

CA 1  
EA  
C 56  
July 1991  
#7  
DOCS

STRATEGY FOR THE 90s...

# Corporate Review Update

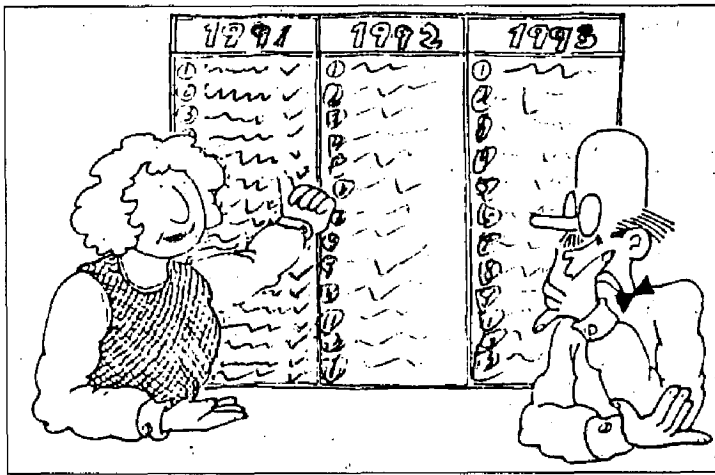
Department of External Affairs  
Ministère des Affaires extérieures  
OTTAWA

No. 9 - JULY 1991

1416

RETURN TO GOVERNMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

## Last Update



Since September, the Corporate Review Implementation Team (CRIT) has been working with CRX to put in place the recommendations of last year's Corporate Review and continue the long term strategy for the changes the Department will face in the 1990s. It has been an extraordinary year in many ways. At the same time that we were responding to the need for change within EAITC, the world around us continued to astound.

In spite of the unexpected developments which the Department has had to cope with, including further serious resource reductions, the implementation process

has carried on and most of the innovations and improvements planned in the Corporate Review are now in place. Although the work of renewal will continue, with specific Branches responsible for carrying each part forward, June 30 marked the formal end of the Corporate Review process as well as the end of CRX and the CRIT.

It also means the end of the *Corporate Review Update*. In this, our final edition, we want to recognize the tremendous support and assistance that we, in CRX, have received throughout the past year. To put in place the decisions announced in June 1990 required not only a commitment, but an enormous amount of energy, effort, imagination and risk. Throughout the Department, at all levels, we consistently received the information, advice and time necessary to help us move forward. This work was often in addition to the regular responsibilities and day-to-day work of divisions. At various times we have called on almost every division for assistance or advice; some divisions were a constant and necessary support.

At the risk of failing to mention an important contributor, CRX wishes to recognize some staff and divisions, in particular, for their special help throughout the past year:

- All the contributors to the Suggestion Box;
- The members of the Corporate Review Implementation Team: Mary Jane Starr (BML), Alan Virtue (TFX), Bill Van Staalduinen (ORD), Dave Gauthier (MCB), Yuen Wong (MCBA),

External Affairs and  
International Trade Canada

Canada

Cynthia Hartman (ADA), Claude Sirois (ADA), Robin Higham (APD), Gary Harman (NCX), Rick Belliveau (CPG);

- The Communications Branch, in particular BML, for their advice and help;
- Translation services for their work on the *Corporate Review Update* and all the material which we have been able to pass on to you to keep you informed of our work;
- Printing services and MIRA for meeting impossible deadlines;
- The mailroom operations for getting printed information to you;
- MITC for making sure information got to all missions as soon as possible;
- MITV for their assistance in setting up briefings for staff;
- All the members of working groups who toiled in boardrooms and offices making sure that what was needed got done.

### From Planning for Change to Planned Change

While the formal process of Corporate Review and Implementation is behind us, the period of change is not. However, we are learning to manage these changes. While dealing with the unexpected and difficult pressures of the past year, small actions to get things done and to make a difference continued at all levels throughout the Department. This persistent and time-consuming process, while not glamorous, moves us in small steps toward our goal of a revitalized department.

Each month we have published an UPDATE to provide you with a sense of the activities and progress of Corporate Review implementation. An End of Mandate Report will soon be circulated to highlight recent progress and areas of continuing implementation work.

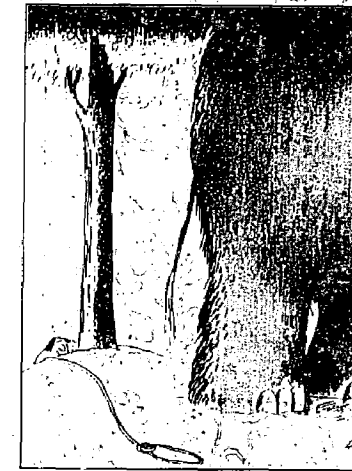
We end the short life of the UPDATE with a tribute to a special factor which has consistently eased the pressure and stress of the past year. Our department is known for its professionalism, dedication and ability to respond to a crisis wherever it may be. In working with so many of you over the course of the past months, we in CRX have also seen the creativity, enthusiasm and especially, the sense of humour that makes such a difference to our working lives.

With this in mind, we hope our last word will leave you smiling. We wish you all a happy summer and provide you with an important Final Report on the Corporate Review. Finally.

## The Corporate Review, Reviewed

When the Corporate Review was launched, we knew that it would be a big job...

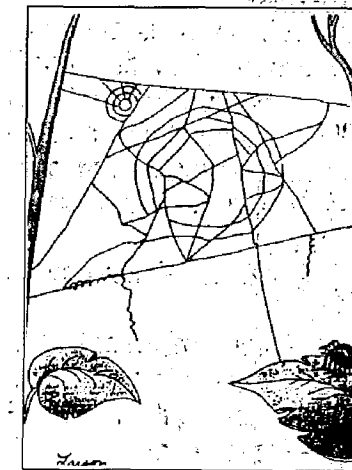
...requiring intense analysis...



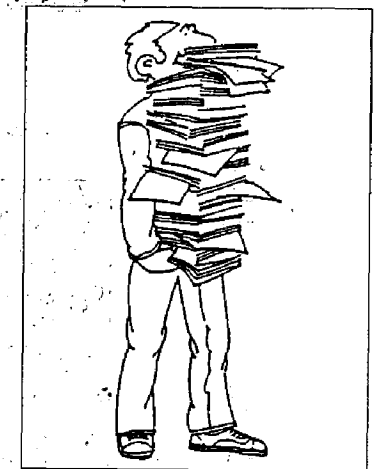
"Maybe it's not me y'know?... Maybe it's the rest of the herd that's gone insane."

... and careful planning

Through the Suggestion Box we received hundreds of ideas...

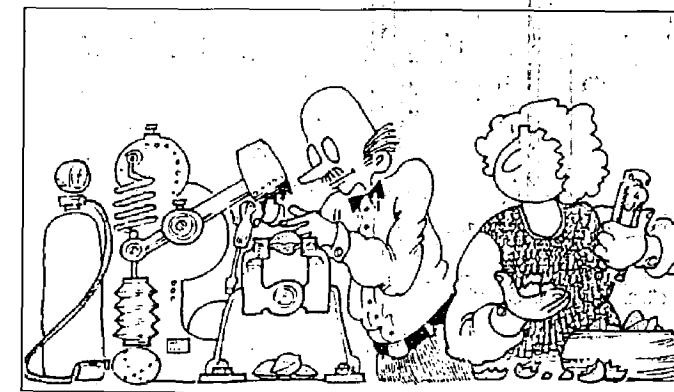


"Whoa!... That CAN'T be right!"



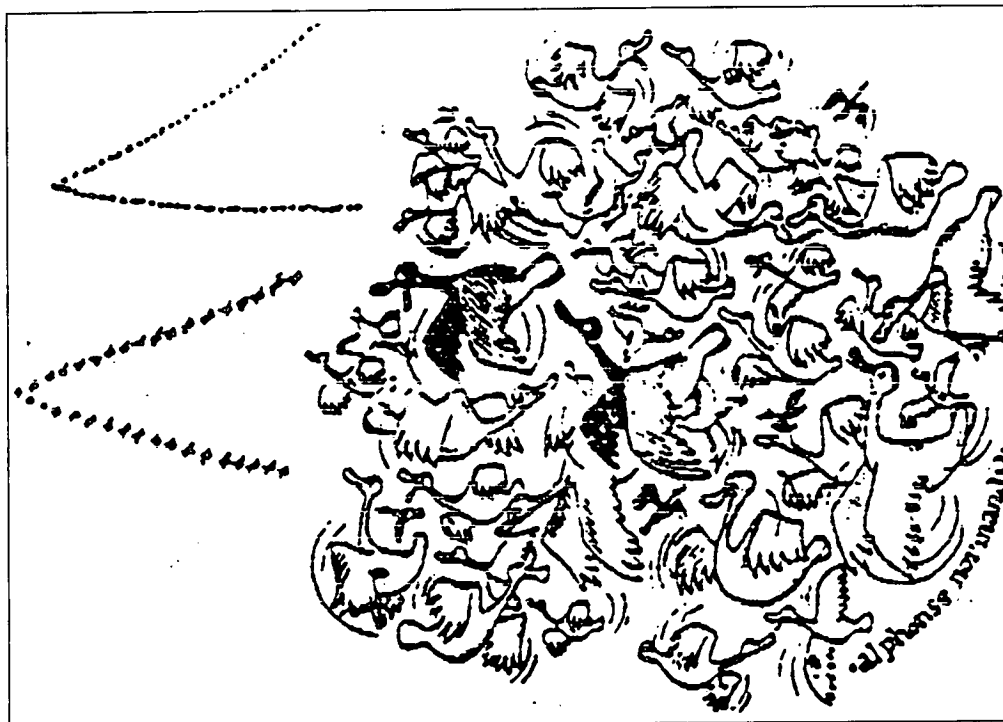
...some were easy to implement, others seemed to make sense, but became complicated...

...and some ideas were rejected.



"Do you realize what this means? We only have to work twice as hard for half the money and our resources problems are solved!"

After six month of Corporate Review and a year of implementation,  
we face the future better prepared...



"There are times when I wish we had a somewhat stronger organization."

...to make the choices that lie ahead.



"C'mon, c'mon — It's either one or the other."

## EAITC Newsletter Survey

External Affairs and International Trade Canada is exploring the idea of producing a quarterly staff newsletter that will reflect "Who we are and what we do." It will include information on activities at headquarters and at our posts; this new publication will be informative, highlighting staff and their achievements, and will complement existing publications such as *Administrative Notices* and *Liaison*. It will have an international feel and reflect the high standards set by EAITC employees.

The purpose of this questionnaire is to obtain your opinions, preferences and suggestions on the form and content of the proposed publication.

By completing this questionnaire, you will not only help to underline or emphasize the need for such a publication, but also contribute to establishing the content and format for this newsletter.

1. Do you think, in general, that a departmental newsletter would be useful, and worth the expenditure?

- A. Yes, very useful
- B. Somewhat useful
- C. Not useful at all
- D. Doesn't matter

2. When you receive *Administrative Notices*, do you:

- A. Read the entire publication
- B. Read most of the publication
- C. Read a small portion
- D. Read only one section
- E. Discard it without reading
- F. Do not recall this publication

When you receive *Liaison*, do you:

- A. Read the entire publication
- B. Read most of the publication
- C. Read a small portion
- D. Read only one section
- E. Discard it without reading
- F. Do not recall this publication

When the *employee newsletter* appears, are you likely to:

- A. Read the entire publication
- B. Read most of the publication
- C. Read a small portion
- D. Read only one section
- E. Discard it without reading

3. What makes you pick up a publication? Please rate each of the following as:

1. Very important 2. Fairly important 3. Irrelevant

- A. Size preferred
  - book \_\_\_\_\_
  - tabloid newspaper \_\_\_\_\_
- B. Colour(s) \_\_\_\_\_
- C. Catchy title or logo \_\_\_\_\_
- D. Cover story \_\_\_\_\_
- E. Paper that its printed on (i.e. glossy, coloured, recycled) \_\_\_\_\_
- F. Other (please specify) \_\_\_\_\_

4. This newsletter would be published four times a year. Is this:

- A. Too often — there would be nothing new
- B. Not often enough — there is a lot more information I would like to have regularly
- C. Adequate
- D. Doesn't matter

5. Here are a number of suggestions for possible types of features, articles etc. Please rate each one of the following as:

1. Very important 2. Fairly important 3. Irrelevant

- A. Professional and social events and activities \_\_\_\_\_
- B. Feature articles on issues, policies, personnel news \_\_\_\_\_
- C. Editorial letters, suggestions or comments on anything in the Department — 'help column' \_\_\_\_\_
- D. Publications — what's available, description and possible reviews, where to find them \_\_\_\_\_
- E. Looking ahead — section on new events, tours, speakers, lectures, trade show listings \_\_\_\_\_
- F. Personnel — rotational and non-rotational, appointments, retirements \_\_\_\_\_
- G. Home and away
  - Special section for staff in Canada \_\_\_\_\_
  - Special section for staff abroad \_\_\_\_\_
- H. Human resources — who can help, courses offered, etc. \_\_\_\_\_
- I. Protocol — dos and don'ts, what you should know \_\_\_\_\_
- J. Employee awards, recognition, achievements \_\_\_\_\_
- K. Information about other governmental programs \_\_\_\_\_
- L. Training \_\_\_\_\_
- M. Travel \_\_\_\_\_
- N. Other (please specify) \_\_\_\_\_

6. Would you like to see the same features in every issue or a complete change in the theme and presentation each time?

- A. Yes — keep the core columns (i.e., editorial, publications, looking ahead)
- B. No — change each issue
- C. Combination of both
- D. Doesn't matter

7. Do you think the newsletter should cover:

- A. External Affairs and International Trade Canada only
- B. Other government departments
- C. Outside government information or events

8. Would you like to see:

	Many	Some	None	Doesn't matter
A. Pictures (photographs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Cartoons with articles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Graphics that complement each article	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. In the event that the proposed newsletter is published, how likely is it that you would contribute to the newsletter (article, photographs, book reviews)?

- A. Very likely
- B. Fairly likely
- C. Not very likely
- C. Not at all likely

10. Should this newsletter be produced by:

- A. In-house staff
- B. Outside contractor(s)
- C. Committee
- D. Doesn't matter

11. What name would you suggest for the Departmental newsletter?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Questions about you**

Are you stationed

- 1. In Canada
- 2. Abroad

How many years have you been with External Affairs and International Trade Canada? \_\_\_\_\_

If you have any additional questions, suggestions or comments, please write them in the space below. Remember, this will be your newsletter and this is your opportunity to help shape it to suit your needs.

**Comments**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Please return this questionnaire to Corporate Communications Division (BML) by 10 September, 1991

Facsimile: 954-1058

**Renseignements personnels**

Etes-vous en poste

- 1. Au Canada
- 2. A l'étranger

Depuis combien d'années travaillez-vous pour Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada? \_\_\_\_\_

Si vous avez des questions, suggestions ou observations, veuillez utiliser l'espace ci-dessous. Rappelez-vous que ce sera votre bulletin et que vous avez maintenant la chance de nous aider à en faire une publication qui répondra à vos besoins.

**Observations**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prière de retourner ce questionnaire à la Direction des communications ministérielles (BML) avant le 10 septembre 1991

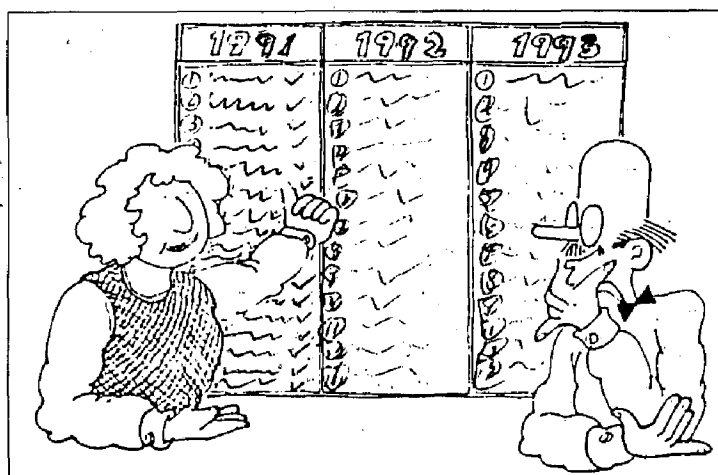
Télécopieur : 954-1058



## Mise à jour Examen ministériel

N° 9 - JUILLET 1991

### Dernier bulletin



Depuis septembre, l'Équipe de mise en oeuvre de l'Examen ministériel a travaillé de concert avec CRX pour appliquer les recommandations formulées l'an dernier et poursuivre la stratégie à long terme adoptée par le Ministère pour faire face aux changements des années 90. À plusieurs égards, nous venons de vivre une année extraordinaire. Pendant que nous réagissions au besoin de changement aux Affaires extérieures, le monde continuait en effet de nous stupéfier.

Malgré les événements imprévus qu'a dû affronter le Ministère, y compris une autre série de compressions budgétaires, le processus de mise en oeuvre s'est poursuivi, de sorte que la plupart des innovations et des améliorations prévues dans l'Examen ministériel sont aujourd'hui en place. Bien que le travail de renouveau se poursuive, chaque secteur en étant responsable d'une partie, l'Examen ministériel a pris fin le 30 juin, et CRX ainsi que l'Équipe de mise en oeuvre ont cessé leurs activités.

C'est également la fin du bulletin *Mise à jour de l'Examen ministériel*. Dans cette dernière édition, nous voulons souligner l'appui fantastique que nous avons reçu à CRX au cours de l'année. Pour concrétiser les décisions annoncées en juin 1990, il a non seulement fallu de la volonté, mais aussi énormément d'énergie, d'efforts, d'imagination et d'audace. De tous les services et tous les échelons du Ministère nous avons toujours reçu l'information, les conseils et l'aide nécessaires pour nous aider à aller de l'avant. Parfois, cette aide constituait un surcroît de travail pour les directions. Il nous est arrivé de faire appel à presque toutes les directions pour obtenir aide ou conseils; certaines répondaient invariablement à l'appel et se révélaient d'un précieux secours.

En espérant n'oublier personne, CRX voudrait souligner l'apport de certains employés et de certaines directions qui nous ont particulièrement secondés durant l'année :

- Toutes les personnes qui ont contribué à la Boîte à idées;
- Les membres de l'Équipe de mise en oeuvre de l'Examen ministériel : Mary Jane Starr (BML), Alan Virtue (TFX), Bill van Staaldunin (ORD), Dave Gauthier (MCB), Yuen Wong

(MCBA), Cynthia Hartman (ADA), Claude Sirois (ADA), Robin Higham (APD), Gary Harman (NCX), Rick Belliveau (CPG);

- Le Secteur des communications, et tout particulièrement BML, pour son aide et ses conseils;
- Le Service de traduction pour la version française des bulletins *Mise à jour de l'Examen ministériel* et de tous les documents envoyés pour vous informer de notre travail;
- L'imprimerie et MIRA qui ont respecté des dates limites impossibles;
- La salle du courrier qui vous a livré tous ces renseignements;
- MITC qui les a fait parvenir à toutes les missions rapidement;
- MITV pour son aide dans l'organisation des séances d'information à l'intention des employés;
- Tous les membres des groupes de travail qui ont trimé pour venir à bout de tout le travail à accomplir.

## De la planification du changement au changement planifié

L'Examen ministériel et sa mise en oeuvre sont terminés, mais pas la période de changement. Nous apprenons cependant à gérer le changement. Malgré les événements imprévus et les difficultés cette année, de petits gestes ont continué d'être posés à tous les niveaux au Ministère pour faire bouger les choses. Ce lent cheminement n'est certes pas très excitant, mais il nous fait avancer petit à petit vers notre objectif de revitalisation du Ministère.

Nous avons publié chaque mois un bulletin afin de vous faire part des progrès accomplis dans la mise en oeuvre de l'Examen ministériel. Nous ferons bientôt circuler un rapport de fin de mandat pour vous informer des dernières réalisations et du travail de mise en oeuvre qui se poursuit.

CRX voudrait terminer la publication de ce bulletin en soulignant un élément particulier qui a permis d'atténuer la pression et le stress cette année : le professionnalisme, le dévouement et la capacité du Ministère de réagir à des crises. Pour vous avoir côtoyés au cours des derniers mois, nous avons aussi été à même d'admirer votre créativité, votre enthousiasme et surtout votre sens de l'humour, si important dans notre vie professionnelle.

C'est dans cet esprit que nous avons préparé les pages qui suivent. Nous vous souhaitons un bel été, et nous vous présentons un important rapport final sur l'Examen ministériel. Enfin.

## Examen de l'Examen ministériel

Lorsque nous avons entrepris l'Examen ministériel, nous savions qu'il s'agissait d'un travail colossal...

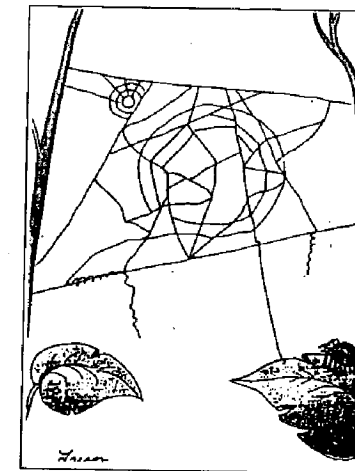


...qui exigeait beaucoup d'analyse...



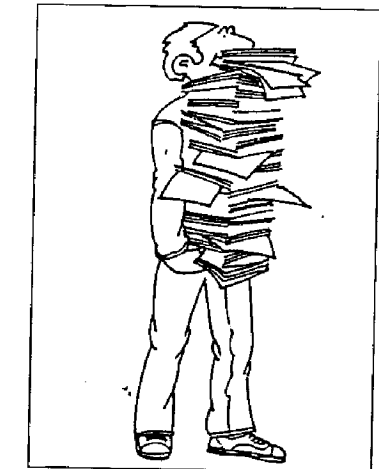
«Peut-être que ce n'est pas moi, vous savez? Peut-être que c'est le reste du troupeau qui a perdu les pédales.»

... et une planification minutieuse.



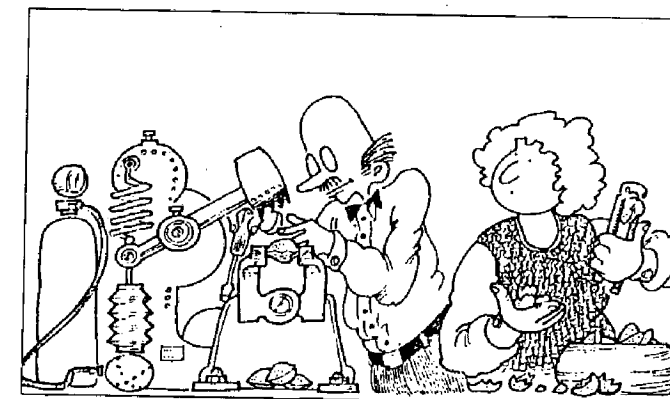
«Oh là là! ...Je me suis sûrement trompé!»

Des centaines de suggestions ont été déposées dans la Boîte à idées...



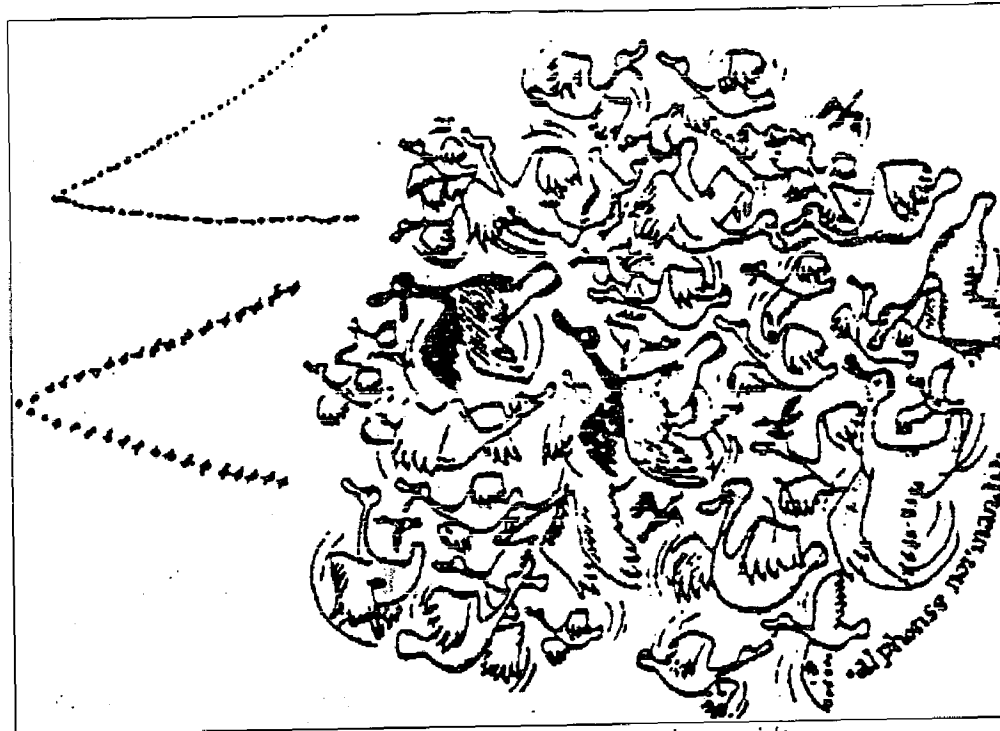
...certaines idées étaient faciles à mettre en oeuvre, d'autres semblaient intéressantes, mais se révélèrent impraticables...

...et certaines autres ont été rejetées.



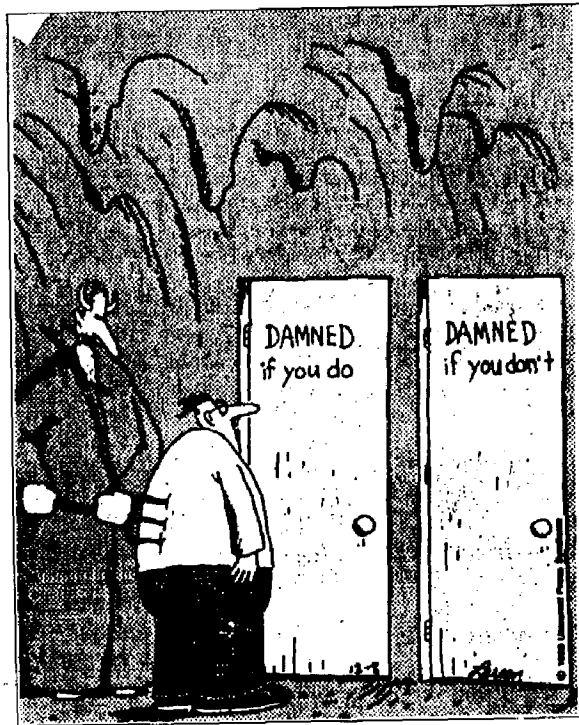
«N'est-ce pas merveilleux? Il nous suffit de travailler deux fois plus fort pour un salaire réduit de moitié, et notre problème de ressources est résolu!»

Après six mois d'Examen ministériel et un an de mise en oeuvre, nous sommes mieux préparés à affronter l'avenir...



«Il y a des moments où j'aimerais que nous soyons mieux organisés.»

...et à prendre les décisions qui s'imposent.



«Allez, allez. C'est l'une ou l'autre.»

## Sondage sur le nouveau bulletin d'AECEC

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada songe à publier un bulletin trimestriel qui reflétera «qui nous sommes et ce que nous faisons». Le bulletin relatara entre autres les activités de l'Administration centrale et de nos missions à l'étranger. La nouvelle publication sera informative, traitant surtout du personnel et de ses réalisations, et servira de complément aux autres publications actuelles du Ministère, par exemple *Avis administratifs* et *Liaison*. Enfin, le bulletin aura une saveur internationale et sera à la hauteur des normes élevées établies par le personnel d'AECEC.

L'objet du présent questionnaire est de recueillir votre opinion, vos préférences et vos suggestions sur la présentation et le contenu de la publication envisagée.

En remplissant ce questionnaire, non seulement vous nous aiderez à souligner ou à faire ressortir la nécessité d'une publication du genre, mais vous contribuerez aussi à en établir le contenu et la présentation.

1. De façon générale, pensez-vous qu'un bulletin interne serait utile et que les frais que sa publication suppose seraient justifiés?

- A. Oui, très utile
- B. Quelque peu utile
- C. Aucunement utile
- D. Aucune importance

2. Lorsque vous recevez les *Avis administratifs*, est-ce que vous :

- A. Lisez la publication en entier
- B. En lisez la plus grande partie
- C. En lisez une petite partie
- D. Ne lisez qu'une section
- E. La jetez au panier sans en prendre connaissance
- F. Ne connaissez pas cette publication?

Lorsque vous recevez la revue *Liaison*, est-ce que vous :

- A. Lisez la publication en entier
- B. En lisez la plus grande partie
- C. En lisez une petite partie
- D. Ne lisez qu'une section
- E. La jetez au panier sans en prendre connaissance
- F. Ne connaissez pas cette publication?

Lorsque le bulletin interne paraîtra, est-il probable que vous :

- A. Lirez la publication en entier
- B. En lirez la plus grande partie
- C. En lirez une petite partie
- D. Ne lirez qu'une section
- E. La jetterez au panier sans en prendre connaissance?



3. Qu'est-ce qui vous attire dans une publication? Veuillez coter chaque cas comme suit :

1. Très important 2. Relativement important 3. Ne s'applique pas

- A. Format
  - relié \_\_\_\_\_
  - journal tabloïd \_\_\_\_\_
- B. Couleur(s) \_\_\_\_\_
- C. Titre ou logo accrocheur \_\_\_\_\_
- D. Article en couverture \_\_\_\_\_
- E. Papier lustré, de couleur, recyclé, etc. \_\_\_\_\_
- F. Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

4. Le bulletin sera publié quatre fois par année. À votre avis, est-ce :

- A. Trop souvent — il n'y aurait rien de nouveau d'une fois à l'autre
- B. Pas assez souvent — il y a beaucoup plus d'informations que j'aimerais avoir régulièrement
- C. Suffisant
- D. Aucune importance

5. Voici une liste d'articles de fond, d'articles d'intérêt général, etc. que nous pourrions publier dans le bulletin. Il s'agit de suggestions. Veuillez coter chacune comme suit :

1. Très important 2. Relativement important 3. Ne s'applique pas

- A. Manifestations et activités professionnelles et mondaines \_\_\_\_\_
- B. Articles de fond sur des points précis ou sur des politiques, nouvelles du personnel \_\_\_\_\_
- C. Lettres au rédacteur, suggestions ou commentaires sur ce qui se passe au Ministère — «rubrique aide» \_\_\_\_\_
- D. Publications — disponibilité, description et critiques, où se les procurer \_\_\_\_\_
- E. À venir — section sur les nouveaux événements, les tournées, les conférenciers, les conférences, les expositions commerciales \_\_\_\_\_
- F. Personnel — permutants ou non permutants, affectations, retraites \_\_\_\_\_
- G. Chez nous comme ailleurs \_\_\_\_\_
  - Section consacrée au personnel en poste au Canada \_\_\_\_\_
  - Section consacrée au personnel en poste à l'étranger \_\_\_\_\_
- H. Ressources humaines — qui peut nous venir en aide, cours offerts, etc. \_\_\_\_\_
- I. Protocole — à faire et à éviter, ce que vous devriez savoir \_\_\_\_\_
- J. Prix aux employés, distinctions, réalisations \_\_\_\_\_
- K. Renseignements sur d'autres programmes gouvernementaux \_\_\_\_\_
- L. Formation \_\_\_\_\_
- M. Voyages \_\_\_\_\_
- N. Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

6. Aimerez-vous retrouver les mêmes rubriques dans chaque numéro ou préféreriez-vous que le thème et la présentation changent totalement d'une fois à l'autre?

- A. J'aimerais retrouver les principales rubriques (éditoriaux, publications, À venir)
- B. J'aimerais qu'on change à chaque numéro
- C. J'aimerais une combinaison de deux
- D. Aucune importance

7. Pensez-vous que le bulletin devrait traiter :

- A. D'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada uniquement
- B. Des autres ministères
- C. De faits et d'événements à l'extérieur du gouvernement?

8. Aimerez-vous que le bulletin contienne :

	Beaucoup	Quelques-uns	Aucun	Aucune importance
A. Photographies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Articles illustrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Graphiques accompagnant chaque article	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Si le bulletin interne envisagé venait à être publié, seriez-vous intéressé(e) à y collaborer (articles, photographies, chronique de revue de livre, etc.) ?

- A. Très probable
- B. Assez probable
- C. Peu probable
- C. Pas du tout probable

10. Ce bulletin devrait-il être préparé :

- A. À l'interne
- B. À l'externe
- C. Par le comité
- D. Aucune importance

11. Quel nom proposeriez-vous pour le bulletin ministériel?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Renseignements personnels**

Êtes-vous en poste

- 1. Au Canada
- 2. À l'étranger

Depuis combien d'années travaillez-vous pour Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada? \_\_\_\_\_

Si vous avez des questions, suggestions ou observations, veuillez utiliser l'espace ci-dessous. Rappelez-vous que ce sera votre bulletin et que vous avez maintenant la chance de nous aider à en faire une publication qui répondra à vos besoins.

**Observations**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prière de retourner ce questionnaire à la Direction des communications ministérielles (BML) avant le 10 septembre 1991**

Télécopieur : 954-1058

Facsimile: 954-1058

Please return this questionnaire to Corporate Communications Division (BML) by 10 September, 1991

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Comments**

If you have any additional questions, suggestions or comments, please write them in the space below. Remember, this will be your newsletter and this is your opportunity to help shape it to suit your needs.

How many years have you been with External Affairs and International Trade Canada?

- 1. In Canada
- 2. Abroad

Are you stationed  
**Questions about you**