures d'urgence pour traiter un volume accru, elles étaient fondées sur une augmentation prévue de 6,6 p. 100. En fait, il a dû gérer une hausse vertigineuse de 22 p. 100.

En septembre 2006, l'organisme a reçu 251 000 demandes; en mars 2007, ce chiffre avait bondi à 600 000. Au cours des quatre mois qui se sont écoulés de décembre 2006 à mars 2007, Passeport Canada a traité environ le même nombre de demandes que lors d'une année entière au début de la décennie.

Au moment du lancement de l'IVHO, la norme de service de Passeport Canada pour le traitement des demandes reçues par la poste était de 15 jours. En mars 2007, le temps d'attente était de 43 jours.



PASSEPORTS DÉLIVRÉS DEPUIS 2003-2004



Retour à la normale : ▲

Une employée de Passeport Canada sert une cliente au bureau des passeports de Gatineau.

Le nouveau centre de traitement de Passeport Canada pour les demandes transmises par la poste (Gatineau) ▶

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Pour gérer la situation, Passeport Canada a commencé par accélérer le tempo et multiplier les heures supplémentaires. Les employés chargés du traitement des demandes allongeaient leurs journées en semaine et travaillaient aussi le samedi et le dimanche. Le personnel administratif faisait des heures supplémentaires pour aider à atténuer la crise.

Au printemps 2007, il est toutefois devenu clair que les heures supplémentaires, à elles seules, n'allaient pas suffire. Aussi, dans un geste audacieux et probablement inédit au gouvernement du Canada, la direction a demandé à chaque employé de Passeport Canada de délaissier ses tâches habituelles une journée par semaine et de contribuer au traitement des demandes.

Pendant plusieurs mois, le personnel administratif et de soutien a aidé à réduire un arriéré de plusieurs milliers de demandes reçues par la poste. Les commis à la paye ouvraient le courrier. Les analystes des politiques appelaient les requérants pour corriger des erreurs mineures dans leurs formulaires. Les agents financiers suivaient les dossiers pour répondre aux questions des requérants sur le statut de leur demande.

L'organisme a aussi pris d'autres mesures. En partenariat avec la Commission de la fonction publique, Passeport Canada a mené le plus rapidement possible une campagne de recrutement pour embaucher d'autres agents. Les bureaux régionaux ont agrandi leurs salles d'attente et l'espace consacré au traitement des demandes autant que possible. Certains bureaux ont prolongé leurs heures d'ouverture et ajouté un quart de travail en soirée pour traiter les demandes. Il y a eu augmentation des points de service dans les régions du pays sans bureau de passeport, grâce à l'élargissement d'un partenariat en vigueur avec Service Canada, aux termes duquel les demandes ont pu être présentées dans ses centres. Des améliorations technologiques apportées rapidement ont accru la capacité du serveur interne de l'organisme, et ont fait en sorte que les Canadiens aient un accès rapide à des formulaires de demande en ligne.

INNOVATION STRATÉGIQUE

À l'été 2007, deux changements majeurs apportés au processus ont permis aux Canadiens de présenter plus facilement leur demande de passeport, et ont également eu pour effet d'en accélérer le traitement.

Le premier a été le renouvellement simplifié des passeports. Les titulaires de passeport pouvaient désormais renouveler ce dernier sans soumettre de nouveau une preuve de citoyenneté et les autres documents à l'appui. Le deuxième changement a consisté à modifier les règles concernant les personnes qui pouvaient agir à titre de répondant pour une première demande, ce qui a permis à la majorité des Canadiens adultes ayant déjà un passeport d'agir à titre de répondant.

RÉFLEXION PROACTIVE ET RAPIDE

Malgré toutes ces mesures, un problème persistait : il n'y avait pas assez de place pour effectuer le travail. Les passeports étaient produits dans des bureaux traditionnels à aire ouverte munis de cloisons, qui n'étaient plus adéquats pour traiter les demandes supplémentaires reçues depuis l'annonce de l'IVHO. Il fallait donc mettre en place, en un temps record, des installations mieux adaptées aux nouveaux besoins relatifs à la production des passeports.

En février 2007, des discussions étaient en cours avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour créer une « usine » de passeports — dépourvue toutefois de l'ambiance propre à une usine. La conception du bâtiment devait optimiser les flux de production et favoriser la liberté de mouvement.

En un mois, l'organisme avait trouvé un endroit convenable, soit une ancienne installation de production de circuits intégrés à Gatineau. Pour un immeuble gouvernemental, l'aménagement a été des plus rapides et des plus efficaces : 26 mois de travail comprimés en 26 semaines. Parfois, les entrepreneurs travaillaient 24 heures sur 24. L'immeuble réaménagé a été mis en service le 3 janvier 2008. Ses caractéristiques et sa conception sont si novatrices qu'au cours des mois suivant son ouverture, plusieurs organismes étrangers chargés d'émettre des passeports ont demandé des renseignements, des photos et des visites guidées.

TEMPÊTE SURMONTÉE

La crise qui a suivi la mise en œuvre de la première étape de l'IVHO a forcé Passeport Canada à modifier ses règles et à s'adapter à une nouvelle réalité de travail. L'organisme a dû se réinventer, et il a réussi à le faire tout en maintenant l'intégrité du passeport canadien.

En décembre 2007, soit un peu plus d'un an après le lancement de l'IVHO, les délais de traitement n'étaient que très légèrement supérieurs à ceux d'avant la crise. Avec un délai de 16 jours pour les demandes reçues par la poste, la plus grande partie des activités de Passeport Canada étaient donc revenues à la normale.

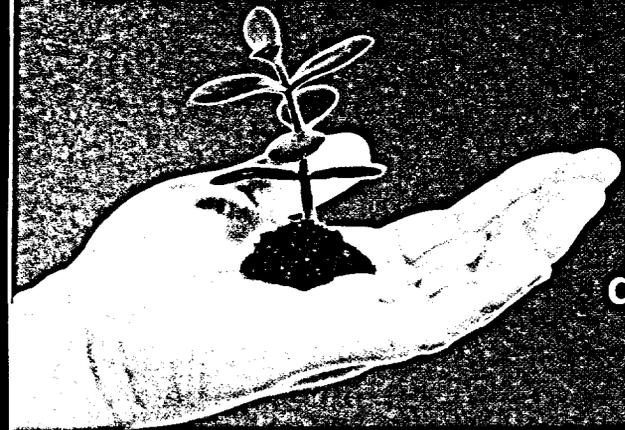
L'exploit accompli par Passeport Canada a été reconnu en juin 2008 lorsque l'organisme s'est vu décerner le Prix d'excellence de la fonction publique pour contribution exemplaire dans des circonstances extraordinaires. En acceptant ce prix, Gerald Cossette, président-directeur général de Passeport Canada, a déclaré : « Je suis honoré d'accepter ce prix au nom de chaque personne qui a participé à cet effort sans précédent et qui a mis à contribution son ingéniosité, son engagement et sa motivation pour gérer cette hausse soudaine de la demande. »

M. Cossette a ajouté : « L'aspect le plus gratifiant est que nous avons réussi tout au long de cette période difficile à travailler en équipe, comme une seule et même organisation. »

La prochaine étape de l'IVHO, qui s'applique à toutes les personnes entrant aux États-Unis par voie terrestre ou maritime, entrera en vigueur le 1^{er} juin 2009. Passeport Canada a déjà commencé à se préparer à recevoir un autre afflux de demandes. À cette fin, il a lancé une campagne de publicité nationale. L'Unité de passeport mobile effectue aussi des visites de sensibilisation partout au Canada. Quoi que l'avenir réserve à l'organisme, la direction est confiante qu'il continuera à réussir grâce au personnel, aux processus et aux installations en place.

Bethany Campbell et Steve MacSween travaillent au sein du Groupe des affaires publiques de la Direction des communications à Passeport Canada.





La constance de la jardinière

Notre Monde s'est entretenu avec Greta Bossenmaier, la nouvelle sous-ministre déléguée du MAECI et championne d'InnovAction, au sujet de son rôle dans le Programme de transformation et de ses plans pour amener tous les employés à y participer.

L'une des premières choses qui m'a frappée lorsque je suis revenue au Ministère a été l'énergie, l'effervescence et l'intérêt suscités par le Programme de transformation. Notre ministère est imposant et fier de sa riche histoire — d'autant qu'il célèbre son centenaire —, mais cela ne l'empêche pas d'être résolument tourné vers l'avenir.

J'ai été particulièrement heureuse d'être pressentie par l'équipe d'InnovAction pour l'aider à faire la promotion de son travail. InnovAction a été créée dans le contexte du Programme de transformation pour encourager la participation des employés du MAECI à tous les niveaux et dans toutes les régions géographiques. C'est là un excellent portail qui permet au personnel de présenter ses suggestions au sujet de la transformation qui constitue en même temps un forum très utile pour tester et développer ces suggestions et les faire fructifier. L'équipe cherche vraiment à assurer la participation de tous, car elle sait que la transformation ne saurait être imposée d'en haut. Elle offre plutôt à chaque employé — que ce soit à l'étranger, ou ici, à l'administration centrale — la possibilité d'améliorer le MAECI. C'est là l'approche qui convient le mieux.

Centrée sur l'inclusivité, cette approche reconnaît que personne n'a le monopole des bonnes idées et qu'elles peuvent jaillir de partout. En mettant sur pied une équipe multidisciplinaire composée d'individus qui s'intéressent passionnément au Ministère, et en offrant un soutien à la haute direction, nous avons créé un terrain fertile où les bonnes idées peuvent pousser et, idéalement, s'épanouir. Je suis très heureuse d'être la championne de cette initiative.

Nous devons maintenant puiser dans l'énergie et la passion qu'on peut trouver partout au MAECI. Cela peut représenter un grand défi pour un ministère aussi dispersé que le nôtre du point de vue géographique, mais nous étudions présentement des moyens

novateurs de permettre à tous les employés de soumettre leurs idées. Ainsi, nous avons créé un wiki où chacun peut formuler et peaufiner des idées qui viennent de la base afin d'aider le Ministère à se transformer en une institution du XXI^e siècle.

L'élaboration du concept d'InnovAction montre que les employés sont enthousiastes face aux objectifs de la transformation et désireux de contribuer à leur réalisation. À tous les échelons de notre organisation, les gens se parlent et brassent des idées et des approches de nature à aider leurs propres services ou le Ministère dans son ensemble à améliorer leurs pratiques et à mieux servir leurs clients. Les formules envisagées diffèrent d'une situation à l'autre : il n'y a pas de modèle unique. Peu importe que les gens discutent d'améliorations à l'échelle du Ministère ou au sein de leur propre groupe de travail, tout cela ne peut qu'avoir des retombées très positives.

On trouvera une version plus complète de notre entretien avec Greta Bossenmaier dans la version de Notre Monde en ligne dans l'intranet du MAECI. Pour obtenir des renseignements à jour sur la transformation, suivez le  à partir de la page d'accueil de l'intranet.



Photo: Mike Pinder pour le compte du MAECI

La SMD Greta Bossenmaier :
« Nous avons créé un terrain fertile où les bonnes idées peuvent pousser et, idéalement, s'épanouir. »

MISSION ACCOMPLIE

Les sites Web renouvelés des missions donnent un aperçu informatif, cohérent et intéressant du Canada. Par Martha McLean

Les nouveaux sites offrent aux internautes les avantages suivants :

- ▶ ils sont conçus en fonction de l'utilisateur, il est facile d'y naviguer et les renseignements qu'ils comprennent sont bien organisés et présentés;
- ▶ ils contiennent de nouvelles bannières qui ciblent des publics clés canadiens et non canadiens.

Dès le début d'Internet au MAECI, nos missions à l'étranger ont reconnu l'intérêt de rendre des renseignements et des services accessibles par voie électronique, et elles ont commencé à élaborer des sites Web.

Même si ces sites étaient utilisés aux fins prévues et répondaient aux besoins des publics cibles, la présence internationale du Canada dans le Web était un véritable méli-mélo de conceptions, de messages, de logos et d'approches, si bien que certains internautes se demandaient s'ils avaient en effet trouvé le gouvernement du Canada.

À la suite d'un vaste examen ministériel d'Internet, mené en 2006, RSS Communications électroniques (maintenant GLB) s'est mis à l'œuvre pour rétablir l'ordre dans ce réseau prometteur regroupant quelque 100 sites de mission, à l'extérieur des États-Unis et du Mexique. Ces sites proposent des renseignements et des services dans plus de 25 langues à un auditoire principalement international.

Grâce à ces sites Web, les non-Canadiens peuvent découvrir la riche diversité culturelle de notre pays ainsi que les possibilités d'affaires qui y sont offertes et son système d'éducation d'envergure mondiale. Ils peuvent aussi prendre connaissance des valeurs et des intérêts de sa population. Parallèlement, à l'échelle nationale, ces sites illustrent une dimension du travail efficace accompli par le gouvernement au profit des Canadiens.

Comment avons-nous fait pour venir à bout de l'énorme projet de renouvellement des sites Web tout en continuant de gérer le réseau déjà en ligne? Nous avons réussi grâce à notre vision ambitieuse et à notre esprit d'engagement. Notre objectif était d'améliorer l'efficacité et la convivialité de l'expérience virtuelle de manière à ce que le gouvernement du Canada puisse diffuser comme il se doit ses messages clés et ses publicités à l'étranger.

Après avoir passé des mois à examiner le contenu, analyser les statistiques, essayer différentes conceptions, définir le processus et élaborer le plan de projet, avec le concours de nos missions, nous avons lancé le premier site renouvelé en juillet 2007. Le dernier site sera achevé en décembre.

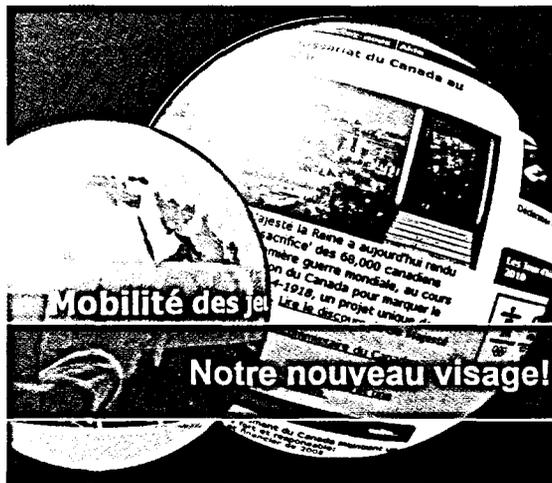
Nous poursuivrons l'évaluation et la mise au point de ce réseau en évolution. Nous continuerons aussi à améliorer le contenu et à élaborer de nouvelles campagnes. Ce faisant, nous recenserons et analyserons les besoins de nos utilisateurs, et nous solliciterons encore davantage la participation de nos partenaires.

Pour notre équipe, ce projet a été à la fois stimulant, exigeant, frustrant, monotone et enrichissant. La collaboration, la patience et l'appui de nos collègues des missions ont largement contribué au succès du projet. Je tiens également à souligner le remarquable dévouement de chaque membre de notre équipe. Nous sommes très fiers de notre travail, et cette importante initiative est une véritable réussite.

Il aurait été difficile pour GLB d'accomplir un tel exploit sans l'aide et l'expertise de BCI, CMR, AIAD/W et des nombreuses autres directions ayant participé à cette transformation.

Il s'agit du début d'une période intéressante pour vous! Quelles sont vos activités actuelles? Quel message voulez-vous transmettre à vos publics au pays et à l'étranger? Nous pouvons vous indiquer qui visite nos sites et vous aider à communiquer votre message. Vous recevrez bientôt d'autres renseignements sur les nouvelles possibilités qu'offre ce moyen de communication, alors restez branché!

Martha McLean est directrice adjointe des Communications électroniques à GLB.



Pour le MAECI, nos missions et nos partenaires d'autres ministères, les nouveaux sites :

- ▶ permettent une gestion plus efficace;
- ▶ facilitent la rotation des campagnes de promotion soulignant les programmes, les priorités, les politiques et les événements canadiens;
- ▶ aident à mieux cibler les publics et à bien communiquer les principaux messages;
- ▶ sont conformes aux directives et aux normes d'accès du gouvernement du Canada.

Plus d'affaires étrangères, moins d'administration

Par James Bevan

En 2007, le Foreign and Commonwealth Office (FCO) du Royaume-Uni avait mis en branle un certain nombre de programmes relatifs au changement. Même si leur efficacité variait, ils avaient tous une incidence sur son fonctionnement. On s'occupait toutefois très peu de la coordination entre ceux-ci et de leur effet cumulé à Londres et à l'étranger, pas plus que l'on avait une vision d'ensemble de l'avenir qu'ils contribuaient à préparer. À cela s'ajoutait, comme pour tous les ministères relevant d'une administration publique, une conjoncture financière difficile et une concurrence accrue des autres organismes présents sur la scène internationale. Il était donc évident que le FCO devait mieux gérer ces efforts.

Cela explique l'adoption du Plan d'action de haut niveau pour le changement. Le Plan regroupe 12 grands programmes dont l'objectif est de réduire le plus possible les tâches administratives en faveur de celles liées directement aux affaires étrangères.

Si le Plan fonctionne comme prévu, l'organisation pourra :

- s'efforcer de changer le monde, plutôt que de s'administrer elle-même;
- déployer la plupart de ses ressources à l'étranger, où elles contribueront davantage à améliorer les choses;
- s'ouvrir sur le monde, et non se replier sur elle-même, afin de fournir des services plus rapides, moins bureaucratiques.

Les 12 programmes du Plan devraient permettre de changer 5 grands aspects de notre organisation : notre travail, notre personnel, notre présence internationale, nos méthodes et notre culture.

Notre travail sera désormais axé sur la gestion d'un réseau international pour l'ensemble du gouvernement britannique. Ce réseau fournira des services essentiels à l'étranger. Il façonnera aussi la politique étrangère et nous aidera à jouer un rôle de premier plan à ce chapitre.

Notre personnel, quels que soient les postes occupés, collaborera étroitement à la réalisation des objectifs du FCO. Il sera représentatif du Royaume-Uni moderne et possédera un large éventail de compétences,



nécessaires au maintien d'une présence internationale au XXI^e siècle. Il comprendra également plus de travailleurs recrutés sur place, hautement qualifiés et affectés à des postes de responsabilité.

Pour ce qui est de notre présence internationale, l'accent sera mis sur les endroits présentant des défis plus importants. Ainsi, un plus grand nombre d'employés seront affectés dans des régions éloignées, et un moins grand nombre au Royaume-Uni et en Europe. Ils seront aussi plus nombreux à l'extérieur des capitales et des bureaux. De plus, ils feront preuve d'une plus grande souplesse et pourront maintenir une présence virtuelle, notamment afin d'exercer une influence dans des endroits et auprès des personnes auxquelles ils n'ont pas directement accès.

En ce qui concerne nos méthodes, celles-ci se concentreront sur l'exécution, et non pas sur l'administration : plus d'effectifs seront déployés aux premières lignes, et moins au « centre »; la communication et la transmission du savoir seront améliorées; et les processus seront simplifiés, rationalisés et uniformisés.

Notre culture sera plus novatrice — elle fera preuve de plus de confiance et de créativité, ainsi que d'une plus grande ouverture aux nouvelles idées et comportera plus de risques — tout en continuant à respecter nos valeurs fondamentales.

En dernière analyse, il s'agira d'une meilleure organisation et d'un meilleur milieu de travail.

C'est là un immense défi que seul permettra de relever un leadership fort, à tous les échelons d'un vaste réseau. Il est évident que Londres peut prendre l'initiative de programmes d'envergure, mais ceux-ci doivent être adaptés localement, en fonction de chaque situation et du contexte local. Dans un FCO moderne, il n'existe pas de « modèle rigide ».

James Bevan est directeur général du Changement et de l'exécution au Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni.



James Bevan : « Dans un FCO moderne, il n'existe pas de modèle rigide. »

La France modernise sa diplomatie

Par Éric Chevallier

Les diplomates ne peuvent rester à l'écart du mouvement général de modernisation des services de l'État que connaissent la plupart des pays de l'OCDE, et beaucoup d'autres, depuis une ou deux décennies. La spécificité de leurs métiers ne les exonère pas de l'obligation de transparence vis-à-vis de l'opinion publique et du Parlement.

La conviction du ministre des Affaires étrangères et européennes, Bernard Kouchner, est que son ministère et, plus généralement, l'ensemble du dispositif public chargé de l'action extérieure de la France, doivent se réorganiser en profondeur dans un environnement international en bouleversement : nouveaux enjeux et nouveaux défis pour la diplomatie, nouveaux acteurs et nouvelles missions.

Les ministères des Affaires étrangères de nos principaux partenaires font face aux mêmes défis que nous : contrainte budgétaire forte, nécessité de supprimer des emplois, redéploiement de la carte diplomatique et consulaire vers les zones émergentes, et nécessité de renforcer la coordination interministérielle de l'action extérieure. Nous suivons avec la plus grande attention

la façon dont la plupart de nos partenaires font évoluer leur administration et leur réseau diplomatique et procédons régulièrement à des échanges d'expérience sur ces sujets.

Notre but est de rendre à notre ministère la responsabilité de fixer le cap de l'action de la France à l'extérieur de nos frontières. Il faut rationaliser le réseau extérieur de l'État. Le Ministère mène une politique d'adaptation permanente de son réseau, et souhaite aujourd'hui amplifier son effort, sur la base de deux principes : le premier est la réaffirmation de l'universalité de notre réseau, qui constitue pour notre pays un atout majeur dans un contexte de compétitivité mondiale accrue; le second est la modulation de notre présence en fonction de l'intensité des enjeux et de nos intérêts.

Pour associer étroitement les agents à la réflexion engagée pour l'élaboration du Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France, un site d'information « Livre blanc » a été ouvert sur l'intranet du Ministère à partir du mois d'octobre 2007. Il a reçu près de 18 500 visites et 600 contributions.

De nombreuses propositions ont été formulées pour améliorer les différents dispositifs en place : ouverture la plus large possible vers les experts venus de l'extérieur, qui doivent notamment être au cœur de la future direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats; renforcement de la politique de mobilité des diplomates vers l'extérieur (mise en place d'une cellule dédiée); réforme des régimes de rémunération à l'administration centrale et à l'étranger pour mieux prendre en compte le mérite, les fonctions exercées et la réalité des conditions de vie; réforme statutaire permettant de nommer de jeunes agents comme ambassadeurs dans les « postes de présence diplomatique »; et mise en place de mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail à l'administration centrale (par exemple la généralisation des ordinateurs portables), pour simplifier les méthodes de travail et pour permettre une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle (véritable statut des conjoints entre autres).

La plupart de ces propositions ont été reprises par la Commission du Livre blanc, et le ministre s'est engagé à ce que de réels progrès soient obtenus et ressentis comme tels par les agents du Ministère.

Éric Chevallier est porte-parole officiel, directeur de la communication et de l'information et conseiller spécial pour les crises et conflits au ministère des Affaires étrangères et européennes de la France.



Éric Chevallier : « Il faut rationaliser le réseau extérieur de l'État. »

Nouvelles — à vous de choisir

La technologie de pointe change le mode de livraison des nouvelles.

Par Simone MacAndrew

Il suffisait jadis de quelques journaux quotidiens, d'un talent en lecture rapide et d'une bonne paire de ciseaux pour préparer la revue de presse du MAECI et tenir les collègues au courant des grands titres de l'actualité. Tous les jours, on transmettait les nouvelles très tôt sous forme d'épaisses piles d'articles photocopiés, livrées dans les bureaux à l'aube ou entassées sur les télécopieurs, pour ensuite être lues en prenant le café du matin.

Les nouvelles technologies, les blogues, les agrégateurs de nouvelles et le journalisme citoyen font évoluer les médias. Ces moyens rapides et efficaces ont aussi modifié les méthodes de l'équipe de suivi et d'analyse des médias du MAECI ainsi que le mode de livraison des nouvelles aux lecteurs et auditeurs.

La revue de presse en format papier est chose du passé. En vue d'améliorer la livraison des nouvelles et de diminuer l'utilisation du papier, l'équipe a commencé en juillet 2008 à transmettre les « coupures de presse » par voie électronique, en format PDF. De plus, l'équipe parcourt les blogues, sonde la presse étrangère, tient le personnel des affaires consulaires informé 24 heures sur 24 et gère la page InfoMedia du MAECI.

InfoMedia est un site Web du gouvernement du Canada, qui permet aux différents ministères de la personnaliser en fonction de leur auditoire. La page InfoMedia du MAECI se trouve dans son site intranet (cliquez sur le bouton du coin supérieur droit de la page d'accueil). Vous pouvez mener des recherches dans InfoMedia, créer votre propre compte pour y inscrire vos préférences et vous abonner afin de recevoir automatiquement des articles importants par courriel. Vous pouvez également consulter votre journal local dans le service central d'InfoMedia, qu'il s'agisse de votre section préférée ou du journal en entier.

Nos rapports sont offerts aux amateurs d'actualité sous plusieurs formes :

La rubrique **LES AECI DANS LES NOUVELLES** est un compte rendu quotidien des questions importantes pour le Ministère et sont susceptibles de susciter l'intérêt des médias et du public. Elle résume les nouvelles et les commentaires consacrés aux affaires étrangères et au commerce international, offrant ainsi au lecteur un aperçu lucide et stratégique des perceptions des médias vis-à-vis des grands enjeux de l'actualité.

« Le service de surveillance des médias capte toujours toute une gamme d'articles pertinents. Grâce à ces produits et au *Financial Post*, j'ai accès à toute l'information dont j'ai besoin. »

— *Stewart Beck*,
SMA, Développement du commerce international, Investissement et innovation

« En plus de suivre l'actualité de près, les nouveaux produits d'observation continue des médias sont succincts et bien ciblés. Je parcours les Questions importantes dès mon réveil, mais, grâce à BCM, je reçois toute la journée une foule d'informations intéressantes! »

— *Bill Crosbie*,
SMA, Services consulaires et gestion des urgences

LE CANADA DANS LES MÉDIAS ÉTRANGERS est un extrait quotidien d'articles sur le Canada publiés par les médias d'information francophones et anglophones dans le monde entier.

INFOFLASH est un court bulletin de nouvelles électronique transmis chaque jour aux missions, qui résume les nouvelles canadiennes et porte sur de nombreuses questions.

CETTE SEMAINE DANS LES BLOGUES donne un aperçu des blogues touchant les affaires étrangères et le commerce international, en présentant certains extraits et en fournissant des liens vers des dizaines de blogues.

Visitez le site d'InfoMedia pour vous renseigner sur les différents produits qui y sont proposés de même que sur ceux offerts par abonnement ou communiquez avec BCM.

La diffusion de la revue de presse par voie électronique évite le gaspillage de papier et permet de sauver plus de 100 arbres par année. Il s'agit d'un moyen rapide, efficace et socialement responsable. Vous pouvez désormais savourer un café équitable tout en lisant les actualités en ligne!

Simone MacAndrew est directrice adjointe de la surveillance et de l'analyse des médias (BCM).



photo : Mike Pinder pour le compte du MAECI

Simone MacAndrew : Le travail sans papier a bien des avantages.

Renouveau du groupe **PE** : la Nouvelle Voie

Mes collègues et moi au consulat général à Minneapolis travaillons sur des dossiers canado-américains prioritaires — la frontière, l'agriculture, les eaux limitrophes, les Grands Lacs et l'énergie, etc. En temps normal, nous ne recevons pas autant de visiteurs illustres que les missions plus importantes aux États-Unis, mais nous savions que les choses allaient changer lorsque le Parti républicain a décidé de tenir son congrès national à Minneapolis-St-Paul cette année.

Le bureau de Minneapolis fait partie des 16 missions pilotes qui ont été choisies l'an dernier pour la mise en œuvre de La Nouvelle Voie, l'initiative lancée par le MAECI à l'intention de la section des affaires politiques et économiques (PE). Cette initiative définit la portée des sept services de base offerts par le programme PE : information et analyse; élaboration des politiques; intégration des politiques; promotion des intérêts; accès; exécution de programmes; et conseils pour les visites. Elle a pour but d'aider les missions à se concentrer sur les dossiers qui revêtent la plus haute priorité et sur les activités les plus utiles, y compris celles qui sont axées sur le rayonnement.

La préparation des activités du gouvernement du Canada en marge du congrès national des républicains, tout comme de celui des démocrates au Colorado, a exigé du personnel de Minneapolis et de Denver un travail intense de communication et de planification, car il fallait aussi coordonner les efforts



Lorsque le congrès national du Parti républicain a eu lieu à St. Paul, au Minnesota, en septembre, le personnel du consulat général du Canada à Minneapolis a pu se rendre compte des avantages associés au fait d'être une mission pilote pour la Nouvelle Voie.

Par Sasha Sutcliffe-Stephenson

avec nos collègues de l'administration centrale et de l'ambassade à Washington, qui s'occupait de transmettre à Ottawa et aux autres missions aux États-Unis l'information et l'analyse politiques relatives aux deux congrès.

À Minneapolis, l'accès fait partie des services de base que nous avons améliorés, notamment en établissant des contacts précieux. Nos relations avec le Humphrey Institute of Public Affairs de l'Université du Minnesota en constituent un bel exemple. Grâce à cette association, nous avons pu obtenir que l'ambassadeur Michael Wilson soit invité à prononcer une allocution sur le rôle du Canada en Afghanistan dans le cadre d'une table ronde sur la politique publique organisée par l'institut pendant le congrès.

Du côté de la **promotion des intérêts**, nous avons collaboré avec la General Mills, de Minneapolis, et avec le Agri-Growth Council du Minnesota pour organiser un déjeuner-table ronde auquel participaient d'importantes personnalités. Trente cadres supérieurs de grandes entreprises agroalimentaires américaines ont écouté l'ambassadeur Wilson et le ministre de la Sécurité publique de l'époque, Stockwell Day, souligner l'importance de maintenir l'efficacité des chaînes d'approvisionnement, de rationaliser les opérations frontalières et de faire part des bienfaits que procure le commerce international. Cette activité a été organisée en étroite coopération avec la section commerciale du consulat général. En fait, notre travail durant le congrès a vraiment mis l'ensemble de la mission à contribution.

Les normes de la Nouvelle Voie qui portent sur **les conseils pour les visites** nous ont permis de bien cibler les contacts et les services offerts lorsque nous répondions aux demandes de visiteurs canadiens de haut niveau, dont des ministres et des députés. Nous étions bien outillés pour leur prodiguer nos conseils et notre aide, et pour leur fournir, au besoin, une liste « d'autres fournisseurs de services ».

En appliquant plusieurs des principes liés au renouveau du programme PE, nous avons pu nous concentrer sur les activités les plus utiles et réaliser un programme qui a contribué à faire avancer les grandes priorités du gouvernement et du Ministère.

Sasha Sutcliffe-Stephenson est membre de la section PE du consulat général du Canada à Minneapolis.

Sasha Sutcliffe-Stephenson et le consul général Martin Loken devant le St. Paul Xcel Energy Center, où s'est déroulé le congrès du Parti républicain.

Une gamme diversifiée de services

Le Service des délégués commerciaux répond aux différents besoins des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers. Par Jane Rutherford

Dans le cadre de mes fonctions de déléguée commerciale au bureau régional du MAECI à St. John's, j'aide des entreprises spécialisées en technologies océaniques, en aérospatiale et en matériel de défense qui veulent faire des affaires à l'extérieur du Canada. Autrefois, on se serait contenté d'aider ces gens d'affaires à vendre leurs produits ou leurs services à l'étranger, mais aujourd'hui, on tient compte de leurs autres objectifs, tels ceux liés aux partenariats en recherche-développement (R-D), aux possibilités d'investissement et à la commercialisation de nouvelles technologies. Notre gamme de services comporte plusieurs volets.

Il s'agit de commerce d'intégration appliqué. Le Ministère a toujours cherché à répondre à l'ensemble des besoins dans ce domaine, et a fait de cette priorité un élément central de son programme de transformation. Pour réussir, les entreprises ont besoin d'une vision large, et c'est aussi le cas du Service des délégués commerciaux. Le fait de connaître les clients constitue notre force dans les bureaux régionaux comme celui de St. John's. Il y en a 17 à travers le Canada et 150 dans le monde, et quelque 1 000 agents y servent les entreprises canadiennes. Nous pouvons ainsi adapter nos services aux besoins des clients, en collaboration avec nos partenaires des missions, des autres ministères et des associations industrielles.

Au cours des 18 derniers mois, par exemple, j'ai collaboré avec le consulat du Canada à San Diego pour développer les relations entre nos deux régions sur les plans de la science et de la technologie, des affaires et de l'investissement. St. John's et San Diego comptent deux des plus grandes grappes nord-américaines relatives aux technologies océaniques. Ces grappes regroupent des entreprises et des organismes offrant des produits, des services, de la recherche et de la formation dans le secteur maritime et océanique. Ensemble, nous sommes également actifs dans le Nord du Mexique, qui comprend aussi un nombre appréciable d'entreprises et d'instituts de recherche maritimes.

Parmi les partenaires de ce projet « intergrappes » figurent maintenant des organisations non gouvernementales (ONG) de St. John's et de San Diego, nos missions à Mexico et San Diego, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le Centre national de recherche et de développement du Canada, le Centre de Terre-Neuve-et-Labrador et la Ville de St. John's. Deux ONG — OceansAdvance, de St. John's, et le Center for Maritime Systems and Security, de San Diego — ont signé à l'été 2007 un protocole d'entente qui régit leur collaboration en matière d'affaires, d'investissement et de R-D.

Grâce à ce protocole d'entente, un groupe de ma région a effectué une mission réussie à San Diego et dans le Nord du Mexique en avril 2008. Dirigée par Trevor Taylor, ministre de l'Innovation, du Commerce et du Développement rural de Terre-Neuve-et-Labrador, cette mission comprenait des représentants de neuf entreprises spécialisées en technologies océaniques et de l'Institut maritime de l'Université Memorial. Les membres de la mission ont rencontré des gens d'affaires, ont visité des établissements industriels et d'enseignement et ont présidé des colloques. Il en est résulté la création de liens entre entreprises et organismes de St. John's, de San Diego et de la Basse-Californie mexicaine. En plus de trouver des occasions d'affaires et des contacts, mes clients ont établi des relations fructueuses au sein du réseau des technologies océaniques et de la sécurité maritime de la côte Ouest nord-américaine.

Puisque le développement de relations fait partie du suivi que nous assurons, nous allons continuer d'appuyer nos clients sur les marchés de San Diego et du Mexique. Ces clients me demandent déjà : « Où allons-nous maintenant? Tentons de nouveau l'expérience dans une autre région du monde! »

Jane Rutherford, déléguée commerciale au bureau régional de St. John's, lance un appel à tous :

« Consultez la carte des grappes d'entreprises de Terre-Neuve-et-Labrador spécialisées en technologies océaniques à www.oceansadvance.net. Si vous y trouvez un partenaire éventuel pour saisir une occasion d'affaires, réalisez un projet de R-D conjoint ou effectuez un investissement dans notre technologie innovatrice, envoyez-moi un courriel à jane.rutherford@international.gc.ca »



Le bassin à glace de l'Institut des technologies océaniques du Conseil national de recherches fait partie de l'infrastructure des technologies océaniques à St. John's, qui attire des chercheurs du monde entier.

photo : Institut des technologies océaniques

[Singapour] Cinq endroits à ne pas manquer

Au carrefour des cultures chinoise, malaise, indienne et britannique coloniale, Singapour a assimilé les meilleurs éléments des influences étrangères traditionnelles et modernes. Cela en a fait un endroit original, vibrant et sophistiqué. Les grands passe-temps nationaux sont la gastronomie et le magasinage, que vous ne pouvez pas manquer, mais il y en a bien d'autres encore! Voici quelques activités qu'affectionnent les membres du personnel du haut-commissariat du Canada à Singapour.



LE JARDIN BOTANIQUE DE SINGAPOUR

Fondé en 1859 et admirablement entretenu, c'est une oasis de sérénité au milieu du deuxième pays le plus densément peuplé du monde. Au petit matin, on peut y voir les clubs de tai-chi et de danse en ligne (eh oui!) en pleine activité. Le soir, on court la chance d'y trouver un concert gratuit dans un abri d'orchestre spectaculaire en forme de feuille de lotus, qui semble flotter sur le lac Symphony. (www.sbg.org.sg)



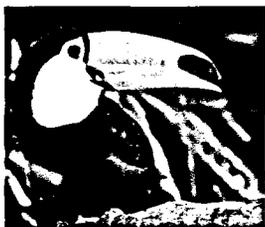
LE SAFARI NOCTURNE

Au coucher du soleil, un monde différent prend vie dans ce zoo pas comme les autres. Voyez une centaine d'espèces d'animaux exotiques sous un « jour » différent — éveillés et en mouvement. Promenez-vous sur les sentiers piétonniers (où vous serez près des attractions, mais pas trop) ou baladez-vous tranquillement en tram. (www.nightsafari.com.sg)



LA CULTURE PERANAKANE

Explorez le riche patrimoine des Peranakans dont la culture unique reflète le mélange d'éléments chinois et malais de la région. Le Musée peranakan (www.peranakanmuseum.sg) offre un aperçu de leur histoire et de leurs traditions. Baba House (www.nus.edu.sg/museum/baba/index.html), une des dernières maisons peranakanes traditionnelles, a retrouvé sa splendeur d'origine grâce à sa restauration.



LE PARC ORNITHOLOGIQUE JURONG

Un endroit très agréable, où l'on se promène dans les jardins et les arbres sur une passerelle au niveau des cimes. On peut aussi assister à un spectacle mettant en vedette un perroquet multilingue, apprendre la fauconnerie ou se rafraîchir au terrain de jeu aquatique. Des pingouins aux perroquets, des oiseaux de proie aux oiseaux de paradis, pas besoin d'être ornithologue pour apprécier ce parc. (www.birdpark.com.sg)



LES « HAWKER CENTRES »

Pour vraiment profiter de cette merveille multiculturelle qu'est Singapour, fréquentez les « hawker centres » — aires de restauration en plein air où l'on sert à des prix abordables de délicieux mets épicés chinois, malais, indonésiens et indiens. Le crabe au piment et au poivre, le riz au poulet et le roti prata (variante locale du pain nan) sont des spécialités locales. Il faut les accompagner d'une bière Tiger bien froide en observant le brouhaha de la vie locale. Deux de nos aires préférées : Newton et Lau Pa Sat.

Une équipe du haut-commissariat formée de Judy Lim, Jovina Tan, Claire Millar et Elizabeth Baldwin-Jones a contribué à cet article. On trouvera d'autres idées à www.visitsingapore.com.

Photos: Singapore Tourism Board

photo: Chris Yap

[Le Ghana] Une étoile noire qui monte

Pays d'Afrique occidentale, le Ghana défie les perceptions, attire l'attention et s'impose comme phare de l'indépendance et de la solidarité africaines.

Par Maria Lavelle

Entouré par le Togo, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso et le golfe de Guinée, le Ghana est en voie de devenir un modèle de réussite en Afrique.

Après avoir acquis son indépendance du Royaume-Uni en 1957, le Ghana a vécu trois décennies ponctuées de coups militaires et de crises économiques. Il a ensuite procédé, au milieu des années 1980 et 1990 respectivement, à des réformes économiques et politiques grâce auxquelles la démocratie s'est fermement enracinée. En décembre de cette année, le Ghana tiendra sa cinquième élection multipartite d'affilée.

L'économie ghanéenne est l'une des plus performantes de l'Afrique subsaharienne. L'agriculture en est le principal moteur, le pays étant en effet le deuxième producteur mondial de cacao. L'industrie minière, où prédominent l'or, le manganèse et la bauxite, vient au deuxième rang. Le tourisme occupe la troisième place, mais devrait gagner en importance dans l'avenir. En outre, le Ghana a récemment découvert au large de sa côte Ouest des gisements de pétrole exploitables commercialement, et de nombreux Ghanéens espèrent que cela favorisera le développement. Il existe par ailleurs une large diaspora ghanéenne, surtout aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, et les envois d'argent faits vers le Ghana par ces expatriés représentent plus de 4 milliards de dollars par année.

Malgré ces gains, de nombreux visiteurs (surtout ceux qui en sont à leur premier contact avec l'Afrique) sont frappés par la pauvreté qui persiste au Ghana. Si certains Ghanéens conduisent une Mercedes et vivent dans une maison luxueuse, beaucoup d'autres vivent à grand-peine. Même si le taux de pauvreté

Aperçu [République du Ghana]

Capitale : **Accra**

Indépendance : **le 6 mars 1957**

Population : **23 millions (est. de 2007)**

Langues : **anglais, langues africaines (akan, moshi-dagomba, éwé, ga, twi, haoussa, etc.)**

Superficie totale : **239 460 km²**

PIB : **15,97 milliards de dollars (est. de 2007)**

Taux de croissance du PIB : **6,4% (est. de 2007)**

PIB (par habitant) : **727 \$ (est. de 2007)**

Monnaie : **cedi (GHC)**

Exportations : **or, cacao, bois d'œuvre, thon, bauxite, aluminium, minéral de manganèse, diamants**

Importations : **biens d'équipement, pétrole, produits alimentaires**

Exportations canadiennes au Ghana : **157 812 000 \$ (2007)**

Importations canadiennes en

provenance du Ghana : **21 712 060 \$ (2007)**

continue généralement à baisser, ce n'est malheureusement pas le cas dans toutes les régions du pays. Le défi du Ghana est donc d'accélérer le développement tout en veillant à ce que les bénéfices soient partagés plus équitablement.

LA CULTURE AU GHANA

Le Ghana a une riche culture, caractérisée par un mélange d'influences. Tout au long de l'année, des festivals offrent aux musiciens et danseurs folkloriques l'occasion de montrer leurs talents. La musique highlife (un style particulier de musique dansante remontant au XIX^e siècle et au début du XX^e) et la musique hiplife (qui incorpore le hip-hop) accaparent les ondes. Les créateurs de mode mêlent le kente, un tissu délicat aux couleurs éclatantes, et le batik, un tissu imprimé à la main selon une méthode centenaire, pour en faire des vêtements dernier cri. Le pays englobe de nombreux groupes ethniques, et les chefs de tribu, les rois et les reines mères continuent de jouer un rôle important dans le Ghana d'aujourd'hui.

Les funérailles, plutôt que les mariages et les anniversaires, sont les grands événements sociaux qui rassemblent les familles et les collectivités au Ghana. Il ne se passe pas un jour en effet sans qu'on voie des gens en vêtements de deuil se rassembler pour pleurer pendant plusieurs jours et faisant part à la fois musique et danse. Certaines régions du Ghana sont réputées pour leurs cercueils de bois minutieusement sculptés et représentant la profession du défunt. Par exemple, le cercueil prendra la forme d'une bouteille de bière ou d'un bateau, selon que le défunt aura été propriétaire d'un bar ou pêcheur.



Une célébration traditionnelle



photos : Fely Bowen

La « porte du voyage sans retour » au Château d'Elmina

La nourriture ghanéenne est substantielle. Le fu fu (manioc pilé), le banku (fu fu mêlé à du plantain) et le kenkey (maïs fermenté) servis avec une sauce ou une soupe sont riches en glucides. Le riz jollof et le red red (un mélange de fèves, de tomates et d'oignons bouillis), tous deux servis avec du poisson ou du poulet, sont d'autres mets typiques. Mon plat préféré est le kelewele (frites de plantain épicées) servi avec du poisson. On trouve partout de délicieux fruits frais, comme des mangues, des ananas et des bananes, et à une fraction du prix demandé au Canada.

LE CANADA AU GHANA

En 1906, des missionnaires de la congrégation des Pères Blancs du Québec ont établi une église dans le Nord du Ghana. Ce fut la toute première présence du Canada dans ce pays. Un siècle plus tard, les Canadiens se rendent toujours au Ghana pour affaires, pour des échanges étudiants, et aussi comme bénévoles.

Les relations bilatérales entre le Canada et le Ghana reflètent plus de 50 ans de coopération au sein de l'ONU, du Commonwealth et, plus récemment, de la Francophonie. Depuis l'indépendance du Ghana, le Canada a versé à ce pays plus de 1 milliard de dollars en aide. Dans ce contexte, l'ACDI contribue à l'atteinte des objectifs ghanéens en matière de réduction de la pauvreté et de développement, y compris l'obtention du statut de pays à revenu moyen avant 2015.

Le Canada et le Ghana entretiennent aussi un partenariat bien établi en ce qui concerne la formation au maintien de la paix et à la sécurité. Par exemple,

le Canada a récemment donné une formation aux gardiens de la paix ghanéens déployés au Darfour. Les investissements canadiens privés au Ghana dépassent le milliard de dollars, et les exportations y ont augmenté de plus de 20 p. 100 par année ces trois dernières années.

ACCRA, UNE VILLE DE CONTRASTE

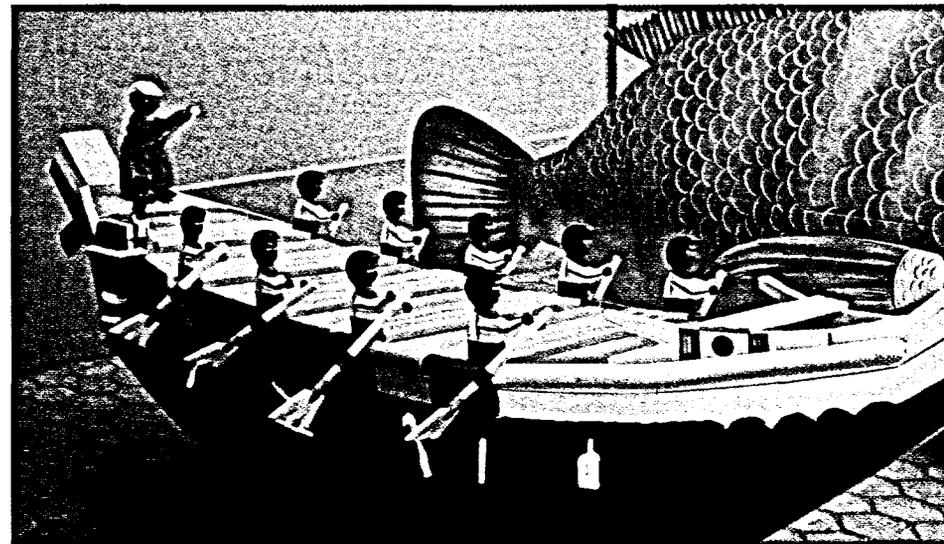
Accra, la capitale du pays, compte 4 millions d'habitants. C'est une ville de contrastes, avec ses luxueux condominiums et ses quartiers délabrés, ses Hummers et ses tro tros (minibus). Même si les menus larcins sont à la hausse, la ville demeure relativement sûre, et il est possible, moyennant les précautions d'usage, de s'y déplacer en voiture, en taxi ou à pied. Les braves peuvent aussi le faire à bicyclette.

Le style de conduite agressif des Ghanéens est une des plus grandes menaces à la sécurité personnelle, sans compter les routes et les voitures mal entretenues. Les Ghanéens sont entichés des voitures, et les infrastructures ne peuvent suivre le rythme de l'étalement urbain. À l'heure de pointe, les principales artères de la ville sont congestionnées. Ceux qui vivent dans les banlieues éloignées doivent quitter la maison à quatre ou cinq heures du matin pour éviter les bouchons.

Les embouteillages mis à part, Accra est une ville tranquille, et la vie des expatriés y est relativement facile. En général, les Ghanéens sont des gens très amicaux et accueillants. Les supermarchés vendent la plupart des produits, bien que le prix de certains d'entre eux tienne au fait qu'ils sont importés. Il y a aussi un grand magasin à rayons, que les Canadiens appellent affectueusement le « Ghanaian Tire ». Des marchands ambulants offrent de tout, depuis les croustilles de plantain jusqu'aux chiots. Les restaurants et les bars sont nombreux. Il est aussi possible d'avoir accès à Internet, d'aller dans des stations balnéaires ainsi que d'assister à des concerts et de voir des films de temps à autre, mais les activités culturelles demeurent limitées.



Une sélection de tissus d'Afrique occidentale au marché de Kumasi, la deuxième ville du Ghana.



On trouve dans certaines régions du Ghana des cercueils de bois ornés de sculptures très élaborées dépeignant la profession du défunt.

« L'AFRIQUE POUR LES DÉBUTANTS »

Le Ghana est l'un de ces pays qu'on qualifie d'« Afrique pour les débutants », parce qu'il n'y a pas de barrière linguistique pour les anglophones, et qu'il est relativement stable. C'est assez religieux : le dimanche, les églises sont pleines, et les rues désertes pendant plusieurs heures. Les Ghanéens sont aussi de véritables fanatiques du soccer! Accra dispose d'un grand stade moderne, qui a accueilli plus tôt cette année le tournoi de la Coupe africaine des nations ainsi que des matchs de qualification de la Coupe du monde. Même si vous n'aimez pas le soccer, vous ne pouvez échapper à l'engouement créé par des milliers d'amateurs criant, chantant et dansant.

Il y a aussi de nombreux endroits dignes d'intérêt à l'extérieur d'Accra. La côte Ouest offre plusieurs stations balnéaires, et les forts coloniaux y constituent un poignant témoignage des souffrances infligées par la traite des esclaves sur l'ancienne Côte d'Or. Dans le parc national Kakum, une passerelle suspendue, conçue par une entreprise canadienne, offre une vue en plongée de la forêt tropicale humide. Située au cœur du pays, Kumasi, la deuxième ville en importance, accueille un immense marché qui ne cesse de s'étendre, et où il est fascinant de voir comment les objets en provenance des pays occidentaux sont transformés en de nouveaux articles : vêtements usagés qui deviennent des chaussures et filtres à huile usagés qui prennent l'allure de petits bidons d'huile. Au nord de Kumasi, le parc national Mole offre des safaris bon marché où on peut voir, entre autres, des éléphants, des phacochères et des singes.

Le Ghana est un bel endroit pour les jeunes familles affectées à l'étranger. Les maternelles et garderies éducatives à Accra sont de bonne qualité. Les parcs sont peu nombreux, mais la plupart des logements du personnel ont de grandes cours, et il est possible d'avoir accès à des installations récréatives. Il est facile également de trouver des bonnes d'enfant, cuisiniers et autres aides domestiques. Le système scolaire est adéquat, mais les enfants plus âgés pourraient trouver Accra un peu ennuyante. De même, les conjoints pourraient constater que les possibilités d'emploi sont limitées. Toutefois, il y a de nombreuses occasions de faire du bénévolat.

Le haut-commissariat du Canada au Ghana est une mission de taille moyenne comptant environ 16 employés canadiens et 36 employés recrutés sur place. Le programme d'aide au développement mené ici par l'ACDI remonte à 1957. Il s'agit de son plus ancien programme, et de l'un de ses plus importants en Afrique. L'ACDI contribue actuellement aux efforts du Ghana en matière de développement et de réduction de la pauvreté, en investissant dans la fourniture de services sociaux de base, y compris l'eau et la sécurité alimentaire. La section de l'immigration prend de l'expansion et sert de carrefour régional pour 12 pays. La section de l'administration offre des services consulaires aux

Canadiens, qui sont de plus en plus nombreux au Ghana et au Togo; elle s'occupe aussi de la gestion des biens et soutient les programmes de la mission. La section des rapports économiques et politiques et des affaires publiques (REPAP) est petite; le travail y est donc assez varié. Cette année, elle se concentrera sur les élections générales au Ghana et le suivi des développements démocratiques. La section commerciale est gérée par un agent canadien en poste au Sénégal. Les relations commerciales entre le Canada et le Ghana prennent de l'ampleur, et le Canada pourrait réellement y accroître sa part de marché.

Kwame Nkrumah, le tout premier président du pays, disait du Ghana qu'il était le phare de l'indépendance et de la solidarité africaines — l'étoile noire, ou étoile du Nord, de l'Afrique. Cinquante et un ans plus tard, le Ghana sert en effet d'inspiration à de nombreux autres pays africains. Une affectation dans ce pays changera votre perception de l'Afrique, et vous donnera l'occasion de contribuer au partenariat croissant qui unit le Canada à ce dynamique pays.

Maria Lavelle est la gestionnaire du programme REPAP au haut-commissariat du Canada à Accra, au Ghana. Elle est parvenue à maîtriser l'art délicat de la conduite automobile dans ce pays.



Une vendeuse de perles de verre conclut une transaction dans le vaste marché de Kumasi.

La clarté du cristal

À la rencontre de notre voisin : mariant la pierre et le verre, l'immeuble de la Délégation de l'Imamat ismaélien, situé à côté du MAECI, sera un lieu d'ouverture, de réflexion et de travail sur les défis du développement humain. Par Mebs Velji

En marchant le long de la promenade Sussex, à la fois parcours d'honneur d'Ottawa et tronçon du boulevard de la Confédération, on constate que le paysage urbain s'y est métamorphosé ces dernières années. Pour nous du MAECI, rien ne saute davantage aux yeux que ce qui se passe à côté, au 199 Sussex, avec la construction de l'immeuble de la Délégation de l'Imamat ismaélien, dont l'ouverture est prévue en janvier.

Le nom de l'immeuble fait référence à la fonction d'imam (guide spirituel) de la communauté des musulmans chiites imamites ismailis, fonction exercée par Son Altesse l'Aga Khan. Entité ouverte et séculière, la Délégation viendra renforcer les partenariats existants et promouvoir de nouvelles initiatives avec les organisations canadiennes, tout en favorisant la coopération mondiale. Elle sera aussi le siège de la Fondation Aga Khan Canada, une organisation internationale vouée au développement. De plus, elle abritera les bureaux institutionnels du Réseau de développement Aga Khan, un groupe d'organismes œuvrant au développement social, économique et culturel, surtout en Asie et en Afrique.

Conçu dans le style d'un pavillon de parc, et comprenant un jardin, un atrium, des salles de réunion ainsi qu'un centre de documentation, cet immeuble d'allure moderne est l'œuvre du célèbre architecte japonais Fumihiko Maki.

M. Maki s'est inspiré du cristal, un minéral qui peut être transparent ou opaque, selon l'angle sous lequel on le regarde. La façade est recouverte de panneaux de verre cristallisé, et l'immeuble repose sur un socle de granit entouré d'un aménagement paysager où un sentier reliera de nouveau la promenade Sussex et la rue Boteler. La silhouette caractéristique de l'immeuble est due au dôme de verre asymétrique qui coiffe l'atrium. Le complexe comporte également une cour extérieure, ou *charbagh*. Ce flou entre les espaces intérieurs et extérieurs est typique d'une grande partie de l'architecture islamique.

Interrogé sur les liens entre le mandat de la Délégation et le programme international du Canada, Khalil Shariff, directeur général de la Fondation Aga Khan Canada, a fait valoir que l'Imamat et la Fondation ont créé des partenariats avec de nombreuses institutions partout au Canada ces trente dernières années pour le bénéfice du monde en développement.

« La Délégation offrira des occasions d'étoffer les compétences canadiennes et de mettre les ressources intellectuelles et techniques du pays au service du développement humain », a expliqué M. Shariff.

En organisant des tables rondes sur les politiques et en pilotant des initiatives en matière de recherche et d'éducation, la Délégation favorisera la réflexion sur des enjeux qui intéressent le MAECI et l'ACDI, par exemple la lutte contre l'économie de la drogue en Afghanistan, le règlement des problèmes de développement et de sécurité en Afrique, ainsi que l'engagement du Canada en Asie centrale. Plusieurs activités publiques sont prévues au calendrier : exposés, projection de films, spectacles culturels, discussions en groupe et série de conférences données par des universitaires, des auteurs, des journalistes et des dirigeants venus de tous les horizons.

Ces activités se dérouleront dans un immeuble remarquable, un lieu de transparence en plein cœur de la capitale nationale. « Nous espérons que la Délégation viendra renforcer encore davantage les solides partenariats que nous entretenons avec le Canada et les Canadiens pour trouver des solutions aux problèmes mondiaux pressants », a ajouté M. Shariff.

Conseiller principal en projets au Secrétariat de la Nouvelle Voie, Mebs Velji travaille au renouvellement politique et économique.



Conçu dans le style d'un pavillon de parc, l'Imamat ismaélien situé à côté du MAECI évoque un cristal de roche.

Une vie vouée et sacrifiée à l'internationalisme

Par Kelly Morgan



Chasing the Flame, de Samantha Power, retrace la carrière de Sergio Vieira de Mello, diplomate brésilien de l'ONU et ancien haut commissaire aux droits de l'homme tué en 2003 lors de l'attaque terroriste contre le siège de l'ONU à Bagdad.

Le livre décrit les rouages frustrants de l'ONU et l'échec des gouvernements des pays membres — surtout des cinq grandes puissances — incapables de fournir des ressources suffisantes pour l'exécution des mandats à travers le récit captivant de la vie personnelle et professionnelle de M. Vieira de Mello ainsi que ses expériences au sein de la communauté internationale au fil des ans.

M. Vieira de Mello était l'homme-caméléon de la diplomatie internationale, en particulier dans les domaines de la consolidation de la paix, des droits de la personne et de l'aide humanitaire. En conséquence, il semble s'être trouvé au centre d'à peu près toutes les situations de crise depuis les années 1960. Cet homme complexe et fascinant aimait beaucoup travailler sur le terrain, et était malheureux lors de ses affectations au siège de l'ONU à New York.

Samantha Power, lauréate du prix Pulitzer et professeure à la John F. Kennedy School of Government de l'Université Harvard, écrit qu'au moment de sa nomination au poste de représentant spécial de l'ONU pour l'Iraq, M. Vieira de Mello « était très inquiet du fait que le système auquel il s'était rallié trente-quatre ans plus tôt ne soit pas en mesure de composer avec la barbarie et l'anarchie de l'époque. Les règles du XX^e siècle n'étaient pas à la hauteur des crises du XXI^e siècle ». M. Vieira de Mello estimait que l'ONU avait besoin de se transformer.

M^{me} Power met en lumière le prix payé par le diplomate et sa famille pour son engagement et son dévouement au service de la consolidation de la paix, dont le point culminant est son assassinat tragique à Bagdad. Ce fut un choc retentissant pour l'Iraq, l'ONU et notre profession. À lire absolument.

Kelly Morgan est analyste principale des politiques au Bureau de la transformation (FXIT).

Chasing the Flame: Sergio Vieira de Mello and the Fight to Save the World, de Samantha Power, Penguin Press, 622 pages, 32,95 \$.

Cinq nouveaux titres incontournables

Voici quelques nouveaux livres disponibles à la Bibliothèque Jules-Léger du MAECI.

1. Ahmadinejad: The Secret History of Iran's Radical Leader de Kasra Naji. Cette biographie, écrite par un ancien journaliste iranien, dépeint l'ascension au pouvoir de Mahmoud Ahmadinejad, son caractère complexe et ses ambitions dans un portrait informatif de l'Iran contemporain.

2. Butterfly Mind: Revolution, Recovery, and One Reporter's Road to Understanding China de Patrick Brown. Les mémoires fascinants d'un journaliste canadien en Chine, qui a vu l'essor et le déclin de nations dans le monde entier.

3. Israël confronté à son passé : essai sur l'influence de la « nouvelle histoire » de Sébastien Boussois. Depuis l'ouverture des archives d'Israël et du Royaume-Uni sur la guerre israélo-arabe de 1948, l'histoire a été réécrite. Ce livre étudie l'incidence des nouvelles interprétations sur la société israélienne.

4. The Second World: Empires and Influence in the New Global Order de Parag Khana. L'auteur avance que les États-Unis, l'Union européenne et la Chine se sont imposés en tant que superpuissances impérialistes et se font concurrence pour former des partenariats avec les pays en développement et exploiter leurs ressources.

5. The Soviet Ambassador: The Making of the Radical Behind Perestroika de Christopher Shulgan. Cette biographie révèle comment le Canada a contribué à transformer un ambassadeur soviétique influent, jadis un staliniste dévoué, en moteur de la démocratie.



Liste compilée par le personnel de la Bibliothèque. Pour de plus amples renseignements sur les services et les ressources qu'offre la Bibliothèque, veuillez consulter <http://intranet.dfait-maeci.gc.ca/departments/sxd/Resources/library/library-fr.asp>.



Une reconnaissance bien méritée

Par Catherine McDonald

Le Programme des prix et de reconnaissance est toujours à la recherche de nouvelles façons de reconnaître la contribution et les réalisations des employés ou équipes d'employés du MAECI.

Les prix de reconnaissance instantanés servent depuis longtemps à exprimer ces marques de reconnaissance et d'appréciation. Ils permettent aux cadres de récompenser les récipiendaires pour un travail bien fait et d'attirer l'attention sur des performances qui dépassent la norme.

Ces manifestations de reconnaissance ont un effet bénéfique sur le moral du personnel et lui procure un plus grand sentiment de satisfaction, car elles permettent aux employés de prendre conscience de l'importance de leur travail et d'en tirer une certaine fierté. Lorsqu'un employé apporte une contribution exceptionnelle à l'organisation, un prix de reconnaissance est un moyen simple et efficace de lui dire : « Excellent travail... continuez! »

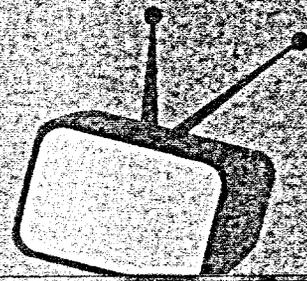
Ces prix instantanés ne sont pas la seule marque d'appréciation au MAECI. La Direction des programmes pour les groupes professionnels (HSI) étudie la possibilité de créer de nouveaux prix novateurs pour rendre hommage aux efforts, à l'implication, au perfectionnement et au rendement des employés. Nous entendons également rafraîchir l'apparence des certificats délivrés en reconnaissance de différentes réalisations.

De plus, les primes de long service, que tous connaissent bien, seront désormais remises deux fois par année de façon à récompenser plus rapidement les employés pour les services rendus. Les certificats et les cadeaux pour les départs à la retraite sont très en demande, alors nous vous invitons à communiquer avec nous si vous êtes sur le point de prendre votre retraite, car cela nous aidera à choisir un cadeau et à vous remettre le cadeau et votre certificat au moment voulu.

N'oubliez pas non plus de vous tenir au courant des nouveaux programmes et projets en cours d'élaboration à HSI. Pour en savoir plus sur les prix instantanés, les cadeaux de départ à la retraite et les différents types de certificats, consultez le site intranet du Secteur des ressources humaines, sous la rubrique « Programmes de RH ».

Nous sommes là pour vous aider. N'hésitez donc pas à nous adresser vos questions et vos commentaires et à nous faire connaître vos nouvelles idées par téléphone, ou par courriel à Awards.Prix@international.gc.ca.

Catherine McDonald est coordonnatrice intérimaire du Programme de prix et de reconnaissance de HSI.



L'ÉQUIPE DE L'AUDIOVISUEL RÉCOMPENSÉE



photo : Carl Schwengler

L'équipe HAFV couronnée

Dan Liboiron et son équipe de génies de la technologie et de l'audiovisuel à HAFV ont reçu de Ian Burchett (BCD) et Michael Small (HCM) un prix de reconnaissance instantané pour avoir dépassé de loin les attentes dans le soutien apporté aux manifestations spéciales du MAECI.

L'équipe a contribué au succès de la journée Portes ouvertes à Ottawa du « Jardin d'idées », des discussions informelles et des ateliers consacrés à la transformation, des célébrations de la CCMTGC — y compris un lancement de campagne très ambitieux — et, tout dernièrement, de l'hommage rendu au ministre Emerson.

Grâce à sa bonhomie et à l'importance accordée à l'excellence des relations avec les clients, cette équipe fait toujours de son mieux. Nous lui sommes reconnaissants de ses efforts acharnés pour assurer la réussite de toutes nos activités.



photo : Mike Pinder, pc le compte du MAECI

La magie de l'audiovisuel à la journée Portes ouvertes à Ottawa

Passer le flambeau

Pendant que les équipes canadiennes se préparaient à revenir au pays avec leurs médailles au terme d'une aventure olympique et paralympique réussie en Chine, les comités olympiques et paralympiques canadiens demandaient à l'ambassade du Canada de les aider à trouver une nouvelle vocation pour un restant de matériel d'une valeur de 4 000 \$.

Avec l'aide de collègues de l'ACDI, l'ambassade a organisé le don d'appareils ménagers et d'ustensiles de cuisine à une école pour enfants de travailleurs migrants à Beijing. Cette école lutte contre le travail des enfants et l'analphabétisme. Les enseignants et les enfants peuvent maintenant préparer des repas et manger ensemble dans leur nouveau bistro canadien. Deux organismes communautaires aidant les personnes aux prises avec des déficiences mentales ont également reçu des vêtements, des articles de literie, des vélos et de la nourriture. En agissant ainsi, le Canada a montré que l'esprit olympique et paralympique ne relève pas uniquement de la performance, mais aussi de la coopération internationale et de l'amitié — et de la capacité qu'elles ont de nous amener à donner le meilleur de nous-mêmes.



Souper au nouveau Bistro du Canada



Colloque sur les relations franco-canadiennes

La Section des affaires historiques de la Direction de la recherche sur les politiques a mené à bien un colloque universitaire d'une journée sur les relations entre le Canada et la France. Le colloque a eu lieu à Montréal le 31 octobre. Il s'agissait de la première d'une série de conférences tenues par le MAECI à l'occasion de son 100^e anniversaire. Le colloque a été organisé en collaboration avec le Musée McCord d'histoire canadienne, l'Université du Québec à Montréal et l'Institut d'études canadiennes de McGill.

Compte tenu du 400^e anniversaire de la ville de Québec et du centenaire du MAECI, le colloque a été l'occasion de se pencher sur le rôle du Ministère dans l'évolution et l'état actuel des relations entre le Canada et



la France. Dans leurs exposés, d'éminents chercheurs canadiens ont évoqué la carrière diversifiée de représentants canadiens en France : Philippe Roy, Georges Vanier, Pierre Dupuy, Jules Léger, Gérard Pelletier et Lucien Bouchard. De plus, des spécialistes de la période contemporaine — y compris Anne Legaré, David Haglund, Justin Massie et Frédéric Bastien — ont traité des relations actuelles entre nos deux pays. Lors de la séance de clôture, l'ambassadeur du Canada en France, Marc Lortie, et l'ambassadeur de la France au Canada, François Delattre, ont parlé de l'avenir de ce partenariat bilatéral d'une importance primordiale.

La deuxième conférence de cette série portera sur l'histoire du Ministère et se tiendra à Ottawa les 17 et 18 décembre. Trois autres conférences sont prévues.

Une campagne réussie

La Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada (CCMTGC) au MAECI a recueilli quelque 1,1 million de dollars, dépassant de loin l'objectif fixé. Voilà donc la troisième année consécutive que nous faisons partie du « Club du million de dollars ». Nous avons eu le don moyen par employé le plus élevé de toute la fonction publique.

Le lancement de la campagne a été l'un de ses points saillants. Le thème de cette année, *Le magicien d'Oz*, servait à rappeler que toute contribution est une affaire de courage, de raison et (surtout) de cœur. Dirigée de main de maître et avec créativité par les directeurs Ian Burchett (BCD) et Simone MacAndrew (BCM), cette production mettait en vedette nos sous-ministres (le magicien, Dorothy et la bonne fée); les sous-ministres adjoints et plusieurs employés braves, intelligents et généreux interprétaient les rôles des Munchkins d'Oz.

Il y a eu aussi un « défilé anti-mode », un tournoi de hockey, un encan en ligne et diverses autres activités et concours organisés à l'administration centrale et dans les missions. Comme toujours, le personnel s'est beaucoup amusé tout en incarnant l'esprit de compassion qui anime notre ministère.

Le maître de cérémonies Ian Burchett (au second plan) prête une oreille attentive au magicien, Len Edwards.

