



## Sondage auprès des employés 2000 Plan d'action 2001 du Délégué commercial en chef

Nous avons élaboré le présent Plan d'action 2001 directement à partir des réponses au Sondage auprès des employés du Service des délégués commerciaux réalisé en 2000. Cet été, j'ai envoyé à chacun et chacune d'entre vous un exemplaire personnel des résultats de ce sondage. Le Plan porte sur les champs d'action que vous avez jugés prioritaires pour assurer votre satisfaction au travail, à savoir :

1. Le leadership
2. Les communications
3. La gestion axée sur les personnes
4. La charge de travail
5. Le perfectionnement
6. L'information et la technologie

Nous décrivons ci-après plus de 70 mesures particulières qui traitent de ces questions, secteur par secteur, y compris les mesures lancées depuis l'achèvement du Sondage auprès des employés 2000. Comme pour le Plan d'action de 1999, par souci de clarté, nous avons clairement indiqué les responsables et les délais pour chaque engagement. En 2002-2003 et avant le prochain sondage auprès de nos employés en 2003, je vous donnerai un compte rendu de nos progrès face à ces engagements. Le Plan d'action est formé en grande partie d'éléments du projet *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* présenté en mai 2001 et il est disponible sur votre site intranet HORIZONS. La *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* constitue une réaction à deux séries de sondages effectués auprès des employés et des clients entre 1998 et 2000.

John Gero  
Sous-ministre adjoint  
Affaires international et  
Délégué commercial en chef  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

14 novembre 2001

DCS  
CA1 EA163 2001E57 EXP  
2000 employee survey : Chief Trade  
Commissioner 2001 action plan. --  
16864164

LIBRARY E.A. / BIBLIOTHÈQUE A.E.  
3 5036 01025319 6

## I. Leadership

Votre commentaire : « Le Ministère devrait mettre en pratique ce qu'il prêche. »

### Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :

- Nous avons pris des mesures concrètes pour que la haute direction avalise les principes de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* :
  - À titre de Délégué commercial en chef, j'ai présenté les résultats du plan directeur de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* et des sondages auprès des clients et des employés, le concept du Délégué commercial virtuel ainsi que le présent Plan d'action, au Comité exécutif du MAECI (composé des sous-ministres et des sous-ministres adjoints).
  - Roger Ferland a également informé les responsables des directions générales géographiques des résultats par région du Sondage auprès des clients.
  - Le sous-ministre de l'époque, Rob Wright, a envoyé des lettres à tous les chefs de mission, et mis en copies les sous-ministres adjoints à propos du rendement de certaines missions selon le Sondage 2000 auprès des clients. J'y ai donné suite en envoyant un message sur les commentaires des clients à tous les gestionnaires de programmes commerciaux.

Responsable : John Gero, Délégué commercial en chef

Début : mars 2001

- Nous avons fait de la cohérence entre les missions et les programmes la première des quatre priorités du plan d'activités du secteur T pour cette année financière.

Responsable : John Gero

Début : mars 2001

- Nous avons entrepris une tournée de rayonnement de 11 jours auprès des clients de partout le Canada, sous l'égide du ministre Pettigrew, afin de promouvoir le Service des délégués commerciaux et de présenter les principes de la *Nouvelle Approche*, en coopération avec les directions générales géographiques et les centres du commerce international.

Responsable : Roger Ferland, Délégué commercial en chef adjoint

Début : mars 2000

- Nous avons nommé Roger Ferland, Délégué commercial en chef adjoint; il consacrera tout son temps à la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre*.

Responsable : John Gero

Début : automne 2001

### **Nos réalisations en cours :**

- En collaboration avec les directions générales géographiques et les Ressources humaines, intégrer les principes de la Nouvelle Approche dans les objectifs de rendement signés par les chefs de mission et les gestionnaires de programmes commerciaux.

Responsable : John Gero

Début : avril 2001

- En collaboration avec les directions générales géographiques et les Services ministériels, examiner les critères d'affectation et de dépense des budgets de développement du commerce international (PDCI) afin de nous assurer qu'ils concordent avec les principes de la Nouvelle Approche.

Responsable : Brian Oak, Direction de la politique et de la planification stratégique

Début : été 2000

- Participer aux vérifications des missions commerciales clés menées par les Services ministériels.

Responsable : Peter MacArthur, Direction des opérations à l'étranger

Début : été 2000

### **Nos réalisations en projet :**

- En collaboration avec les missions et les directions générales géographiques, continuer à faire participer la haute direction à la mise en œuvre de la Nouvelle Approche.

Responsable : John Gero

Début : automne 2001

- Promouvoir vigoureusement les principes de la Nouvelle Approche auprès des chefs de mission, des gestionnaires de programmes commerciaux, des directions générales géographiques, du secteur T et du réseau de services aux entreprises d'Équipe Canada inc.

Responsable : Ken Sunquist, SDC, Programmes et services à l'étranger

Début : octobre 2001

**Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons lancé la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* le 24 mai 2001 qui sera mise en place pendant les deux prochaines années

Responsable : John Gero

Début : été 2001

- Nous avons fait participer les missions à la planification stratégique des changements :
  - en les consultant au sujet de la vision des affaires électroniques au printemps 2001;
  - en demandant à PricewaterhouseCoopers d'élaborer un plan directeur de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* à partir de consultations avec les missions;
  - en organisant au Canada le premier forum sur les principales pratiques du Service des délégués commerciaux (mars 2001), durant lequel des employés de tous les échelons provenant de 16 missions ont validé le plan directeur;
  - en consultant des experts des missions pour élaborer des méthodes de travail plus efficaces (p. ex., l'établissement de correspondances entre les processus clés);
  - en amorçant la mise en œuvre de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* (huit équipes sont en place et ont commencé à tenir des réunions).

Responsables : John Gero et Roger Ferland

Début : été 2000

- Nous sommes inscrit dans la catégorie « Or » de l'Institut national de la qualité du Canada afin de promouvoir l'outil d'amélioration optionnel que constitue le programme "Excellence progressive".

Responsable : John Gero

Début : février 2000

### **Nos réalisations en cours :**

- Coopérer avec d'autres secteurs du Ministère dans le cadre de l'évaluation ministérielle sous le thème : « Un travail plus intelligent ».

Responsable : John Gero

Début : été 2001

- Repérer les pratiques exemplaires, rassembler de l'information à leur sujet et les publier dans HORIZONS afin d'appuyer la mise-en-application de la Nouvelle Approche dans les missions.

Responsable : Peter MacArthur

Début : automne 2001

- Promouvoir l'utilisation efficace des procédures de transfert lorsque le personnel canadien quitte les missions.

Responsable : John Gero

Début : juin 2001

- En collaboration avec la Direction des relations générales avec les États-Unis, effectuer un essai pilote du cours de l'Institut national de la qualité « Framework for Excellence » dans certaines directions et missions.

Responsable : John Gero

Début : été 2001

### **Nos réalisations en projet :**

- En collaboration avec l'Institut canadien du service extérieur, continuer d'organiser des séances d'information exhaustives préalables au départ à l'intention des chefs de mission et des gestionnaires de programmes commerciaux affectés à l'étranger.

Responsable : Ken Sunquist

Début : été 2000

- Visiter les missions qui ont besoin d'aide pour maximiser les avantages de la Nouvelle Approche.

Responsable : Peter MacArthur

Début : automne 2001

## **2. Communications**

**Votre commentaire : « Nous voulons recevoir plus d'information de la part de l'AC au sujet des tâches que nous devons accomplir. »**

Nous sommes déterminés à améliorer les communications par diverses mesures.

### **Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Pour accroître la fréquence des communications entre le personnel et la haute direction, nous avons :
  - tenu le Rendez-vous du Délégué commercial en chef avec les employés, le 24 mai 2001, et envoyé des messages vocaux aux gestionnaires de programmes commerciaux;
  - diffusé à tout le personnel des entrevues à Radio HORIZONS sur MITNET.

Responsables: John Gero et Roger Ferland

Début : printemps 2001

- Nous avons consacré davantage de ressources à l'Unité d'appui aux postes, qui a géré 2 000 dossiers depuis sa création, afin de fournir un plus grand nombre de pratiques exemplaires au site intranet HORIZONS.

Responsable : Peter MacArthur

Début : avril 2001

### **Nos réalisations en cours :**

- Nous engager à vous communiquer les priorités, les tâches clés et les faits nouveaux susceptibles de vous intéresser. Nous élaborons un Plan de communication à cet effet.

Responsable : Ken Sunquist

Début : juillet 2001

**Nos réalisations en projet :**

- Entreprendre une deuxième série de conférences téléphoniques avec tout le personnel de nos missions à l'étranger.

Responsable : John Gero

Début : automne 2001

- Lancer le nouveau site intranet HORIZONS, avec des outils de navigation perfectionnés, qui permettra d'accéder à tous les outils du secteur T.

Responsable : John Gero

Début : décembre 2001

- Saisir toutes les occasions de vous rencontrer au Canada et à l'étranger pour discuter de vos préoccupations et de vos besoins et aussi pour mieux communiquer les priorités et attentes du Ministère.

Responsables : John Gero et Roger Ferland

Début : printemps 2001

---

**Votre commentaire : « Nous voulons être mis au courant des priorités du Ministère en matière de ressources humaines et du processus d'élaboration des politiques. »**

---

En compagnie de nos partenaires des Ressources humaines, nous nous sommes engagés à améliorer par divers moyens la communication sur les politiques de ressources humaines :

**Réalizations des Ressources humaines depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Les Ressources humaines ont restructuré leur site intranet pour en accroître la convivialité.

Responsable : Marielle Doyon, Politique en matière de ressources humaines

Début : hiver 2000

**Nos réalisations en projet :**

- Afficher de l'information et des rapports d'étape du volet « Gestion axée sur les personnes » de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* sur le site intranet HORIZONS.

Responsable : Roger Ferland

Début : automne 2001



### **Les réalisations en projet des Ressources humaines :**

- Poursuivre les rencontres périodiques avec chaque groupe d'employés pour parler de la politique en matière de ressources humaines.

Responsable : Marielle Doyon

Début : printemps 2001

- Continuer à mettre sur pied des groupes de discussion pour examiner les présentations du Ministère aux organismes centraux en matière de ressources humaines (p. ex., les résultats des sondages auprès des employés du SDC) et pour en faciliter la rédaction.

Responsable : Marielle Doyon

Début : automne 2001

- Publication de Rapport d'étape sur la mise en oeuvre de la Stratégie Ressources Humaine.

Responsable : Marielle Doyon

Début : automne 2001

### **3. Gestion axée sur les personnes**

**Votre commentaire : « Nous ne sommes pas satisfaits du système d'évaluation du rendement. »**

### **Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons présenté les résultats du Sondage auprès des employés au Comité exécutif et tenu plusieurs réunions avec la haute direction des Ressources humaines afin de discuter des résultats du sondage.

Responsable : Roger Ferland

Début : août 2001

- Nous avons retenu les services d'un spécialiste des compétences essentielles qui agit comme chef de l'équipe responsable des outils et systèmes de recrutement et d'évaluation pour le volet Gestion axée sur les personnes de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre*.

Responsable : Roger Ferland

Début : septembre 2001

**Nos réalisations en cours :**

- Améliorer la mise au point d'un système de recrutement et d'évaluation du personnel axé sur les compétences.

Responsables : Marielle Doyon et Peter MacArthur

Début : automne 2001

**Nos réalisations en projet :**

- Nous assurer que les objectifs de la Nouvelle Approche soient intégrés aux évaluations, aux responsabilités, aux objectifs et aux résultats attendus des Employés recrutés sur place et des Employés canadiens, en collaboration avec les Ressources humaines.

Responsable : Roger Ferland

Début : automne 2001

**Les réalisations en projet des Ressources humaines :**

- Dans le cadre d'un plan d'action triennal en matière de ressources humaines, élaborer un nouveau système d'évaluation relié à la définition des compétences pour chaque niveau.

Responsable : Robert Brooks, Recrutement, orientation  
professionnelle et promotions

Début : printemps 2001

- Définir les compétences de base pour les agents et les assistants recrutés sur place, et les agents du service extérieur.

Responsable : Marielle Doyon

Début : printemps 2001

---

**Votre commentaire : « Nous voulons une meilleure rémunération. »**

---

**Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons communiqué les résultats du Sondage 2000 auprès des employés au ministre du Commerce international et au ministre des Affaires étrangères.

Responsable : John Gero

Début : juin 2001

- Nous avons consulté l'Association professionnelle des agents du service extérieur pour obtenir ses commentaires au sujet du présent Plan et des mesures de suivi à prendre.

Responsable : Peter MacArthur

Début : automne 2001

**Les réalisations des Ressources humaines :**

- Les Ressources humaines ont mis en place de nouvelles Directives sur le Service extérieur qui permettront d'offrir des avantages sociaux plus intéressants pour la plupart des Employés canadiens.

Responsable : David McNamara, Direction de la politique et de  
l'administration des DSE

Début : juin 2001

- Les Ressources humaines ont réalisé le "Sondage sur le maintien de l'effectif FS"

Responsable : Suzanne Laporte, Sous-ministre adjointe, Ressources humaines

Début : été 2001

**Nos réalisations en cours :**

- Évaluer les résultats du "Sondage sur le maintien de l'effectif FS" par William M. Mercer Limitée afin de déterminer les mesures supplémentaires qui peuvent être mises en place pour améliorer la rétention des délégués commerciaux.

Responsables : John Gero, Suzanne Laporte

Début : automne 2001

### **Les réalisations en cours des Ressources humaines:**

- Communiquer les résultats du sondage auprès des employés au Conseil du Trésor, à la Commission de la fonction publique et au Bureau du Conseil privé.

Responsable : Suzanne Laporte

Début : automne 2001

### **Les réalisations en projet des Ressources humaines :**

- Collaborer avec le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique pour restructurer le groupe FS afin qu'il offre un cheminement de carrière mieux défini et des traitements accrus aux échelons supérieurs

Responsable : Suzanne Laporte

Début : printemps 2001

- Continuer de comparer l'échelle de salaire du personnel recruté sur place aux normes locales et faire les ajustements nécessaires.

Responsable : Armande Audet, Direction du personnel recruté sur place

Début : continue

- Réaliser une étude comparative des conditions d'emploi des agents du Service extérieur dont nous tiendrons compte lorsque nous négocierons les prochaines conventions collectives.

Responsable : Paul Chapin, Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

Début : printemps 2001

- Étudier d'autres propositions permettant de mieux souligner les réalisations de nos employés et récompenser des compétences telles que la capacité de parler une langue étrangère.

Responsable : Adriaan De Hoog, Institut canadien du service extérieur

Début : automne 2001

**Votre commentaire : « Nous ne sommes pas satisfaits du processus d'avancement et de nos perspectives de carrière. »**

**Réalisations des Ressources humaines depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Les Ressources humaines ont tenu des jurys d'avancement pour la promotion de FS-1 au niveau FS-2. Nous sommes en avance sur l'échéancier dans ce domaine. Le jury d'avancement de FS-2 à EX-1 a terminé ses mesures correctives, et nous en avons créé un nouveau pour débloquer le processus.

Responsable : Robert Brooks

Début : février 2001

**Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons recruté pour le secteur T un autre spécialiste des ressources humaines, expert en mesures d'incitatifs et de rétention, afin qu'il participe au volet « Gestion axée sur les personnes » de la *Nouvelle Approche @ l'oeuvre* et fasse des recommandations sur ces sujets.

Responsable : Roger Ferland

Début : été 2001

**Les réalisations en projet des Ressources humaines :**

- Continuer à inclure dans le système d'avancement de FS-2 à EX-1 des tests et évaluations objectifs des compétences clés en matière de leadership et de gestion, et envisager l'apport d'une modification semblable pour le groupe AS, les autres groupes FS et les groupes EL, CS, CR et SCY.

Responsable : Robert Brooks

Début : juin 2000

#### **Nos réalisations en projet :**

- Continuer à offrir aux nouveaux ERP de la formation professionnelle au Canada, y compris une semaine de formation et une semaine de rayonnement professionnel auprès de clients canadiens en collaboration avec l'Institut canadien du service extérieur.

Responsable : John Gero

Début : janvier 2001

- Envisager un accroissement de la mobilité du personnel pour s'acquitter des mandats transversaux entre le secteur privé, les associations industrielles et la fonction publique avec les Ressources humaines.

Responsable : Ken Sunquist

Début : printemps 2002

#### **4. Charge de travail**

**Votre commentaire : « Les missions ne rétribuent pas suffisamment les heures supplémentaires. »**

#### **Nos réalisations en projet :**

- Coopérer avec les échelons supérieurs des directions générales géographiques, des Ressources humaines et des Services ministériels afin de clarifier la politique des heures supplémentaires des gestionnaires et des employés en vue d'en améliorer l'équité ainsi que l'uniformité d'une mission à l'autre.

Responsable : John Gero

Début : automne 2001

- Soutenir l'utilisation de l'Entente relative aux missions d'affaires (EMA) par nos missions, qui permette de facturer les heures supplémentaires des ERP à titre de frais de services supplémentaires.

Responsable : Peter MacArthur

Début : hiver 2000

---

## **Autres initiatives susceptibles d'alléger la charge de travail de nos agents**

---

### **Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons embauché à l'échelle du Ministère 26 nouveaux participants commerciaux au Programme de perfectionnement du service extérieur en 2000-2001 et 30 en 2001-2002 (une augmentation de 15%) afin d'alléger la charge de travail.

Responsable : Robert Brooks

Début : été 2000

- Nous avons participé à un examen du programme "Partenaires pour l'investissement au Canada" et à la préparation d'une réponse de la haute gestion qui sera mise en oeuvre l'année prochaine afin d'améliorer les services d'appui aux missions.

Responsable : Ken Sunquist

Début : printemps 2001

- Nous avons collaboré avec le réseau d'affaires d'Équipe Canada inc afin d'améliorer nos mécanismes de rétroaction au Canada.

Responsable : Marie-Lucie Morin, SDC, Planification et Politique

Début : automne 2000

- Nous avons défini les rôles et les services dispensés dans les missions et à l'Administration centrale en ce qui a trait aux sciences et à la technologie (S et T), en nous assurant que nos partenaires des S et T comprennent notre rôle.

Responsable : Marie-Lucie Morin

Début : été 2001

- Nous avons clarifié notre rôle auprès des clients en faisant une promotion accrue du Service des délégués commerciaux au Canada et souligné le rôle de nos partenaires au pays.

Responsable : John Gero

Début : été 2000

### **Nos réalisations en cours :**

- Appuyer l'utilisation du nouveau portail Internet du gouvernement du Canada ([www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)), vers lequel nous pourrions adresser les demandes de renseignements généraux. Ceci devrait réduire la charge de travail dans les missions.

Responsable : Louis Marcotte, Direction du marketing, SDC

Début : printemps 2001

### **Nos réalisations en projet :**

- Intensifier nos communications avec les Centres du commerce international, les partenaires d'Équipe Canada inc et les partenaires des Sciences et de la Technologie pour qu'ils n'alourdissent pas indûment la tâche des missions en posant des exigences déraisonnables.

Responsable : Marie-Lucie Morin

Début : automne 2001

- Vous aider à mettre en œuvre intégralement une méthode de services supplémentaires conviviale pour les clients et à utiliser l'Entente relative aux missions d'affaires de manière à réduire la demande pour le travail logistique et administratif.

Responsable : Peter MacArthur

Début : automne 2000

## **5. Perfectionnement**

**Votre commentaire : « Nous sommes satisfaits des possibilités de formation accrues. »**

### **Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :**

- Nous avons formé 320 employés de plus grâce au Programme d'apprentissage continu avec un budget commun de un million de dollars (pour les secteurs T et les directions générales géographiques) en 2000-2001.

Responsable : John Gero

Début: janvier 2001

- Nous avons fourni à toutes les missions une formation sur Dow Jones Interactive afin d'accroître les connaissances sectorielles de nos employés.

Responsable : Pierre Sabourin, Direction du développement des exportations

Début : avril 2001



**Nos réalisations en cours :**

- Nous allons continuer la formation de plus de 300 employés en 2001-2002 avec l'approbation de crédits par le comité d'affectation des ressources du Ministère à la demande du secteur T et des directions générales géographiques.

Responsable : John Gero

Début : avril 2000

- En collaboration avec les Centres du commerce international et d'autres partenaires régionaux, fournir davantage de fonds pour permettre à 237 Employés recrutés sur place et Employés canadiens de nos missions à l'étranger de prendre contact au Canada avec plus de 2 000 entreprises dans près de 200 villes.

Responsable : Peter MacArthur

Activité continue

- Offrir une formation et des sessions d'information sur la Nouvelle Approche aux Employés canadiens en partance pour l'étranger ou de retour de l'étranger.

Responsable : Peter MacArthur

Début : printemps 1999

- Dispenser aux Employés canadiens une formation pré-affectation sur l'efficacité inter-culturelle.

Responsable : Louise LaRocque, Institut canadien du service extérieur

Activité continue

### **Nos réalisations en projet :**

- Poursuivre la formation des Employés recrutés sur place et le rayonnement professionnel auprès des clients canadiens.

Responsables : Peter MacArthur et Louise LaRocque

Début : automne 2001

- Avec la collaboration des directions générales géographiques, poursuivre la formation régionale propre à certains secteurs au Canada et dans les pays tiers lors de grandes foires commerciales.

Responsable : Robert Déry, Direction de l'appui aux marchés

Début : automne 2001

- Poursuivre la formation, à certaines missions, en compétences générales/compétences en affaires et gestion des relations avec la clientèle en fonction des résultats de six projets pilotes avec la participation de 100 employés menés à bien en mars 2001.

Responsable : Ken Sunquist

Début : automne 2001

- En collaboration avec l'Institut canadien du service extérieur, offrir un cours sur le campus virtuel pour présenter la Nouvelle Approche au personnel commercial à l'étranger.

Responsable : Peter MacArthur

Début : automne 2001

- Avec les Services ministériels, dispenser de la formation sur les outils de bibliothèque virtuelle et certaines ressources intranet (*Economist Intelligence Unit, Canadian Trade Index, etc.*).

Responsable : Pierre Sabourin

Début : printemps 2002

- Continuer à offrir sur demande la formation WIN Exports - Accès direct.

Responsable : Pierre Sabourin

Activité continue

## 6. Information et technologie

Votre commentaire : « Nous voulons du matériel et des services informatiques plus rapides et efficaces. »

### Nos réalisations depuis le Sondage 2000 auprès des employés :

- Nous avons élaboré avec les Services ministériels une vision des affaires électroniques au Service des délégués commerciaux qui intègre le recours à la technologie de l'information et la Nouvelle Approche.

Responsable : Pierre Sabourin

Début : automne 2000

- Nous avons vérifié que les données de WIN Exports sont à jour. À l'heure actuelle, 95 % du contenu de WIN est à jour, et 15 000 profils d'entreprises ont été remaniés pour en accroître la pertinence (p. ex., nous avons ajouté le champ « En quoi votre produit est-il spécial? »).

Responsable : Pierre Sabourin

Début : printemps 2001

### **Nos réalisations en cours :**

- Élaborer de nouveaux produits d'information électroniques et les placer sur HORIZONS pour vous aider dans les missions :
  1. Aperçus des capacités d'exportation canadiennes pour divers secteurs (22 profils sectoriels créés ou en cours d'élaboration) et instantanés (plus de 60 numéros d'*Alerte Export!* jusqu'à présent).
  2. Renseignements du Centre des études de marché sur les marchés étrangers par secteurs, en collaboration avec les directions générales géographiques.
  3. Modules de formation électronique sur certains secteurs.
  4. Partenariats interactifs avec l'industrie dans certains secteurs.

Responsable : Robert Déry

Début : été 2001

- À partir des commentaires réunis grâce aux sondages auprès des employés réalisés en 1998 et 2000, créer en collaboration avec les Services ministériels un dossier d'analyse sur un nouveau système de Gestion électronique des relations avec la clientèle (GeRC) appelé à remplacer WIN Exports - Accès direct.

Responsable : Pierre Sabourin

Début : printemps 2001

### **Nos réalisations en projet :**

- En collaboration avec les Services ministériels, la Direction générale de la sécurité et du renseignement et les directions générales géographiques, appuyer le déploiement d'ordinateurs portatifs dans toutes les missions.

Responsable : Pierre Sabourin

Début : janvier 2001

- Élaborer le « Délégué commercial virtuel » dans InfoExport et acheter un système de gestion de contenus qui facilitera la publication Web dans les missions.

Responsable : Louis Marcotte

Début : été 2001

**Les réalisations en projet des Services ministériels :**

- Fournir des ordinateurs plus récents et rapides à tous nos employés (2 500 en 2001-2002 pour remplacer tous les postes de travail HP Vectra, et 1 500 en 2002-2003 pour remplacer tous les ordinateurs de moins de 200 MHz).

Responsable : Louis Gaétan, Direction des services à la clientèle

Début : avril 2001

- Veiller à ce que toutes les missions, micromissions comprises, puissent utiliser l'ensemble des fonctions du réseau SIGNET d'ici le 31 mars 2002 et accroître la bande passante de certaines missions.

Responsable : Jocelyn Coté, Direction de l'infrastructure technologique

Début : automne 2000

**NOUS PUBLIERONS PÉRIODIQUEMENT SUR L'INTRANET *HORIZONS DE L'INFORMATION SUR LE PRÉSENT PLAN ET SUR LA NOUVELLE APPROCHE @ L'OEUVRE*. LE LANCEMENT DU NOUVEAU SITE INTRANET *HORIZONS DU SECTEUR T* EST ATTENDU AU MOIS DE DÉCEMBRE 2001. IL S'INSCRIT DANS LE CADRE DE NOTRE RÉPONSE À VOS PRÉOCCUPATIONS.**

doc  
CA1  
EA163  
2001E57  
EXF

.b3749629 (E)  
.b3749630 (F)

THE CANADIAN  
TRADE COMMISSIONER  
SERVICE



LE SERVICE DES  
DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX  
DU CANADA

Canada

## 2000 Employee Survey Chief Trade Commissioner 2001 Action Plan

This 2001 Action Plan has been developed in direct response to your feedback obtained in the 2000 Trade Commissioner Service Employee Survey. This summer, I sent each of you a personal copy of the Survey results. This Plan targets "Priority Action Areas" you told us were the most important for your satisfaction at work. These areas include:

1. Leadership
2. Communications
3. People Focus
4. Workload
5. Professional Development
6. Information and Technology

Below, we detail over seventy specific commitments that address these issues area-by-area, including those launched since we completed the 2000 Employee Survey. As with the last Action Plan in 1999, to ensure accountability, we identify clearly the leader and time-frame related to each commitment. In 2002-2003 I will be reporting back to you on our progress in meeting these commitments prior to the next TCS Employee Survey in 2003. Much of this response can be found in elements of the "New Approach @ Work" announced in May, 2001 and available on your HORIZONS intranet site. The *New Approach @ Work* responds to two rounds of Employee and Client Surveys between 1998 and 2000.

John Gero  
Assistant Deputy Minister  
International Business and  
Chief Trade Commissioner  
Department of Foreign Affairs and International Trade

November 14, 2001

**I. Leadership**

You said: "The Department should be consistent with what it says, and what it does"

Dept. of Foreign Affairs  
Min. des Affaires étrangères

SEP 27 2005

Since the 2000 Employee Survey, we have:

Return to Departmental Library  
Retourner à la bibliothèque du Ministère

- taken concrete steps to ensure that senior management supports New Approach principles, including:
  - as the Chief Trade Commissioner, I have presented results of the *New Approach @ Work* Blueprint, the Client and Employee Surveys, the concept of a "Virtual Trade Commissioner" and this Action Plan to the Department's Executive Committee (Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers)
  - Roger Ferland also briefed Director Generals from the Geographic Branches on the Client Survey results by region.
  - then Deputy Minister Rob Wright sent letters to all Heads of Mission, copying Geographic Branch Assistant Deputy Ministers regarding specific post performance in the Client Survey 2000. I followed this with a Client Survey message on client feedback to all Trade Program Managers

Leader: John Gero, Chief Trade Commissioner Starting: March, 2001

- set consistency among posts and between programs as the first of four priorities in the Trade Branch business plan for this fiscal year

Leader: John Gero Starting: March, 2001

- undertaken eleven days of client outreach and programs across Canada led by Minister Pettigrew to promote the Trade Commissioner Service and showcase the New Approach principles with our clients, with Geographics and with International Trade Centres

Leader: Roger Ferland, Assistant Chief Trade Commissioner Starting: March, 2000

- appointed Roger Ferland as Assistant Chief Trade Commissioner who will dedicate 100% of his time to the *New Approach @ Work*

Leader: John Gero Starting: Fall, 2001

1686416661  
1686416661

**We are:**

- integrating the New Approach principles into performance agreements signed by Heads of Mission and Trade Program Managers, in cooperation with Geographic and Human Resource Branches

Leader: John Gero

Starting: April, 2001

- reviewing criteria for allocating and spending international business development budgets (PIBD) to ensure that they are consistent with New Approach principles, in cooperation with Geographic and Corporate Services Branches

Leader: Brian Oak, Policy and Strategic Planning Division

Starting: Summer, 2000

- participating in Corporate Services Branch audits of key trade posts

Leader: Peter MacArthur, Overseas Operations Division

Starting: Summer, 2000

**We will:**

- continue to involve senior management in the implementation of the New Approach, in cooperation with posts and Geographic Branches

Leader: John Gero

Starting: Fall, 2001

- promote vigorously New Approach principles to Heads of Mission, Trade Program Managers, Geographic Branches, Trade Branch and the domestic Team Canada Inc business service network

Leader: Ken Sunquist, TCS Overseas Programs and Services

Starting: October, 2001



---

**You said: "The Department should manage change better"**

---

**Since the 2000 Employee Survey, we have:**

- on May 24, 2001, launched the *New Approach @ Work* agenda for the next two years

Leader: John Gero

Starting: Summer, 2001

- involved posts in strategic improvement planning, including:
  - held eBusiness vision consultations with posts in spring 2001;
  - produced the *New Approach @ Work* Blueprint report from PricewaterhouseCoopers based on consultations with posts;
  - organized the first Trade Commissioner Service Leading Practice Forum in Canada (March 2001) with staff of all levels from 16 posts to validate the Blueprint;
  - consulted with subject matter experts from posts to develop more effective ways of working (i.e. mapping key processes); and
  - started the implementation of the *New Approach @ Work* with eight teams in place and meetings well underway

Leaders: John Gero and Roger Ferland

Starting: Summer, 2000

- become a Gold Member of the National Quality Institute of Canada to promote the Progressive Excellence Program as an optional improvement tool

Leader: John Gero

Starting: February, 2000

**We are:**

1. cooperating with other Branches in the Department in the context of the recent Departmental assessment under the theme of "working smarter"

Leader: John Gero

Starting: Summer, 2001

2. identifying, documenting and posting on HORIZONS best practices to support the New Approach at posts

Leader: Peter MacArthur

Starting: Fall, 2001

3. promoting the effective use of hand-over procedures for Canada-based staff departing posts

Leader: John Gero

Starting: June, 2001

4. testing the National Quality Institute Framework for Excellence at selected divisions and posts as pilots, in cooperation with US Branch

Leader: John Gero

Starting: Summer, 2001

**We will:**

- continue to provide extensive pre-departure briefing to outgoing Heads of Mission and Trade Program Managers, in cooperation with the Canadian Foreign Service Institute

Leader: Ken Sunquist

Starting: Summer, 2000

- visit posts which require assistance to maximize benefits of the New Approach

Leader: Peter MacArthur

Starting: Fall, 2001

## 2. Communications:

**You said: "We want more feedback from HQ on the tasks we are asked to perform"**

We are committed to better communication through a variety of outputs.

**Since the 2000 Employee Survey, we have:**

- ensured more regular communications between staff and senior management, such as:
  - my Chief Trade Commissioner Rendez-vous with employees on 24 May, 2001, including voice-mail messages to Trade Program Managers; and
  - interviews on Radio-HORIZONS available on MITNET to all staff worldwide

Leaders: John Gero, Roger Ferland

Starting: Spring, 2001

- added resources to the Post Support Unit, which has handled 2,000 post cases since its creation, so that it now will be able to post more best practice content on the HORIZONS intranet site

Leader: Peter MacArthur

Starting: April, 2001

**We are:**

- committed to communicate priorities, key tasks and developments of interest to you. A Communications Plan is being developed for that purpose

Leader: Ken Sunquist

Starting: July, 2001

**We will:**

- undertake a second series of conference calls with all staff abroad

Leader: John Gero

Starting: Fall, 2001

- launch an enhanced HORIZONS intranet site featuring easier navigation and access to all Trade Branch tools designed to serve you better

Leader: John Gero

Starting: December, 2001

- use every opportunity to meet with you in Canada and abroad to discuss your concerns and needs and also to communicate better the Department's priorities and expectations

Leaders: John Gero, Roger Ferland

Starting: Spring, 2001

---

**You said: "We want to be informed about Departmental Human Resource policy development and priorities"**

---

We and our partners in the Human Resources Branch are committed to better communications on Human Resource policy through several initiatives.

**Since the 2000 Employee Survey, Human Resources Branch has:**

- revamped the Human Resource intranet site to make it more user-friendly

Leader: Marielle Doyon, Human Resources Policy Division

Starting: Winter, 2000

**We will:**

- post details and status reports from *New Approach @ Work* "PeopleFocus" component on the HORIZONS intranet site.

Leader: Roger Ferland

Starting: Fall, 2001

**Human Resources Branch will:**

- continue to meet periodically with individual employee communities to address Human Resource policy

Leader: Marielle Doyon

Starting: Spring, 2001

- continue to assemble focus groups to discuss and assist in drafting Departmental Human Resource submissions to central agencies (i.e. the results of the TCS Employee Surveys)

Leader: Marielle Doyon

Starting: Fall, 2001

- Publish a progress report on the implementation of the Human Resources Action Plan.

Leader: Marielle Doyon

Starting: Fall, 2001

**3: People Focus**

**You said: "We are unsatisfied with the performance appraisal system"**

**Since the 2000 Employee Survey, we have:**

- presented the Employee Survey results to Executive Committee and had several meetings with Human Resources Branch management to discuss the findings

Leader: Roger Ferland

Starting: August, 2001

- hired a core competency professional to act as Team Leader for *New Approach @ Work* "PeopleFocus" team working on recruitment and assessment tools and systems

Leader: Roger Ferland

Starting: September, 2001

**We are:**

- improving our recruitment and appraisal procedures by developing competency-based systems

Leaders: Marielle Doyon, Peter MacArthur

Starting: Fall, 2001

**We will:**

- ensure that the New Approach objectives are represented in responsibilities, objectives, appraisals and outcomes for Locally-Engaged and Canada-based staff, in cooperation with Human Resources Branch

Leader: Roger Ferland

Starting: Fall, 2001

**Human Resources Branch will:**

- produce a new appraisal system as part of a three year Human Resources Action Plan that will hinge on competencies as defined for each level.

Leader: Robert Brooks, Recruitment, Counselling and Promotion

Starting: Spring, 2001

- Define core competencies for Locally-Engaged Officers and Assistants, and Foreign Service Officers.

Leader: Marielle Doyon

Starting: Spring, 2001

---

**You said: "We want more money"**

---

**Since the 2000 Employee Survey, we have:**

- brought the results of the Employee Survey 2000 to the attention of both the Minister for International Trade and the Minister of Foreign Affairs

Leader: John Gero

Starting: June, 2001

- consulted the Professional Association of Foreign Service Officers (PAFSO) and asked for comments on this Plan

Leader: Peter MacArthur

Starting: Fall, 2001

**Human Resources Branch has:**

- implemented new Foreign Service Directives that result in an increase of benefits for the majority of Canada-based employees

Leader: David McNamara, FSD Policy and Administration Division

Starting: June, 2001

- carried out the "Foreign Service Retention Study"

Leader: Suzanne Laporte, Assistant Deputy Minister, Human Resources

Starting: Summer, 2001

**We are:**

- assessing the results of the "Foreign Service Retention Survey" by William M. Mercer Limited to see what additional measures can be implemented to improve retention of Trade Commissioners

Leaders: John Gero, Suzanne Laporte

Starting: Fall, 2001

**Human Resources Branch is:**

- bringing Employee Survey results to the attention of Treasury Board, the Public Service Commission and the Privy Council Office

Leader: Suzanne Laporte

Starting: Fall, 2001

**Human Resources Branch will:**

- restructure the FS group to provide a better defined career path with increased salaries at the upper level (with Treasury Board and the Public Service Commission)

Leader: Suzanne Laporte

Starting: Spring, 2001

- continue to monitor the Locally-Engaged staff pay scale with regard to local norms and adjust accordingly

Leader: Armande Audet, Locally-Engaged Staff Division

Starting: ongoing

- produce a comparative study of the terms and conditions of employment of Foreign Service Officers which will be taken into consideration in the negotiation of future collective agreements

Leader: Paul Chapin, Task Force on Modernizing the FS

Starting: Spring, 2001

- consider other proposals to recognise better and reward the skills of our employees, such as the ability to speak a foreign language

Leader: Adriaan De Hoog, Canadian Foreign Service Institute

Starting: Fall, 2001

---

**You said: "We are unsatisfied with the promotion process and our career opportunities"**

---

**Since the 2000 Employee Survey, Human Resources Branch has:**

- completed (ahead of schedule) promotion boards for promoting FS1 officers to the FS2 level. The FS2-EX1 corrective promotion board has been completed and a new promotion board announced to unblock the delayed process

Leader: Robert Brooks

Starting: February, 2001



**We have:**

- hired a human resource professional in the Trade Branch who specializes in incentives and retention to lead the *New Approach @ Work* PeopleFocus team which is expected to make recommendations on these issues

Leader: Roger Ferland

Starting: Summer, 2001

**Human Resources Branch will:**

- continue to have the FS2-EX1 promotion system include objective testing and evaluations against key leadership and management competencies, and consider this same modification for AS, other FS, EL, CS, CR and SCY groups

Leader: Robert Brooks

Starting: June, 2000

**We will:**

- continue to provide professional training in Canada for new Locally-Engaged staff comprising one week of training and one week of professional outreach with Canadian clients, in cooperation with the Canadian Foreign Service Institute

Leader: John Gero

Starting: January, 2001

- consider greater mobility for cross-stream, private sector, industry association and public sector assignments, in consultation with Human Resources Branch

Leader: Ken Sunquist

Starting: Spring, 2002

#### 4. Workload

**You said: "Overtime is not appropriately compensated at post"**

**We will:**

- cooperate with senior levels of the Geographic, Human Resources and Corporate Services Branches to clarify for managers and employees claimable overtime policy to improve fairness and consistency across posts

Leader: John Gero

Starting: Fall, 2001

- support the use by posts of the Business Mission Agreement, where Locally-Engaged staff overtime is claimable as an Additional Service expense

Leader: Peter MacArthur

Starting: Winter, 2000

---

**Other initiatives to help alleviate the workload on our officers:**

---

**Since the 2000 Employee Survey, we have:**

- as a Department, hired an additional 26 trade FSDPs in FY 00-01 and 30 trade FSDPs in FY 01-02 (a 15% increase year over year) to further alleviate the workload burden

Leader: Robert Brooks

Starting: Summer, 2000

- participated in an inter-departmental review of Investment Partnerships Canada which resulted in an assessment and a management response to be implemented by next year to improve support services to posts

Leader: Ken Sunquist

Starting: Spring, 2001

- worked with Team Canada Inc's business network to improve in-Canada back-referral mechanisms in support of posts abroad

Leader: Marie-Lucie Morin, TCS Planning and Policy

Starting: Fall, 2000

- defined and communicated the Department's Science & Technology roles and responsibilities so that science-based departments understand better our services

Leader: Marie-Lucie Morin

Starting: Summer, 2001

- clarified our role to clients through increased marketing of the Trade Commissioner Service in Canada to build awareness and highlight the preparatory role of our domestic partners

Leader: John Gero

Starting: Summer, 2000

**We are:**

- supporting the use of the new Government of Canada online Internet portal ([www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)), a site to which general inquiries, from both Canadian and local foreign contacts, can be referred. This should reduce unnecessary information demands on posts

Leader: Louis Marcotte, TCS Marketing Division

Starting: Spring, 2001

We will:

- intensify our communications with the International Trade Centres, Team Canada Inc partners, Investment Partnerships Canada, and Science & Technology partners to ensure that they do not unduly task posts and burden them with unreasonable demands

Leader: Marie-Lucie Morin

Starting: Fall, 2001

- help you to implement fully a client friendly additional service approach which includes Business Mission Agreement so as to reduce further the demands for logistical and administrative work

Leader: Peter MacArthur

Starting: Fall, 2000

## 5. Professional Development

### You said: "You are happy with increased training opportunities"

#### Since the 2000 Employee Survey, we have:

- trained an additional 320 employees through a collective (Trade and Geographic Branches) \$1 million Continuous Learning Program in FY00-01.

Leader: John Gero

Starting: January, 2001

- provided Dow Jones Interactive training to all posts in response to both Client and Employee Survey findings to increase sectoral knowledge of our staff

Leader: Pierre Sabourin, Export Development Division

Starting: April, 2001

#### We are:

- continuing to train an additional 300+ employees in FY 2001-2002 with Continuous Learning funds approved by the Resource Allocation Committee at the request of Trade and Geographic Branches

Leader: John Gero

Starting: Spring, 2001

- providing more funding to allow a total of 237 Locally-Engaged and Canada-Based staff from posts worldwide to conduct outreach in Canada to over 2,000 companies in close to 200 Canadian cities, in cooperation with International Trade Centres and other regional partners

Leader: Peter MacArthur

Starting: Ongoing

- providing New Approach briefing and training to both out-going and returning Canada-Based officers

Leader: Peter MacArthur

Starting: Spring, 1999

- providing inter-cultural effectiveness training to Canada-Based staff before posting

Leader: Louise LaRocque, Canadian Foreign Service Institute

Starting: Ongoing

**We will:**

- continue Locally-Engaged staff training and outreach in Canada

Leaders: Peter MacArthur and Louise LaRocque

Starting: Fall, 2001

- continue 3<sup>rd</sup> country regional and in-Canada sector-specific training in conjunction with major business events, together with the Geographic Branches

Leader: Robert Déry, Market Support Division

Starting: Fall, 2001

- continue to offer "Effective Relationship Management" soft skills training to selected posts based on six successful pilots involving 100 employees in March 2001

Leader: Ken Sunquist

Starting: Fall, 2001

- offer a Virtual Campus course introducing the New Approach for Trade staff abroad, in cooperation with the Canadian Foreign Service Institute

Leader: Peter MacArthur

Starting: Fall, 2001

- provide training on virtual library tools and selected Intranet resources (Economist Intelligence Unit, Canadian Trade Index, etc), together with Corporate Services Branch

Leader: Pierre Sabourin

Starting: Spring, 2002

- continue WIN Online training by request

Leader: Pierre Sabourin

Starting: ongoing

## 6. Information and Technology

### You said: "You want better information and technology"

#### Since the 2000 Employee Survey, we have:

- developed an e-Business Vision for the future of the Trade Commissioner Service that integrates the use of information technology and the New Approach, in cooperation with Corporate Services Branch

Leader: Pierre Sabourin

Starting: Fall, 2000

- ensured WIN Online data is current, i.e. 95% of WIN Online content is up-to-date and 15,000 company profiles have been reviewed to ensure the content is useful to you (i.e. fields for "what makes your product special?" etc)

Leader: Pierre Sabourin

Starting: Spring, 2001

#### We are:

- developing and posting on HORIZONS new "eInfo" products to help you at post:
  1. Canadian export capabilities sector-specific overviews (22 ExportProfiles created and under development) and snapshots (over 60 ExportAlerts to date);
  2. Market Research Centre's sector-specific foreign market information, in cooperation with Geographic Branches;
  3. Sector-specific e-training modules; and
  4. Sector-specific interactive industry partnerships

Leader: Robert Déry

Starting: Summer, 2001

- using your feedback from the 1998 and 2000 Employee Surveys to create a business case for a new Client Relationship Management system (eCRM) that would replace WIN Online, in cooperation with Corporate Services Branch

Leader: Pierre Sabourin

Starting: Spring, 2001

**We will:**

- support the roll-out of laptop computers for all posts, in cooperation with Corporate Services, Security and Intelligence and Geographic Branches

Leader: Pierre Sabourin

Starting: January, 2001

- develop the Virtual Trade Commissioner on InfoExport and acquire a Content Management System that will facilitate Web publishing by posts

Leader: Louis Marcotte

Starting: Fall, 2001

**Corporate Services Branch will:**

- provide new, faster computers to all our employees (2,500 in FY2001-2002 to replace all HP Vectra workstations, 1,500 in FY 2002-2003 to replace all sub-200Mhz workstations)

Leader: Louis Gaétan, Client Services Division

Starting: April, 2001

- ensure full SIGNET capacity at all posts including Micro-Missions by March 31, 2002 and increasing bandwidth at selected posts

Leader: Jocelyn Coté, Infrastructure Technology Division

Starting: Fall, 2000

**UPDATES ON THIS ACTION PLAN AND THE *NEW APPROACH @ WORK* WILL BE POSTED ON YOUR HORIZONS INTRANET ON A REGULAR BASIS. LOOK FOR THE LAUNCH OF THE NEW CONSOLIDATED TRADE BRANCH HORIZONS INTRANET SITE IN DECEMBER 2001 AS PART OF OUR RESPONSE TO WHAT YOU TOLD US.**