

# Cahier d'information sur

# les Centres de commerce international

septembre 2003

Développer par: Direction de l'intégration du commerce





QUEEN HF 1479 .B7 2003 c.2 Canada. Trade Integration Di Briefing binder on the Inter

DATE DUE

DATE DE RETOUR		
CARR MCLEAN	38-296	



# CAHIER D'INFORMATION SUR LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

# TABLE DES MATIÈRES

- 1. Introduction
- 2. Problèmes auxquels font face les CCI
- 3. Chronologie des principaux événements
- 4. Documents de référence importants
  - a) Gestion du commerce/Mandat
  - b) Gestion des CCI/Mandat
  - c) CCI/Équipe Canada inc.
  - d) Partenariats entre les CCI et l'AC d'IC
  - e) Partenariats entre les CCI et le MAECI
  - f) Partenariats entre les CCI et le Portefeuille de l'industrie
  - g) CCI et les Réseaux commerciaux régionaux
  - h) CCI et investissement
  - i) CCI et clients

#### **CAHIER D'INFORMATION SUR**

#### LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

#### **SECTION 1 – INTRODUCTION**

- L'objet du présent cahier d'information est de fournir aux directeurs exécutifs régionaux (DER) un produit concis mais complet qui retrace l'évolution des Centres de commerce international (CCI) et les principales initiatives qui ont façonné leur rôle dans la promotion du commerce international.
- Le présent cahier répond à une demande des DER formulée à la suite de la discussion sur le commerce et l'investissement du 12 novembre 2002 dans laquelle ils demandaient que l'on examine le rôle des CCI compte tenu des liens stratégiques entre le commerce, l'investissement et l'innovation (voir les notes pouvant servir à la discussion ci-jointes).
- On espère que le présent cahier d'information favorisera une meilleure compréhension commune du contexte historique au sein duquel les CCI ont évolué et, dans une certaine mesure, de l'environnement multidimensionnel au sein duquel ils mènent leurs activités.

## Discussion sur le commerce et l'investissement Notes tirées de la réunion des DER du 12 novembre 2002

#### **ATTENTES**

- ► Il est temps d'aborder le sujet
- ► Tenir compte de la nature changeante
- ► Tenir compte des besoins changeants de la clientèle
- Revoir/remettre en question nos hypothèses de base
- ► Tenir compte du rôle des ODR : protocole d'entente avec le MAECI
- ▶ Point de vue courant sur l'investissement
- Point de vue courant sur les retombées du commerce et de l'investissement → mais souplesse en régions
- « Quels sont nos antécédents? » Par exemple, dans le cas du sous-ministre
  - ► Où allons-nous?
  - ▶ Que faisons-nous?
  - ► Pourquoi le faisons-nous?

Actuellement, le seul « élément sûr », ce sont les « ressources limitées ».

- À ce jour, notre histoire, c'est le « RCR ».
- Liens: Innovation < Commerce
  - < Investissement
- Gestion et communications sur le dossier du commerce AC → Régions
  - ► Préciser le rôle des DER dans les ententes de gestion
- Quelle devrait être la position de notre ministre concernant l'ordre du jour commercial (par rapport au ministre Pettigrew)?
  - ► Ce qui est possible
  - ► Ce qui ne l'est pas
- En outre, nous appuyons aussi le ministre Pettigrew dans les régions à titre de soutien ministériel → pas en ce qui concerne le commerce et l'investissement.
- Point de vue partagé sur le soutien apporté au ministre et aux sous-ministres dans les régions.
- Ce que nous disons au sous-ministre
  - ▶ continuer les réunions avec les sous-ministres concernant le commerce
  - continuer les réunions avec les provinces
    - Ordre du jour important?
    - « Bonnes nouvelles » : les RCR fonctionnent bien

- approche visant à définir les rôles des différents intervenants du commerce -

ok?

- Que devraient être, à l'avenir, les RCR et les CCI pour faire progresser les intérêts d'Industrie Canada?
- Base d'indicateurs de « données » pour prendre nos décisions concernant le commerce et l'investissement
  - → Points de vue communs des DER
- Mesures des résultats → ce que nous faisons
  - Plutôt que simplement produire des rapports sur les activités
  - ► Problèmes concernant le fait que les CCI font partie d'une chaîne de valeurs plus importante
- Positionnement, par exemple Équipe Canada, le monde des affaires
- Préciser les attentes : (gestion)
  - du promoteur du commerce;
  - du promoteur de l'investissement;
  - des promoteurs du commerce régional et de l'investissement;
  - au sujet de la fonction liée au commerce de l'administration centrale.

#### **OCCASIONS**

- Le sous-ministre est prêt à entendre le point de vue des Opérations sur le commerce et l'investissement
- Nouvelle relation avec John Klassen
  - Que dire?
  - Partenariat potentiel?
- Point de vue sur les relations avec le secteur de l'industrie → six prochains mois?
- Évaluer si le présent budget est notre pivot ou notre contrainte et voir si nous pouvons penser ou aller au-delà de ce dernier?
- Possibilité de fournir une substance sur laquelle édifier une relation avec le MAECI
- Comment nous servir du soutien du MAECI pour renforcer nos CCI?
- Base de données commune avec le MAECI concernant la clientèle. Comment cela peut-il renforcer les relations avec la BDC, les ODR, et les provinces?

- Renforcer la relation avec le PARI dans les régions.
- Solide appui des sous-ministres à l'égard des RCR; comment nous servons-nous de cela?
  - Pouvons-nous nous servir de cela en investissement et innovation?
- Rôle d'IC à titre d'« intermédiaire » « dans la relation avec les RCR.
- L'important est d'harmoniser les ressources avec les secteurs principaux où nous pouvons ajouter de la valeur grâce à des conseils en matière d'exportation.
- Ce dans quoi nous voulons être très bons à long terme; plutôt que médiocres en beaucoup de choses

<b>Essentiel</b>	<u>50%</u>	Activités supplémentaires 50%

Conseils en matière

- PDME sur la gestion des RCR : prestation

d'exportation

- Investissement

Mandats assortis de ressources?

Donc la capacité d'offrir des services clés est réduite → Quelle est notre position?

## **RÉSULTATS**

Document d'information des cadres

#### Définitions:

- Activités, par exemple nos besoins
- ► Assignation de valeur
- Brancher les DER →OCE
  - On doit avoir une compréhension commune de l'évolution à partir de notre situation actuelle et la prévoir
  - Évaluer ce que nous faisons et sa valeur
  - Possibilités de changer et manière de le faire
  - Où affecter des ressources qui pourraient être épargnées?

#### **MESSAGE**

- 1. Commerce → les DER veulent mieux comprendre la fonction :
  - ▶ De la même manière que STIT, etc...
  - ► Revoir le partenariat
  - ► Faire le point

- 2. Investissement → Quel est notre mandat? Explorer nos options → Envisager des partenariats?
- 3. La possibilité est la suivante : On veut établir une collaboration entre IC et le MAECI sur le commerce et l'investissement → à tous les niveaux en commençant par le sous-ministre. Possibilité avec de nouveaux intervenants.
- 4. On arrivera à la journée de réflexion des DER et des OCE
  - Histoire commune
  - Évaluation des activités
  - ► Options Choix
  - « Rien n'est exclu »

# ENSEMBLE DE DOCUMENTS D'INFORMATION - ÉLÉMENTS

- Histoire des RCR
- Protocole d'entente < IC MAECI
  - < Opérations Industrie
- Continuum du commerce
- Mesures/Mesures des résultats
- Sondage auprès des RCR Pourquoi sont-ils différents par région?
- Répertoire de pratiques exemplaires
- Carte de l'investissement des ressources
  - ▶ ETP
  - Programmes \$
- Document d'information de l'OCE de Vancouver

	Ontario	Atlantique	Pacifique	Québec	Prairies
ЕТР					
Salaire (\$)					
Subventions et contributions (\$)					

	ЕТР	Salaires	S et C
MAECI			
ODR			
PROVINCE			

# Valeur (élevée)

Ressources (faibles)

Ressources (élevées)

Valeur (faible)

X - SM X - DER

X - Agent

#### CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION

#### CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

# SECTION 2 – PROBLÈMES AUXQUELS FONT FACE LES CCI

#### Introduction

Grâce à dix Centres de commerce international qui gèrent 12 bureaux (un bureau par province et des satellites à Calgary et à Regina), le réseau des CCI assure les services essentiels de conseils en exportation et de soutien à l'entrée sur le marché aux entreprises canadiennes prêtes à exporter (la plupart du temps, des petites et moyennes entreprises) qui veulent percer les marchés d'exportation ou diversifier leurs marchés à l'étranger. Les CCI comptent 104,5 ETP et un budget de fonctionnement et d'entretien d'environ 1,1 million de dollars (11 000 \$ par ETP). Il y a environ 80 employés professionnels qui travaillent dans l'ensemble des CCI, y compris 14 délégués commerciaux du MAECI (six à Vancouver).

Voici un certain nombre de problèmes importants auxquels font face les CCI en 2003 et dans l'avenir, regroupés en trois niveaux : les problèmes fondamentaux, les problèmes pratiques et les autres problèmes qui exigent une attention.

#### Niveau 1 – Les problèmes fondamentaux

1. Raison d'être – Accent : Comme leur nom le laisse entendre, les CCI ont habituellement assuré des services commerciaux essentiels de conseils en matière d'exportation et de soutien à l'entrée sur le marché. En raison des pressions croissantes exercées pour satisfaire aux multiples intérêts dans le cadre de la Promotion du commerce international (investissement et innovation/science et technologie), il importe que les nouvelles responsabilités ne détournent pas par inadvertance les CCI des services essentiels ou que, si c'est le cas, ce soit intentionnel.

Comme le commerce représente plus de 45 % du PIB, la poursuite de la réussite au chapitre des exportations est essentielle à la prospérité continue du Canada. La force des CCI – conseiller les clients quand ils entrent sur la scène des exportations ou qu'ils agrandissent leurs marchés – n'est pas facile à remplacer. Fondé en partie sur la force de la relation entre les CCI et le MAECI, le travail des CCI auprès de la clientèle, directement ou indirectement par l'entremise du Réseau commercial régional, est un élément essentiel de la réussite de la stratégie commerciale du Canada. Si aucun groupe de lobbyistes n'exige davantage de services ou un meilleur service des CCI, il est difficile d'évaluer la demande des clients. Toutefois, le simple fait qu'il n'y ait pas de crise évidente ne signifie pas nécessairement que tout va bien.

En raison de l'évolution sur le plan de l'environnement et des besoins de la clientèle, le rôle des CCI dans le dossier de la PCI change. Certaines de ces nouvelles exigences imposées aux CCI peuvent renforcer la contribution de ces derniers aux besoins interreliés plus larges du

monde des affaires. L'année 2003 offrira une occasion importante d'établir le bon équilibre, ainsi que de fournir l'orientation et la clarté critiques à une réussite continue.

2. <u>Relation avec le MAECI</u>: Les CCI entretiennent sans l'ombre d'un doute une relation spéciale avec le Service des délégués commerciaux du MAECI en raison d'une longue et fructueuse histoire. Il s'agit presque d'une relation familiale puisque les deux côtés comprennent l'importance du partenariat et veulent sans cesse le renouveler.

Simplement, les CCI représentent le volet intérieur du Service des délégués commerciaux (puisqu'il compte plus de 1 000 ETP et bureaux dans 140 pays). Même s'ils sont dix fois moins gros, les CCI doivent s'assurer que le SDC dispose d'un approvisionnement continu de clients prêts à exporter qu'il faut aider à l'étranger de manière à ce que les exportations soient maintenues ou augmentées. Les attentes concernant le nombre de clients sont élevées, et la manière dont les CCI doivent assurer des services à ces clients est incohérente et souvent imprécise. En outre, les CCI appuient le travail du SDC en assurant la gestion du PDME (Programme de développement des marchés d'exportation), ils organisent des activités de liaison externe pour les délégués commerciaux en visite et les chefs des missions commerciales ainsi que d'autres activités qui exigent du temps même si elles sont importantes et productives.

3. Réseaux commerciaux régionaux (RCR) et Équipe Canada inc. (ECI): En vertu de la lettre que lui a adressée le greffier du Conseil privé en 1996, Industrie Canada a reçu le mandat d'assurer le leadership du volet intérieur de l'équation commerciale: activités intra-frontières par opposition aux activités extrafrontières du MAECI. On a demandé aux CCI de coprésider les RCR avec leurs partenaires provinciaux-territoriaux afin de coordonner le commerce dans les régions du Canada.

Les RCR offrent aux CCI des possibilités et des défis. La possibilité, c'est que le CCI assure un leadership unique dans la coordination des ministères et des organismes fédéraux et provinciaux concernés par le commerce. Compte tenu de leur position qui consiste à faire le lien entre le côté intérieur et le côté international de l'équation, les CCI sont essentiels afin d'assurer un approvisionnement continu de nouveaux exportateurs bien préparés sans offrir tous les services eux-mêmes. Il demeure difficile d'assurer une coordination efficace avec des partenaires qui peuvent être plus compétitifs que coopératifs ou qui disposent de plus de fonds. Le rôle des partenaires peut changer rapidement et de façon importante (voir les changements survenus en Colombie-Britannique, en Ontario et en Nouvelle-Écosse), les changements apportés au mandat créent des lacunes dans le service offert à la clientèle, par exemple DRHC et la DEO. L'érosion progressive du ratio 1 pour 1 en ce qui concerne les conseils prodigués à la clientèle est un problème grave.

Les CCI doivent conserver et renforcer leur identité tout en assurant un rôle de chef de file fort au sein des RCR. Ils ne peuvent plus non plus fournir de ressources aux RCR au cas par cas si on veut créer des RCR durables.

La réussite des RCR peut être au coeur de toute réussite future des CCI. Les prochaines années pourraient constituer un tournant pour ce partenariat. Le rôle des CCI dans les RCR est essentiel pour assurer la réussite – encore une fois, toutefois, les attentes doivent être claires et les ressources, suffisantes.

- 4. <u>Portefeuille d'Industrie</u>: L'objectif clé du partenariat avec les CCI est de produire des économies en réduisant le double emploi et le chevauchement dans le service. Dans ce contexte, il faut absolument délimiter clairement les rôles et les responsabilités des partenaires. En l'absence de consultation, un ODR a accru sa participation dans des domaines où les CCI sont d'habitude forts (APECA) tandis qu'un autre (DEO) s'est retiré des activités de counselling importantes aux premières étapes de la préparation aux exportations, ce qui entraîne des lacunes dans les services qu'il faut offrir à la clientèle. Il est temps de préciser et de renforcer la relation entre les CCI et les ODR, en les convainquant de la valeur d'un partenariat nous constituons une équipe qui répond aux besoins de la clientèle.
- 5. Ressources des CCI: Même s'il y a parité de ressources (plus ou moins) entre les cinq régions, 57 % des ETP des CCI se trouvent dans trois des 12 bureaux (Toronto, Montréal, Vancouver), ce qui suppose que les autres bureaux comptent moins de dix ETP chacun. Par conséquent, les CCI en général sont très mal dotés compte tenu de la multitude de rôles que l'on s'attend à les voir jouer. Un défi important est de gérer les attentes des partenaires, des clients et, de façon critique, des CCI eux-mêmes.
- 6. Apprentissage continu Nos gens: L'environnement en évolution rapide et les besoins changeants de la clientèle exigent du personnel des CCI qu'il offre une qualité et un type de service de plus en plus soignés. Le rôle du CCI au sein du RCR exige aussi des compétences nouvelles et différentes des compétences en matière de communications et de leadership ainsi que de solides connaissances en économie. Reconnaissant le besoin d'acquérir et de conserver de nouvelles capacités afin de relever de nouveaux défis, les CCI se sont lancés dans un modeste programme de perfectionnement professionnel à plusieurs volets pour répondre à ces nouveaux besoins. Le partenariat avec le MAECI a offert des occasions au personnel des CCI et, dans certains cas, a permis un partage des coûts. Cette approche doit continuer à être cultivée.

### Niveau 2 - Problèmes pratico-pratiques de base!

- 7. <u>Investissement</u>: Même si ce sujet fait partie de l'analyse stratégique concernant Raison d'être, l'année 2003 permettra aux CCI de renforcer leur rôle dans le dossier de l'investissement. L'examen du PDME-I assurera une base importante à partir de laquelle on pourra déterminer d'autres besoins sur le plan des ressources pour assurer toute la gamme des services d'investissement.
- 8. <u>Communications</u>: Il faut améliorer les communications sur les plans horizontal et vertical avec le personnel et les DER au sein d'Industrie Canada, avec les partenaires et de façon critique, avec le client. Certains de ces problèmes sont abordés dans les initiatives de promotion des CCI

(ci-après) et même si le rapport trimestriel restructuré améliore le profil du commerce à l'interne, il reste beaucoup à faire.

9. Mesure du rendement : 2003 est l'année de la mesure du rendement axé sur les résultat des CCI. La réussite continue des CCI est essentielle à notre capacité d'obtenir d'autres ressources. Nous discutons avec le Conseil du Trésor au sujet de la possibilité d'offrir un cours sur la fonction de contrôleur moderne à l'intention des CCI au cours du premier trimestre de 2003-2004, un outil potentiel grâce auquel faire progresser la cause de la mesure du rendement.

## Niveau 3 – Problèmes pratico-pratiques

- 10. <u>Promotion</u>: Un groupe de travail des CCI sur la promotion est en train d'élaborer une nouvelle approche quant à la manière de faire connaître les CCI à la clientèle d'affaires. Des groupes de discussion avec le secteur privé (au début de janvier) permettront de préciser les messages, conformément aux besoins de la clientèle d'affaires. Une fois que les messages sont clairs, de nouveaux outils de marketing seront mis au point.
- 11. <u>Automatisation</u>: En 2003, une demande de financement sera adressée au MAECI afin qu'il améliore la base de données WIN, sur les exportateurs. Les CCI et le secteur de l'industrie sont des utilisateurs de WIN et cette dernière doit être améliorée dans son ensemble. La nouvelle base de données WIN (eCRM) sera plus souple et fournira plus d'outils (p. ex., des applications améliorées de mesure du rendement) aux agents et aux clients. On prévoit de façon préliminaire un financement de départ de 250 000 \$ (probablement nécessaire en 2004). On attend des estimations plus définitives au milieu de 2003. Un groupe de travail des CCI participe à la définition des meilleures approches.
- 12. <u>Planification de la relève</u>: Certains CCI s'attaquent à la question de la planification de la relève de façon plutôt créative en se servant des retraites comme d'une occasion de procéder à une restructuration. Entre autres idées, mentionnons: 1) le remodelage des postes CO-02 au niveau CO-01, ce qui permet un plus grand nombre de postes de perfectionnement du personnel; 2) le fait de faire participer les employés qui prennent leur retraite à un mentorat; 3) le recours au Programme de stages du sous-ministre comme outil d'embauche, etc.

# CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL SECTION 3 – CHRONOLOGIE DES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS

- La chronologie des événements relatifs aux Centres de commerce international ci-jointe présente un aperçu historique annoté.
- On peut obtenir une copie des documents proposés en bibliographie de la Direction de l'intégration du commerce.

## CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS RELATIFS AUX CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

#### Années 70

Les bureaux régionaux du ministère de l'Industrie et du Commerce comprenaient des activités internationales qu'on a connues ensuite sous le nom de Centres de commerce international. Ces services régionaux relevaient directement du Service des délégués commerciaux à Ottawa et étaient considérés comme le « volet national » de ce dernier. Ils disposaient d'importants fonds pour exécuter des programmes (p. ex., *Programme d'expansion des entreprises*, *PDME*) et leur orientation était plus sectorielle que géographique, et ils entretenaient des relations étroites avec les directions générales des secteurs de l'administration centrale. Les bureaux régionaux comprenaient les employés permutants du Service des délégués commerciaux.

#### 1981-1982

Regroupement du Service extérieur en un nouveau ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Les « Centres de commerce international » régionaux ont continué de faire partie du nouveau ministère de l'Expansion industrielle régionale puisqu'on considérait qu'il-s'agissait d'une meilleure harmonisation avec les exportateurs potentiels, une partie de la base de la clientèle d'affaires canadienne du MISTC, c'est-à-dire les exportateurs potentiels et les exportateurs actuels. Les CCI étaient un petit élément régional par rapport aux bureaux régionaux de l'ancien MEER et étaient ainsi quelque peu relégués dans l'ombre.

#### **1988**

La réorganisation effectuée au début des années 80 a créé une période de dédoublement des services de promotion du commerce entre la Direction du commerce de Commerce international et les bureaux sectoriels et régionaux du MISTC. Le manque de clarté des rôles et des responsabilités des CCI a culminé au moment où les Affaires étrangères et le MISTC ont conclu un protocole d'entente en 1988.

Document clé : Protocole d'entente entre IC et le MAECI concernant les CCI

- Touche le détachement des employés du MAECI auprès des CCI
- Les objectifs visant jusqu'au tiers des postes des CCI n'ont jamais été atteints

Voir la section 4.e

#### <u> 1995</u>

Au cours de la période allant de 1985 à 1995, l'absence d'une stratégie à l'échelle du gouvernement en ce qui concerne les services d'expansion commerciale internationale aux entreprises canadiennes a créé des frictions entre les ministères fédéraux. Le rapport « Red Wilson » sur le secteur privé a montré le besoin d'avoir des services à guichet unique axés sur la clientèle et a, en partie, amené le Cabinet à approuver les initiatives suivantes : une approche

Document clé : Mémoire au Cabinet intitulé Promotion du commerce international

#### CCI:

- Principale activité : Planification et coordination régionales
- Clients du secteur privé visés : Les entreprises prêtes à exporter

Juin

Voir la section 4.a

« Équipe Canada », la Stratégie canadienne pour le commerce international (SCCI), les Équipes sectorielles nationales, les Réseaux commerciaux régionaux, le Centre des occasions d'affaires internationales et le Comité de sous-ministres coprésidé par Commerce international et Industrie.

#### 1996

Les Réseaux commerciaux régionaux sont créés, et les OCE en assument la coprésidence avec un homologue provincial. Pour s'assurer que les activités des RCR sont harmonisées, on a mis en oeuvre un modèle normalisé, et cela a amené la publication de plans régionaux de commerce international uniformes par tous les RCR.

Le sous-ministre et le SMA, Opérations, reconnaissent le besoin d'un soutien à la coordination pour les CCI et ont créé la Direction de l'intégration du commerce.

L'aide-mémoire expliquait avec plus de détails les responsabilités intra-frontières et extrafrontières entre IC et le MAECI.

En octobre 1996, la DIC a coordonné la première réunion trimestrielle des délégués commerciaux principaux coprésidée par le MAECI et IC.

À la suite du rapport du BVG, IC et le MAECI ont émis une réponse conjointe de la direction dans laquelle ils s'engageaient à améliorer les services intérieurs offerts aux exportateurs et à améliorer la reddition de comptes au Parlement.

Compte tenu des remarques du BVG, la récupération des coûts est explorée et, dans certains cas, des projets pilotes sont mis en œuvre. Les résultats n'ont pas justifié une continuation.

Document clé : PREMIERS RÉGIONAUX DE COMMERCE INTERNATIONAL (1996-1999)

- Objectifs régionaux
- Parmi les engagements : Mesure du rendement, mécanismes de rétroaction envers la clientèle, normes de service, prestation de services innovatrice
   Voir la section 4.g

Événement clé : LA DIRECTION DE L'INTÉGRATION DU COMMERCE EST FORMÉE

- Elle a fourni un point de coordination pour le réseau des CCI

Avril

Voir la section 4.b

Document clé : AIDE-MÉMOIRE : PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL : MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE D'ÉQUIPE CANADA

Mai

Voir la section 4.a

Document clé : RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LES ACTIVITÉS DE PROMOTION DES EXPORTATIONS DU CANADA (étudié surtout le MAECI)

CCI:

- Aucune information sur les coûts ou la valeur des services

Novembre

Aucune définition ou norme concernant les services
 Voir la section 4.a

#### <u>1997</u>

Des efforts importants sont consentis pour coordonner l'aspect intérieur du développement commercial, ce qui mène à la création d'Équipe Canada inc. Les ministères « essentiels » (MAECI, IC, AAC) créent des comités au niveau des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux et des comités intersectoriels au sein d'Industrie Canada.

Événement clé : LA GESTION COMMERCIALE D'ÉQUIPE CANADA INC. EST EN PLACE

- Des comités bilatéraux du MAECI et d'IC et de la haute direction des ministères essentiels d'ECI sont formés
- Comité consultatif d'Équipe Canada inc. (relève du ministre du Commerce international)
- Comités fédéraux-provinciaux sur le commerce et l'investissement

Vois la section 4.a

Les rôles et les responsabilités d'ECI font l'objet de discussions parmi les hauts dirigeants, ce qui amène une amélioration sur le plan de la clarté entre IC et le MAECI et permet de créer des services axés sur la clientèle.

Documents clés : LETTRE MANDAT DE PCI DU GREFFIER À IC ET AU MAECI et RÉPONSE DU MAECI ET D'IC AU GREFFIER

 Définition des rôles et des responsabilités intrafrontières et extrafrontières

Voir la section 4.a

Étude d'IC afin de renouveler le protocole d'entente entre IC et le MAECI concernant les CCI; y compris un examen des services offerts par les CCI (étude terminée en mars; décision de la haute direction de ne pas procéder en préférant des moyens moins officiels de coopération entre le MAECI et IC concernant l'appui des CCI au ministre du Commerce international et aux bureaux à l'étranger);

Les CCI songent à adopter l'engagement concernant la prestation de services de qualité du SDC (seulement quelques-uns le font)

Le sondage auprès de la clientèle des CCI comprend dix études de chaque CCI et un sondage national.

Document clé : SONDAGE AUPRÈS DE LA CLIENTÈLE DES CCI

- Premier sondage auprès de la clientèle des CCI
- Les attributs des services clés sont définis et les priorités afin d'apporter des améliorations

Mars

Voir la section 4.b

Le MAECI, au nom des deux ministères, soumet un rapport d'étape au Comité des comptes publics en réponse aux recommandations du vérificateur général de 1996.

Le plan d'action est présenté au Comité de gestion des opérations et aux délégués commerciaux principaux (réunion trimestrielle des OCE)

Rapport sur le plan d'action (on a conclu que l'objectif de revenu de 1 million de dollars ne pourrait pas être atteint);

réunion trimestrielle des OCE (comprenait l'élaboration de profils de compétences des OCE);

le cadre de rendement du secteur des Opérations d'IC est dressé;

le modèle d'accord de responsabilisation des OCE est distribué.

Document clé : PLAN D'ACTION PRÉSENTÉ AU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS

- Stratégie de mesure de rendement : un travail en
- Le MAECI lance l'« initiative sur la mesure du rendement » y compris les coûts d'une étude sur les services
- IC lance le « Projet d'amélioration des pratiques de gestion » qui comprend une précision de la clientèle et des services des CCI.

Août

Voir la section 4.a

La première enquête ponctuelle d'ExportSource évalue la satisfaction de la clientèle à 68 %.

Événement clé : EXPORTSOURCE EST LANCÉ (Forum des PME du CEPA)

- Portail en ligne du gouvernement pour obtenir de l'information sur les exportations
- Le site comprend les premiers guides à l'exportation des CCI

Septembre

Voir la section 4.c

Événement clé : ÉQUIPE CANADA INC. ANNONCÉE PAR LES TITULAIRES DE TROIS MINISTÈRES ESSENTIELS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DE L'AMEC

SERVICE D'INFORMATION SUR LES EXPORTATIONS (1-888-811-1119) ANNONCÉ

- Un autre point d'accès unique à de l'information sur les exportations et à des personnes-ressources en exportation
- Exploité par les Centres de services aux entreprises du Canada

Octobre

Voir la section 4.c

#### 1998

Groupes de discussion sur la production de recettes des CCI (rapport du Centre des conseils en gestion concernant les consultations soumis en mars; on a noté un certain nombre de facteurs inhibiteurs); l'étude sur le cadre de rendement des CCI a commencé (présentée aux OCE en juin, mais il n'y a pas consensus sur la définition des services; future élaboration arrêtée).

Événement clé : RÉUNION CONJOINTE DES CCI CANADIENS ET DES CCI AMÉRICAINS DU MAECI

- Problèmes communs : secteurs prioritaires, recrutement des NEEF, préparation des exportateurs

Septembre

Voir la section 4.c

Les ministres fédéral et provinciaux du commerce ont demandé aux fonctionnaires de chercher des secteurs de coopération concernant les missions commerciales importantes, le partage de bases de données et la préparation des exportateurs.

Un groupe de travail des SMA est créé pour analyser les services de préparation des exportateurs : *Analysis of Exporter Development Services in Canada* effectué par les Réseaux commerciaux régionaux (le début du *Continuum des services à l'exportation*) dirigé par l'OCE de Toronto et le SMA, Manitoba.

Événement clé : RÉUNION DES MINISTRES FÉDÉRAUX ET PROVINCIAUX DU COMMERCE

 Les ministres lancent une analyse de la coopération à un haut niveau des services de perfectionnement des exportateurs au Canada

Février

Voir la section 4.g

Les SMA des trois ministères « essentiels » organisent une journée de planification sur les plans d'affaires intégrés de la PCI axés sur quatre domaines clés : l'accès aux marchés, la capacité d'exporter et la préparation à l'exportation, le développement des marchés internationaux et l'investissement.

Document clé : PREMIER PLAN D'ACTIVITÉS DE LA PCI (1998-2001)

- Plan intégré pour trois ministères « essentiels » pour la PCI
- Comprend un cadre de rendement des quatre domaines clés

Juillet

Voir la section 4.a

Les sous-ministres fédéral et provinciaux appuient les recommandations tirées de l'étude intitulée *Analyse des services de perfectionnement des exportateurs* et des cinq grands secteurs de services.

Document clés : CONTINUUM DES SERVICES À L'EXPORTATION D'ÉQUIPE CANADA INC.

 Consensus sur cinq grands secteurs de services : renseignements généraux, amélioration des compétences, conseils à l'exportation, soutien à l'entrée sur le marché, financement du commerce

Septembre

Voir la section 4.g

Les trois ministères « essentiels » reçoivent le Prix du chef de la fonction publique pour l'excellence dans l'innovation des services.

Événement clé : PREMIER ANNIVERSAIRE D'ÉQUIPE CANADA INC.

- Célébration conjointe des trois ministères « essentiels »
- ECI compte maintenant 20 membres fédéraux
- L'IMR du Service des délégués commerciaux est lancée
- Le numéro 1-888 Services d'information sur l'exportation est lancé

Première version du cadre de rendement approuvée aux fins de l'objectif stratégique sur le commerce d'IC

Document clé : CADRE DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL D'IC APPROUVÉ

> Fondé sur le cadre des quatre domaines clés du plan d'activités de la PCI

Octobre

Voir la section 4.d

Le PDME-I est mis en marche sous la responsabilité du MAECI, et l'administration est assurée par CCI/Partenaires pour l'investissement au Canada (novembre); réunion trimestrielle des OCE (y compris une discussion concernant l'énoncé de mission et les services essentiels d'IC).

Les ministres fédéral-provinciaux du commerce entérinent les services essentiels des secteurs de service liés à l'amélioration des compétences et aux conseils à l'exportation.

Événement clé : RÉUNION DES MINISTRES FÉDÉRAUX ET PROVINCIAUX DU COMMERCE

Février

#### 1999 (suite)

Énoncé de mission et services essentiels des CCI approuvés à la réunion des OCE

Document clé : ÉNONCÉ DE MISSION ET SERVICES ESSENTIELS DES CCI revu

Février

Voir la section 4.b

Mémoire au Cabinet sur la promotion des services commerciaux. Nous avons participé à deux reprises aux comités du Cabinet, d'abord au CCUE, puis au comité du Cabinet sur les communications. Une proposition visant une activité promotionnelle de 10 M \$ a été approuvée, mais elle est demeurée sans financement.

Document clé : MC : Promotion des services commerciaux et gestion du programme commercial du gouvernement du Canada

- Stratégie de promotion du commerce mise à jour
- Mandat demandé pour des ressources (réponse positive)

Mars

Voir la section 4.a

Initiative clé : PROJET PILOTE DE RAPPORT TRIMESTRIEL SUR LES ACTIVITÉS DES CCI

WIN en ligne est lancé par le MAECI (comprend un module amélioré de suivi des résultats auprès de la clientèle);

Formation conjointe du MAECI et d'IC pour tous les bureaux : le MAECI met l'accent sur l'IMR, et IC met l'accent sur les services intérieurs d'ECI.

Formation conjointe d'IC et du MAECI sur l'orientation d'ECI pour tous les CCI : le MAECI met l'accent sur l'aide à l'étranger; IC met l'accent sur l'aide au Canada.

Une étude de Conseils et Vérification Canada a

Une étude de Conseils et Vérification Canada a cerné les besoins en formation, les améliorations à apporter aux services à la clientèle et les améliorations sur le plan des économies. Les dirigeants des OCE reçoivent un solide appui des RCR. Toujours selon l'étude, les CCI ne sont pas bien connus et souffrent d'un manque de

Initiative clé : COLLABORATION ENTRE IC ET LE MAECI SUR LA FORMATION RELATIVE À L'IMR ET À ECI POUR LES BUREAUX À L'ÉTRANGER

Septembre

Document clé : SONDAGE DE CVC SUR LES EMPLOYÉS ET LES CLIENTS DES CCI et DES RCR

Novembre

Voir la section4.g

clarté sur le plan des services. Toutefois, l'étude valide leur position sur les secteurs de services « conseils à l'exportation » et « soutien à l'entrée sur les marchés » d'ECI.

#### 1999 (suite)

Le BVG a déposé son rapport de suivi 1999 concernant le rapport de novembre 1996 sur les activités de promotion des exportations du Canada.

Événement clé : JOURNÉE DE RÉFLEXION DU CSM AFIN DE REVOIR LA STRATÉGIE FÉDÉRALE DE PCI

Automne

Un projet d'étude sur la comptabilité par activités a commencé dans le CCI de la Colombie-Britannique.

Dans sa réponse au rapport de suivi du BVG, la direction conjointe des sous-ministres du MAECI et d'IC a rejeté la recommandation d'imposer des frais de service, mais a promis de poursuivre ses efforts en ce qui concerne l'évaluation des coûts des services.

Document clé: RAPPORT DE SUIVI DU BVG SUR LE **RAPPORT DE 1996** 

Automne

Voir la section 4.a

Les domaines clés et les énoncés d'écarts en ce qui concerne l'objectif stratégique du commerce d'Industrie Canada ont été précisés et validés (octobre).

Le programme de stages des sous-ministres est lancé (les coûts sont partagés entre IC et le MAECI : 40 000 \$ chacun) et est appuyé par le sous-ministre d'IC.

#### 2000

L'Initiative sur la prestation des services (IPS) des CCI a été lancée afin de permettre à ces derniers d'offrir des services uniformes à la clientèle dans tout le Canada. Elle a été motivée par deux facteurs : premièrement, c'était une réponse complémentaire d'IC à l'IMR du MAECI; deuxièmement, l'étude de CVC.

Document clé: PLAN DE L'INITIATIVE SUR LA PRESTATION DES SERVICES (IPS) DES CCI

Événement clé : LE CONSEIL DE GESTION D'ECI APPROUVE

LES SERVICES ESSENTIELS DES CCI

Voir la section 4.b

L'Initiative a mené à des programmes de travail progressif sur trois ans.

Première initiative de promotion des réseaux des CCI (articles promotionnels communs) réalisée (printemps)

Le Conseil de gestion d'ECI entérine les services essentiels dans le cas des secteurs de services « soutien à l'entrée sur les marchés » et

Février

« financement des exportations ».

Cela a ensuite été présenté et appuyé par les ministres fédéral et provinciaux du commerce en février 2001.

Document clé: MC – Nouvelles technologies, nouveaux exportateurs, nouveaux objectifs, Équipe Canada inc., le programme de promotion du commerce international du gouvernement du Canada

Octobre

Voir la section 4.a

Le MC était important parce qu'il présentait au Cabinet des initiatives de développement du commerce vraiment *intégrées*. Le processus était presque aussi valable que le résultat final en raison des partenariats renforcés qu'il créait. Le MC suivait une présentation par le ministre Pettigrew en avril 2000 dans laquelle les ministres approuvaient le mandat de revenir à l'automne 2000 avec une proposition de financement en vue de stratégies élargies du développement du commerce.

Rapport d'étape conjoint du MAECI et d'IC devant le Comité des comptes publics en réponse aux recommandations du rapport de suivi du BVG de 1999 à leur vérification de 1996.

Document clé: RAPPORT D'ÉTAPE PRÉSENTÉAU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS sur le rapport de suivi du BVG 1999

- A confirmé le rejet par le Ministère des recommandations du BVG d'imposer des frais
- A promis de continuer de travailler sur le coût des services

Octobre

Voir la section 4.a

Pour la première fois, le protocole d'entente signé entre IC et le MAECI a précisé les attentes sur le plan des services.

Document clé : PROTOCOLE D'ENTENTE D'IC ET DU MAECI SUR LES OPÉRATIONS DES CCI révisé

[Document de fonctionnement actuel]

Décembre

Voir la section 4.e

#### 2001

Le MC comprenait un programme relatif à l'image de marque du Canada dans le domaine du commerce évalué à 9 millions de dollars dans le cadre d'un programme plus ambitieux d'aide aux industries culturelles annoncé par le Premier ministre. Il s'agissait de la seule proposition provenant du MC de l'année 2002 qui a été vraiment financée.

Document clé: MC – Promotion du commerce international par l'expansion du réseau de délégués commerciaux et l'établissement de l'image de marque de la culture canadienne à l'étranger

Mars

Voir la section 4.a

Le programme de stages du sous-ministre s'est poursuivi. La proposition du MAECI visant à doubler l'engagement financier des deux parties a été rejetée par le secteur des Opérations d'Industrie Canada en raison de contraintes budgétaires.

Première journée de réflexion des OCE : exercice destiné à établir les priorités collectives pour les trois à cinq prochaines années.

Événement clé : PREMIÈRE JOURNÉE DE RÉFLEXION DES OCE

- Elle permet d'établir des priorités nationales communes pour le réseau des CCI

Octobre

Publication de la Stratégie de perfectionnement professionnel des CCI; elle a fait ressortir le besoin de perfectionnement professionnel et permis de définir les priorités.

Fin de l'étude sur la comptabilité par activités concernant cinq CCI, ce qui respecte un engagement important pris auprès du BVG. On décide d'appliquer la comptabilité par activités à tous les CCI.

Initiative clé : ÉTUDE SUR LA COMPTABILITÉ PAR ACTIVITÉS TERMINÉE

- Les résultats montrent que parce que la plupart des employés des CCI occupent des postes élevés, cela fausse les coûts
- Toutefois, les résultats fournissent un outil de gestion important sur la manière dont les ETP et les coûts sont répartis

Voir la section 4.b

Les OCE commencent à créer des postes CO-01 afin de répondre aux besoins au chapitre du perfectionnement et du maintien en emploi

Lancement de l'initiative sur le service temporaire à l'étranger (à frais partagés entre IC et le MAECI).

Protocole d'entente et partage de locaux des commissaires au commerce culturel de PCH et des délégués commerciaux avec les CCI; initiatives prises en réponse à un nouveau programme de 32 millions de dollars pour les industries culturelles annoncé par le Premier ministre en juin 2001, et qui fait partie d'un ensemble de mesures d'aide aux industries culturelles (environ 750 millions de dollars).

Document clé : PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET PATRIMOINE CANADIEN

 Détachement des commissaires au commerce culturel de PCH auprès des CCI

Voir la section 4.c

#### 2002

Programme de stages du SM: priorité reconfirmée par le nouveau sous-ministre d'IC.

La première réunion nationale sur l'initiative de perfectionnement professionnel permet de regrouper tous les employés des CCI.

La présentation sur le commerce et l'investissement des sous-ministres fédéral, provinciaux et territoriaux confirme l'appui aux RCR.

Document clé : PRÉSENTATION DES SOUS-MINISTRES FÉDÉRAUX-PROVINCIAUX-TERRITORIAUX SUR LES RCR

- Entente pour renforcer davantage les RCR

Février

Voir la section 4.g

La réunion d'avril du Comité des sous-ministres sur la PCI a abouti à une nouvelle confirmation franche du soutien aux RCR. Document clé : LETTRE DES COPRÉSIDENTS DU CSM AUX MEMBRES DU CSM CONCERNANT LES RCR

 Lettre importante confirmant l'engagement du gouvemement fédéral envers les Réseaux commerciaux régionaux

Septembre

Voir la section 4.g

On propose aux directeurs exécutifs régionaux un fonds national d'initiatives de financement afin de pouvoir financer les priorités nationales des CCI, par exemple un programme de promotion du commerce, du perfectionnement professionnel, de la promotion, de l'automatisation, etc. L'idée d'un fonds national n'a pas été entérinée, mais des fonds pour des projets ont été consentis au cas par cas.

L'étude sur la comptabilité par activités est terminée en mars pour les autres CCI (sauf pour l'Île-du-Prince-Édouard). Document clé : PRÉSENTATION AUX OCE SUR LA COMPTABILITÉ PAR ACTIVITÉS DES CCI

- Coût de fonctionnement des CCI documenté
- Il n'y a pas d'économies d'échelle

Juin

Voir la section 4.b

Le SMA, Opérations, appuie sans réserve le rapport en tant que document clé sur l'examen du rendement.

Document clé : RAPPORT SUR LE RENDEMENT DU COMMERCE PUBLIÉ

Septembre

Voir la section 4.b

Le premier sondage national des Réseaux commerciaux régionaux prend fin à l'automne 2002; il constitue la base à partir de laquelle élaborer les propositions du CSM visant à renforcer les RCR.

Document clé : PRÉSENTATION AUX OCE CONCERNANT L'INFORMATION SUR LES RCR ET RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LES OPINIONS

Octobre

Voir la section 4.g

#### 2003

Centres de commerce international nordaméricains du MAECI et d'IC – Atelier conjoint des OCE Événement clé : RÉUNION DES OCE CANADIENS ET DES OCE MEXICAINS ET AMÉRICAINS DU MAECI

Janvier

Voir la section 4.e

Première réunion nationale des coprésidents des RCR afin de discuter de l'échange de pratiques exemplaires et d'élaborer des approches communes appropriées.

Événement clé : PREMIÈRE RÉUNION DES COPRÉSIDENTS DES RCR
Innvier

Cette présentation a été dirigée par John McBride, mais elle comprenait comme conférenciers les coprésidents fédéraux-provinciaux qui ont fait ressortir les facteurs de réussite critiques des RCR. Les membres du CSM ont accepté les recommandations visant à appuyer plus activement Événement clé : RÉUNION DU CSM CONCERNANT LES RCR

Mars

Voir la section 4.g

les RCR, notamment le financement d'un secrétariat national et des engagements en vue d'un soutien offert aux RCR dans les ententes de rendement des agents fédéraux principaux dans les régions.

#### CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION

#### CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

#### **SECTION 4 – DOCUMENTS IMPORTANTS**

La présente section indique les principaux documents qui retracent l'évolution des événements qui ont eu une incidence sur la création des CCI. Les documents sont mentionnés dans une présentation graphique chronologique que l'on trouve à la section trois et sont aussi énumérés au début de chaque tableau de la présente section.

- a) Gestion du commerce/Mandat
- b) Gestion des CCI/Mandat
- c) CCI/Équipe Canada inc.
- d) Partenariats entre les CCI et l'AC d'IC
- e) Partenariats entre les CCI et le MAECI
- f) Partenariats entre les CCI et le Portefeuille de l'industrie
- g) CCI et les Réseaux commerciaux régionaux
- h) CCI et investissement
- i) CCI et clients

# CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

# SECTION 4.a) - GESTION DU COMMERCE/MANDAT

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
MC sur la promotion du commerce international (juin 1995)	Réponse au rapport « Red Wilson " (y compris des remarques concernant l'absence de services coordonnés de promotion du commerce international)	Cabinet	L'approche d'Équipe Canada, y compris les RCR, les équipes sectorielles nationales, le Comité des sous-ministres sur le commerce
Aide-mémoire sur la promotion du commerce international : Mise en oeuvre de la stratégie d'Équipe Canada	Le comité des SM concernant la PCI a utilisé le mémoire pour présenter un rapport d'étape concernant la nouvelle stratégie de la PCI lancée en 1995	Cabinet	Le document a mieux défini les responsabilités intra-frontières et extrafrontières du MAECI et d'IC
Rapport du BVG sur les activités de promotion des exportations du Canada (novembre 1996)	Importance du commerce pour le Canada; la dernière vérification a eu lieu en 1986; nouveaux accords internationaux comme l'ALENA et l'Uruguay Round du GATT	Cabinet .	IC et le MAECI s'engagent à utiliser des services nationaux améliorés pour les exportateurs; la SCCI comme mécanisme d'allocation des ressources et moyen amélioré de rendre des comptes au Parlement
Réponse au greffier dans laquelle on s'engage à adopter une approche interministérielle de collaboration (avril 1997)	Rapport du BVG de 1996 et engagement d'IC, du MAECI et de d'AAC à mettre en oeuvre une approche intégrée de la prestation des services	Sous-ministres de Commerce international, Industrie et AAC	IC et le MAECI s'engagent à présenter une planification stratégique (SCCI); un plan d'activités commerciales intégré et un rapport sur le rendement; et à créer un comité consultatif pour le ministre du Commerce international
Comités de gestion de la PCI	Besoin de mécanismes de gestion d'une organisation commerciale « virtuelle »	Greffier, sous- ministres, ministres fédéral-provinciaux	Comités interministériels de haut niveau, comités fédéraux-provinciaux et plusieurs comités internes de la haute direction d'IC
Premier plan d'activités de la PCI 1998-2001 (1998)	Besoin d'une planification intégrée de la PCI pour les trois ministères fédéraux essentiels	Sous-ministres de Commerce international, d'Industrie et d'AAC	Plan d'activités triennal axé sur quatre domaines clés : accès aux marchés, capacité d'exporter et préparation aux exportations, promotion du commerce international et investissement
Réponse de la direction conjointe (IC-MAECI) au rapport de suivi du BVG sur le rapport de 1996 (2000)	Besoin d'une déclaration conjointe selon laquelle beaucoup de choses ont été réalisées depuis 1996 et que les comparaisons de base ne s'appliquaient pas	Sous-ministres de Commerce international et d'Industrie	IC et le MAECI ont rejeté la recommandation du BVG d'imposer des frais pour les services, mais se sont engagés à poursuivre leurs efforts pour évaluer le coût des services
Mémoire au Cabinet : présentation d'ensemble concernant les initiatives liées au développement du commerce (2000)	En avril, le Cabinet avait déjà accepté d'examiner une proposition de financement pour des initiatives élargies de développement du commerce	Ministre de Commerce international, d'Industrie et de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Patrimoine	L'approbation du CCUE a été fournie, mais aucune source de financement n'a été mentionnée. Les partenariats ont été renforcés entre les membres d'ECI et le Cabinet a entériné les stratégies de développement du commerce plus larges.

#### Documents de référence importants

- Mémoire au Cabinet : Promotion du commerce international (juin 1995)
- Aide-mémoire sur la promotion du commerce international : Mise en oeuvre de la stratégie d'Équipe Canada (mai 1996)
- Mémoire au Cabinet : Réponse au Rapport du comité permanent des affaires étrangères et du commerce international sur les PME canadiennes dans l'économie mondiale : Optimiser le partenariat entreprises-secteur public pour réussir sur les marchés internationaux (septembre 1996)
- Réponse de la direction conjointe du MAECI et d'IC au rapport du vérificateur général sur les activités de promotion des exportations du Canada (octobre 1996)
- (Lettre) Réponse du sous-ministre, MAECI, au greffier indiquant les initiatives destinées à élaborer une stratégie intégrée des activités (et de la gestion) pour la promotion du commerce et l'investissement y compris la lettre initiale du greffier (avril 1997)
- Rapport d'étape du BVG concernant le suivi du Comité des comptes publics du Rapport 1996 du vérificateur général (août 1997)
- Organigramme:
  - Gestion de la promotion du commerce international (novembre 1997)
  - Comités importants sur la promotion du commerce international et Équipe Canada inc. (octobre 1998)
- Premier plan d'activités sur la promotion du commerce international 1998-2001
- Mémoire au Cabinet intitulé Promotion des services commerciaux et gestion du programme commercial du gouvernement du Canada (mars 1999)
- Réponse de la direction conjointe provisoire d'IC et du MAECI à la suite du rapport de suivi du BVG 1999 concernant les activités de promotion des exportations du Canada (septembre 1999)
- Projet de rapport d'étape conjoint du MAECI et d'IC au Comité des comptes publics concernant le rapport de suivi du BVG de 1999 (octobre 2000)
- Mémoire au Cabinet intitulé Nouvelles technologies, nouveaux exportateurs, nouveaux objectifs, Équipe Canada inc., le programme de promotion du commerce international du gouvernement du Canada (octobre 2000)

- (Document de présentation) *Priorités commerciales d'Industrie Canada* devait être présenté à l'honorable Brian Tobin (mars 2001), mais n'a pas été produit.
- Mémoire au Cabinet intitulé Représentation améliorée aux États-Unis : Défense des droits et promotion des activités commerciales (février 2003)

# CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

# **SECTION 4. b) – GESTION DES CCI**

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
Création de la Direction de l'intégration du commerce (1996)	Réponse à la recommandation du BVG visant une meilleure coordination; besoin d'une meilleure coordination des opérations à IC; besoin de fournir un appui relatif à leur mission aux CCI	Sous-ministre	La DIC est créée et mène les initiatives visant à renforcer le réseau des CCI et les relations avec le MAECI
Sondage auprès de la clientèle des CCI (1997)	N'a pas été officiellement réalisé auparavant; besoin de positionner les CCI par rapport à la clientèle cible; nécessaire pour évaluer le profil des CCI	SMA, Opérations; OCE	Première définition des attributs et des priorités des services afin d'apporter des améliorations
Transfert des activités opérationnelles du commerce (et des ressources connexes) du secteur des Politiques au secteur des Opérations (août 1998)	Prévoir un seul centre de liaison pour la coordination des activités de promotion commerciales d'IC	SMA, Politiques/SMA, Opérations	La DCI est créée à titre de point de coordination du commerce
Énoncé de mission des CCI (1999)	Besoin de définir ou de clarifier les services essentiels des CCI à l'intention des clients et du MAECI	SMA, Opérations	Services essentiels de la DCI approuvés
Initiative de prestation des services des CCI – IPS (août 1999)	L'IPS a répondu aux remarques et recommandations du BVG relatives aux CC1	SMA, Opérations	Plan pluriannuel approuvé
Étude d'experts-conseils sur la révision des services votés de la DCI (février 2000)	Besoin de rationalisation des ressources de la DCI en raison de l'augmentation spectaculaire de la charge de travail	SMA, Opérations	L'amélioration des ressources approuvées n'a jamais été intégrée au budget des services votés de la DCI
Étude sur la comptabilité par activités de la DCI (janvier 2001)	Engagement envers le BVG de déterminer le coût des services	SMA, Opérations	L'approche de la comptabilité par activité a été appliquée à cinq autres CCI après le projet pilote de la Colombie- Britannique en 1999
Journée de réflexion de planification des OCE (octobre 2001)	En raison des multiples initiatives prioritaires concurrentielles, il fallait planifier une vision à long terme des CCI	SMA, Opérations	Une série commune de priorités pour 2002-2003 et au-delà

#### Documents de référence importants

- Sondage sur la satisfaction de la clientèle des CCI (mars 1997)
- Mémoire du SMA, Politiques, au SMA, Opérations, intitulé *Transfert des responsabilités et des ressources* qui fait passer les activités et les responsabilités commerciales opérationnelles ainsi que les ressources connexes au secteur des Opérations (août 1998)
- Énoncé de mission et services essentiels des CCI approuvés (janvier 1999)
- Initiatives de prestation des services des CCI Plan de mise en oeuvre (août 1999)
- Révision des services votés de la Direction de l'intégration du commerce Rapport d'experts-conseils (février 2000)
- Présentation faite aux OCE concernant la comptabilité par activités des CCI (janvier 2001)
- Examen environnemental des OCE et séance de planification (octobre 2001)
- Rapport sur le rendement du commerce : Année examinée : 2001-2002
- Rapport sur le rendement du commerce (trimestriel depuis 1999-2000) l'échantillon est celui du premier trimestre de 2002-2003
- Centres de commerce international : ETP et budgets 2002-2003 (décembre 2002)
- Centres de commerce international d'Industrie Canada : Liste des délégués commerciaux principaux (mars 2003)

# CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

# SECTION 4. c) – CCI/ÉQUIPE CANADA INC.

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisé par	Résultat
Les CCI annoncés par trois ministres des ministères essentiels à l'occasion de l'assemblée générale annuelle de l'AMEC + Lancement d'ExportSource des CCI (octobre 1997)	Rapport « Red Wilson » qui propose d'offrir des services à guichet unique; le comité de gestion de la PCI de 1995	Cabinet	Téléphone à guichet unique, portails en ligne et portails d'accès spontané créés dans tout le pays pour obtenir de l'information sur les exportations et des personnes- ressources concernant les exportations
Les SM fédéraux-provinciaux entérinent les cinq grands secteurs de services d'ECI (septembre 1998)	Réponse du groupe de travail fédéral-provincial à la demande des ministres d'étudier les secteurs de coopération concernant les services de préparation des exportateurs	SM fédéraux-provinciaux	Des consultations pancanadiennes des RCR et des équipes sectorielles nationales permettent de formuler une opinion commune sur leurs gammes de services ce qui facilite l'échange de pratiques exemplaires
Premier anniversaire d'ECI (septembre 1998)	Besoin de montrer qu'il y a eu progrès et une mise en oeuvre visible des services nationaux coordonnés	Ministres fédéraux des ministères essentiels	ECI passe à 20 membres (à partir de trois à l'origine) et le SDC lance l'IMR pour les bureaux à l'étranger
Les SM fédéraux-provinciaux entérinent les services essentiels d'ECl des trois premiers grands secteurs de services (février 1999)	Rapport d'étape à la suite de la demande de septembre 1998 de mieux définir les cinq grands secteurs de services	Ministres fédéraux-provinciaux	Services essentiels avalisés
Sondage sur la satisfaction des membres d'ECI (1999)	Initiative proactive afin d'obtenir les commentaires des membres d'ECI	Comité de direction d'ECI	La journée de réflexion spéciale organisée en janvier 2000 a permis de produire un travail concernant le mandat et le cadre de gestion d'ECI
Les SM fédéraux-provinciaux avalisent les services essentiels d'ECI des deux autres secteurs de services importants (février 2001)	Rapport d'étape à la suite de la demande de septembre 1998 de mieux définir les cinq grands secteurs de services	Ministres fédéraux-provinciaux	Les services essentiels sont avalisés

Énoncé des objectifs (mission) d'ECI (mars 2001) Cadre de gestion et cadre de mesure du rendement (avril 2002)	Nombre croissant de membres et de partenaires d'ECI     Changement des représentants officiels des ministères fondateurs	Comité des sous-ministres sur la PCI	Mandat d'ECI précisé et cadre de gestion approuvé par le CSM; guide d'orientation des membres et des partenaires fédéraux; amélioration de la logistique au cours des réunions du conseil d'ECI; accès plus libre au Comité de gestion d'ECI et aux groupes de travail spéciaux.
PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET PCH (2001)	- Occasion de faciliter le mouvement du personnel des partenaires d'ECI par l'entremise des CCI	SMA, Opérations, IC; SMA, Développement culturel, PCH	Approbation du protocole d'entente intégrant la prestation des Routes commerciales de PCH aux programmes d'ECI

## Documents de référence importants

- Communiqué de presse : ExportSource Launch (septembre 1997)
- Communiqué de presse : Lancement d'Équipe Canada inc. (octobre 1997)
- Continuum des services à l'exportation
- Analyse des services d'exportation au Canada par le groupe de travail fédéral-provincial sur le commerce (février 1999)
- Bulletin d'Équipe Canada inc. aux intervenants : Présentation au comité des sous-ministres concernant la PCI (juin 1999)
- Rapport sur les réalisations d'Équipe Canada inc. 1999-2000
- Énoncé des objectifs d'Équipe Canada inc. et énoncé de gestion d'Équipe Canada inc. (mars 2001)
- Protocole d'entente entre Patrimoine Canada et Industrie Canada (octobre 2001)
- Cadre de gestion d'Équipe Canada inc. (avril 2002)
- Cadre de mesure du rendement d'Équipe Canada inc. (avril 2002)
- Possibilités d'affectations commerciales à l'étranger du MAECI (mars 2003)

# CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

## SECTION 4. d) — PARTENARIATS ENTRE LES CCI ET L'AC

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisé par	Résultat
Réunion conjointe des RCR et des équipes sectorielles nationales à Saskatoon (février 1999)	Nécessité de créer des synergies plus fortes entre les RCR (plan régional) et les équipes sectorielles (plus de membres de l'administration centrale)	SMA, Opérations, SMA, secteur de l'industrie	Groupe de travail du pays et des secteurs
Cadre de réalisation des objectifs stratégiques commerciaux d'IC (1998)	Besoin d'harmoniser les activités commerciales d'IC avec le plan d'activités de la PCI des ministères essentiels	SMA, Opérations, SMA, Industrie	Cadre de réalisations commerciales d'IC approuvé en fonction des quatre domaines clés du plan d'activités de la PCI
Examen semestriel du rendement des ESCC	Critères de financement des ESCC. La DCI est invitée à siéger au comité d'examen	SMA, secteur de l'industrie	Les ESCC approuvées
Groupes de travail des secteurs et du pays	Besoin d'une meilleure coordination entre les CCI et les ESCC	SMA, secteur de l'industrie	Le comité de gestion du commerce 2002 a confirmé les priorités sectorielles

## Documents de référence importants

- (Présentation) Renforcer la relation entre les ESCC et les RCR (février 1999)
- (Présentation) Améliorer la relation entre les ESCC et les RCR (février 1999)
- Cadre des réalisations objectives stratégiques du commerce d'Industrie Canada (décembre 1999)

# SECTION 4. e) – PARTENARIATS ENTRE LES CCI ET LE MAECI

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisé par	Résultat
PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET LE MAECI (1988)	Dédoublement des services de promotion commerciale Manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités des CCI	Sous-ministres du Commerce international et d'Industrie	Frictions réduites, mais pas encore suffisamment de clarté concernant les services des CCI
Réunion conjointe des OCE canadiens et des OCE américains du MAECI (septembre 1998)	Critique des OCE américains concernant le manque de perfectionnement efficace des exportateurs des CCI canadiens	SMA, Opérations, IC; SMA, Commerce international, MAECI	Meilleur dialogue entre les bureaux américains et les CCI concernant les servies et les difficultés d'ECI
Formation conjointe MAECI-IC aux employés des bureaux et des RCR concernant l'IMR du MAECI et les services intérieurs d'ECI (juin – septembre 1999)	Besoin d'envoyer des messages coordonnés « intra-frontières/ extrafrontières » à tous les partenaires d'ECI	SM d'IC et du MAECI	Partenariats renforcés par l'entremise d'ECI et échange de points de vue sur l'amélioration des services (et « la passation ») à l'intention de la clientèle d'affaires canadienne
PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET LE MAECI (2000)	Besoin de mieux préciser les services essentiels ou améliorés des CCI (semblables aux réalisations de l'IMR pour les bureaux à l'étranger)	SMA, Opérations, SMA, SDC	L'annexe du protocole d'entente a fourni tous les détails sur les rôles et les responsabilités des bureaux et des CCI

- PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET LE MAECI sur les Opérations des CCI (1988)
- Orientation conjointe des CCI du MAECI et d'IC à propos des *chefs de mission* des bureaux du MAECI (juin 1999)
- Orientation conjointe des CCI du MAECI et d'IC concernant le personnel des bureaux du MAECI et des CCI canadiens
- PROTOCOLE D'ENTENTE ENTRE IC ET LE MAECI sur les Opérations des CCI (décembre 2000)
- Centres de commerce international nord-américains du MAECI et d'IC Atelier conjoint des OCE (janvier 2003)

# Protocole d'entente sur les activités des Centres de commerce international (CCI)

### Contexte

Le protocole d'entente de 1988 signé par Industrie Canada (IC) et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a créé un cadre permettant la gestion des Centres de commerce international (CCI) conformément modalités énoncées dans la lettre du 19 mai 1988 du greffier du Conseil privé adressée aux sous-ministres du MAECI et d'IC. Le protocole d'entente entre les deux ministères, signé le 30 octobre 1989, prévoyait que l'on clarifierait le détachement des agents entre les deux ministères. Les documents intitulés « Mandat des Centres de commerce international » et « Rôles et responsabilités » précisaient davantage les fonctions des CCI, les relations hiérarchiques et les objectifs des bureaux.

Au cours des 11 dernières années, l'environnement s'est profondément modifié. À titre de partenaires de la prestation des services commerciaux au pays et à l'étranger, le MAECI et IC ont évolué afin de répondre aux besoins des exportateurs. Une étape importante a été la création d'Équipe Canada inc. (ECI) en 1997 et l'introduction d'une mesure du rendement dans la Promotion du commerce international en réponse aux recommandations du rapport du vérificateur général. ECI a renforcé l'esprit d'équipe dans chacun de nos ministères en créant un réseau multi-organismes qui agit comme chef de file dans la mise en place des services intégrés de PCI auprès des milieux d'affaires du Canada. ECI offre un cadre pour 23 ministères et organismes gouvernementaux afin de faire en sorte que leur contribution à la promotion du commerce international se fasse de façon coordonnée par l'entremise du plan d'activités d'ECI.

À l'intérieur de ce cadre, une nouvelle approche très orientée sur la clientèle, fondée sur le concept des services intra-frontières et extrafrontières, a été mise au point afin d'améliorer le service à la clientèle du Service des délégués commerciaux (SDC). Les CCI ont aussi orienté les services à la clientèle sur les conseils en matière d'exportation et les services de soutien à l'entrée sur le marché tels que définis dans le Continuum des services à l'exportation, sur la nouvelle responsabilité de gérer les Réseaux commerciaux régionaux et sur le rôle élargi dans la promotion des investissements. Le SDC et les CCI concentrent tous deux leurs efforts sur les secteurs prioritaires d'ECI tout en assurant les services de base à toute la clientèle.

Tout en reconnaissant notre partenariat unique dans la prestation des services commerciaux, il est opportun d'acquérir une compréhension claire des opérations et de la gestion des CCI, qui sont cruciaux pour la réalisation du programme commercial du gouvernement fédéral dans les régions.

Le texte qui suit présente une entente révisée de la gestion et du fonctionnement des CCI d'Industrie Canada, lesquels travaillent à l'intérieur des bureaux régionaux d'Industrie Canada. La durée de cette entente sera de cinq ans à partir de la date de signature, et un examen sera effectué après la quatrième année de la mise en oeuvre.

2) Définition des secteurs géographiques de responsabilité des Centres de commerce international

Il y a dix CCI au Canada. Deux CCI fonctionnent également comme bureaux satellites au Canada. Ces CCI se trouvent à Vancouver (responsable de la Colombie-Britannique et du territoire du Yukon), à Edmonton (responsable de l'Alberta, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut avec un bureau satellite à Calgary), à Saskatoon (responsable de la Saskatchewan avec un bureau satellite à Regina), à Winnipeg (responsable du Manitoba), à Toronto (responsable de l'Ontario), à Montréal (responsable du Québec), à Moncton (responsable du Nouveau-Brunswick), à Charlottetown (responsable de l'Île-du-Prince-Édouard), à Halifax (responsable de la Nouvelles-Écosse) et à St. John's (responsable de Terre-Neuve). Cette entente touche aussi tout autre CCI ou bureau satellite qui pourrait être créé par Industrie Canada.

### 3) Rôle des CCI

Les CCI assurent l'exécution du volet régional du programme de promotion du commerce international. Ce rôle essentiel est reconnu dans leur énoncé de mission : « Les Centres de commerce international d'Industrie Canada participent à la croissance économique et à l'emploi au Canada en aidant les entreprises (surtout les petites et moyennes entreprises) à accroître et à diversifier les exportations et en appuyant les initiatives d'investissement ». Une partie de ce rôle consiste à gérer les Réseaux commerciaux régionaux. Les CCI prodiguent aussi des conseils concernant les intérêts des intervenants régionaux à propos de la nouvelle politique commerciale et des questions connexes. Encourager de plus en plus d'entreprises à intégrer les marchés d'exportation, à les élargir et à les diversifier constitue le coeur du mandat des CCI en ce qui concerne la promotion du commerce international.

# 4) Services des CCI

Les services que les CCI offrent aux entreprises sont axés sur l'augmentation de la capacité d'exporter et la préparation à l'exportation des clients. Parmi les services, mentionnons les suivants :

1) fournir des services-conseils à l'exportation, 2) aider les entreprises à avoir accès à des programmes et à des services d'exportation (soutien à l'entrée sur le marché), 3) aider à lier les entreprises à des services et des programmes utiles fournis par les autres partenaires d'Équipe Canada inc. Ces services servent de complément à l'information offerte en ligne par l'entremise d'ExportSource, de Strategis et d'InfoExport. Les services aident non seulement les entreprises à entrer sur les marchés étrangers, mais les préparent aussi à utiliser efficacement les services des délégués commerciaux à l'extérieur du Canada.

Les CCI jouent aussi un rôle de chef de file dans les Réseaux commerciaux régionaux (RCR) qui coordonnent les partenaires fédéraux, provinciaux et du secteur privé qui offrent des services aux exportateurs dans les régions. Les délégués commerciaux principaux coprésident les RCR et assurent un leadership stratégique dans les régions au nom d'ECI. Pour le gouvernement fédéral, les CCI dirigent l'élaboration des plans commerciaux régionaux qui permettent de guider et d'orienter les activités de promotion du commerce international des partenaires d'Industrie et d'Équipe Canada inc. dans les régions.

Les CCI apportent un soutien à certaines activités de promotion du commerce international du MAECI. Dans le cadre de ce rôle, ils aident en organisant au Canada des projets de missions et en fournissant un soutien aux missions à l'étranger, ils organisent des ateliers d'information sur les exportations et exécutent les programmes commerciaux du MAECI, comme le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) et le Programme nouveaux exportateurs aux États

frontaliers dans les régions. En 1999, on a procédé à un examen de ces services, et cela a entraîné l'élaboration de la matrice de services ci-jointe. On trouvera ci-joint à l'annexe A une liste de ces services essentiels. D'autres services non énumérés peuvent être offerts par les CCI, à condition qu'on dispose de ressources, qu'il y ait avis préalable et que cela corresponde aux priorités des plans d'activités des CCI et des RCR.

# 5) Gestion, structure des rapports hiérarchiques et financement des CCI

Le délégué commercial principal est le gestionnaire du CCI. Il relève du directeur exécutif régional d'IC et doit lui rendre des comptes. IC finance les activités des CCI, y compris les salaires du personnel.

La Direction de l'intégration du commerce d'IC à Ottawa fournit un soutien aux CCI sur les questions qui ont trait à la gestion en général, aux questions stratégiques qui ont une incidence sur tous les CCI et au leadership fonctionnel concernant les structures de rendement et de reddition de comptes. Le MAECI fournit des conseils fonctionnels concernant les stratégies de promotion du commerce du MAECI, les priorités et les questions connexes. Les deux ministères facilitent le travail des CCI grâce à des séances d'orientation, à l'échange de renseignements concernant les stratégies, les priorités et les objectifs de chaque ministère, aux systèmes et aux méthodes de mesure du rendement, ainsi qu'aux pratiques exemplaires.

# 6) Organisation de la dotation

Le MAECI est un partenaire important des CCI d'Industrie Canada dans la prestation des services à la clientèle. Historiquement, un certain nombre de postes dans les CCI ont été dotés par l'entremise du détachement d'agents des services extérieurs du MAECI qui, en principe, possèdent de l'expérience à l'étranger. Cette organisation a bénéficié aux deux ministères. Les agents du service extérieur du MAECI apportent une connaissance des marchés internationaux qui accroît la compréhension qu'ont les employés d'IC qui travaillent dans les CCI en ce qui concerne les besoins de la clientèle à l'étranger. En retour, l'expérience acquise en fournissant de l'aide aux entreprises canadiennes pour qu'elles deviennent plus prêtes à exporter et l'acquisition d'une connaissance approfondie du réseau des services aux exportateurs canadiens constituent des atouts pour les délégués commerciaux en poste à l'étranger. Les bureaux à l'étranger continueront de profiter de l'expertise des délégués commerciaux à l'étranger grâce à des affectations à l'étranger avec le MAECI. Ces types d'échanges doivent être poursuivis et multipliés.

# 6a) Détachements auprès des CCI

Tous les postes de délégués commerciaux et d'agents de commerce dans les CCI sont des postes d'IC. Ce dernier ministère continuera d'assurer le financement des postes commerciaux dans les CCI. Sauf entente contraire, le MAECI assumera les frais de déménagement des employés du MAECI dans les Centres de commerce international.

Le MAECI fera la promotion active des avantages qu'offrent les affectations dans les CCI et travaillera de concert avec IC pour trouver des candidats pour les directeurs exécutifs régionaux et les OCE en temps opportun. De même, IC indiquera les futures ouvertures de postes dans le CCI en conformité avec le cycle normal d'affectations à l'étranger du MAECI. Dans le cas où il y aurait des postes vacants qui échappent au cycle d'affectations dans les CCI, IC songera d'abord aux délégués

commerciaux du MAECI qui peuvent combler ce genre de poste dans le cadre d'un échéancier qui a fait l'objet d'une entente mutuelle qui ne dépasse pas normalement trois mois. Les affectations auprès des CCI seront reconnues dans les évaluations du rendement du MAECI.

Quand les conventions collectives le permettent, les délégués commerciaux du MAECI, en affectation dans les CCI, toucheront une paye provisoire et une rémunération en fonction du poste qu'ils occupent à IC.

Reconnaissant les exigences opérationnelles des deux ministères qui doivent servir les intérêts des entreprises canadiennes, les deux ministères sont d'accord pour réaliser les objectifs suivants :

- combler jusqu'à 35 postes des CCI au moyen d'agents du MAECI pour des détachements de trois à quatre ans. Dans des cas exceptionnels, quand un agent est détaché à la demande du MAECI, on envisagera des détachements de moins de trois ans;
- songer d'abord aux délégués commerciaux du MAECI pour doter tous les postes de délégués commerciaux principaux.

S'il n'y a aucun délégué commercial du MAECI compétent disponible dans un temps raisonnable, après consultation avec le MAECI, les agents d'IC combleront le poste de délégué commercial principal par l'entremise des processus de dotation normaux. Quand un poste se libère, on songe d'abord aux délégués commerciaux du MAECI.

# 6b) Détachements dans les bureaux du MAECI

Les délégués commerciaux des CCI auront droit aux mêmes possibilités de détachements auprès du MAECI et d'affectations à l'étranger que les agents non permutants admissibles à une seule affectation, conformément aux exigences opérationnelles et au processus d'affectation du MAECI. IC déterminera les candidats à une seule affectation dans le cadre du cycle d'affectations normal. Le financement de ces postes et toute autre rémunération liée aux affectations à l'étranger relèvent du MAECI. Ce dernier et IC s'entendent à propos du but qui consiste à avoir au moins un agent du MAECI ou d'IC dans chaque CCI possédant de l'expérience pratique dans la promotion des exportations acquise dans un bureau à l'étranger.

### 7) Meilleure coopération

Afin de renforcer la capacité des CCI de remplir leur mandat, et de resserrer les relations de travail des CCI avec l'administration centrale et les bureaux à l'étranger du MAECI, les deux ministères s'entendent sur les objectifs suivants :

- a. offrir aux employés des CCI un accès à la formation fournie par l'Institut canadien du service extérieur et, quand cela est possible, définir et élaborer conjointement des outils de formation. Les programmes de formation nationaux des CCI ou d'autres formations telles que définies par les OCE ou les DER continueront d'être financés par IC. La formation particulière nécessaire au MAECI sera financée par ce dernier;
- b. assurer un accès mutuel à l'intranet de l'autre (p. ex., intranet d'Horizons et des CCI), quand cela est techniquement faisable;

- c. coopérer à la conception, à la prestation et au partage des résultats des sondages auprès de la clientèle, aux groupes de discussion ainsi qu'aux autres outils de mesure du rendement;
- d. Coopérer à l'échange d'informations par l'entremise des outils de gestion de l'information des gouvernements et des bases de données de la clientèle (p. ex., WIN Exports, SourceCan et les systèmes de remplacement);
- e. encourager les affectations à court terme auprès des CCI pour les délégués commerciaux dans le cadre du Programme de perfectionnement du Service extérieur et dans les bureau du SDC pour les agents des CCI afin de fournir une formation valable aux deux groupes et, à l'occasion, pour répondre aux besoins critiques en matière de dotation. Les coûts associés à ce genre d'affectation à court terme seraient négociés au cas par cas.

# 8) Services offerts au personnel du MAECI affecté aux CCI

DOCUMENT ORIGINAL SIGNÉ LE 1<sup>et</sup> DÉCEMBRE 2000

Le MAECI veillera à ce que, quand cela est compatible avec les politiques en matière de sécurité, et techniquement et financièrement faisable, ses employés nommés pour une période indéterminée détachés auprès des CCI bénéficient des mêmes outils de communication que ceux offerts à ses employés à l'administration centrale.

Le protocole d'entente exprime la volonté des deux ministères de répondre aux possibilités qu'offre le nouvel environnement de promotion du commerce international. Notre réussite est liée à la qualité du personnel que chaque partie engage dans ces ententes en vue d'améliorer les services commerciaux, et à notre volonté d'assurer le succès de ces ententes. L'esprit constructif que nos agents ont manifesté en arrivant à cette entente souligne notre coopération continue et nos futurs succès.

Annexe A : Soutien des Centres de commerce international (CCI) aux activités de promotion des entreprises du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).

# Jean-Claude Bouchard Sous-ministre adjoint Secteur des Opérations Industrie Canada (Date) John Gero Sous-ministre adjoint et délégué commercial principal Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

- 42 -

# SECTION 4. f) – PARTENARIATS ENTRE LES CCI ET LE PORTEFEUILLE D'INDUSTRIE

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
Entente de coopération Canada/provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur de l'APECA			
Protocole d'entente des CCI du Québec avec l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec sur l'exécution du PDME			
Protocoles d'entente des provinces de l'Ouest et des Territoires du Nord sur la coopération concernant la promotion du commerce international			

- APECA : Entente de coopération Canada-provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur
- Protocole d'entente entre le CCI du Québec et l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec sur l'exécution du PDME
- Protocole d'entente entre le Canada et la Colombie-Britannique sur la coopération concernant l'activité du commerce international (1997)
- Protocole d'entente entre le Canada et l'Alberta sur la coopération concernant la promotion du commerce international (2002-2005)
- Protocole d'entente entre le Canada et la Saskatchewan sur la coopération concernant la promotion du commerce extérieur (2002-2005)

- Protocole d'entente entre le Canada et le Manitoba sur la coopération concernant la promotion du commerce extérieur (2002-2005)
- Protocole d'entente entre le Canada et les Territoires du Nord-Ouest sur la coopération concernant la promotion du commerce extérieur (2002-2005)
- Protocole d'entente entre le Canada et le Nunavut concernant la promotion du commerce extérieur (2003)

# SECTION 4. g) – CCI ET LES RÉSEAUX COMMERCIAUX RÉGIONAUX

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
Premiers plans régionaux de commerce international 1996- 1998	Besoin d'une collaboration fédérale-provinciale cohérente et intégrée	Coprésidents du CSM et des RCR	Première entente commune sur les clients importants; priorités des secteure et du marché; échange de technologies et mécanismes de rétroaction de la clientèle (mesure du rendement)
Réunion fédérale-provinciale des ministres du commerce (février 1998)	Besoin de simplifier la profusion de services fédéraux-provinciaux de perfectionnement des exportateurs	Ministres fédéraux-provinciaux	Analyse de coopération au niveau supérieur des services de perfectionnement des exportateurs au Canada
Continuum des services à l'exportation d'EC1 (septembre 1998)	Besoin d'un consensus sur la définition des grands secteurs de services	Ministres fédéraux-provinciaux	Consensus sur cinq grands secteurs de services : renseignements généraux, perfectionnement des compétences, conseils en matière d'exportation, soutien à l'entrée sur le marché, financement du commerce
Sondage sur la satisfaction des partenaires des RCR (2000)	Initiative proactive afin d'obtenir les commentaires des partenaires des RCR		Confirmation de la valeur du rôle joué par les OCE en tant que coprésidents des RCR
Réunion des sous-ministres fédéraux-provinciaux (février 2002)	Besoin de réaffirmer l'approche de partenariat des RCR	Sous-ministres	Entente pour consolider davantage l'approche coopérative des RCR
Sondage sur l'information et les opinions relatives aux RCR (décembre 2002)	Besoin de définir les principaux moyens d'améliorer l'efficacité des RCR	Coprésidents fédéraux des RCR	Base d'information commune sur la situation des RCR
Atelier national des coprésidents des RCR (janvier 2003)	Besoin d'élaborer une vision commune des RCR	Coprésidents fédéraux- provinciaux des RCR	Renforcement de la compréhension commune des RCR et liste des secteurs prioritaires en vue du soutien d'ECI

- Plans régionaux de commerce international 1996-1998 (produits par chaque réseau commercial régional)
- Analyse des services de perfectionnement des exportateurs fournie au Canada par les Réseaux commerciaux régionaux Rapport provisoire (août 1998)

- (Présentation) Réunion fédérale-provinciale-territoriale des sous-ministres du commerce et de l'investissement (février 2002)
- Lettre des coprésidents du CSM aux membres du CSM concernant l'approbation des RCR (septembre 2002)
- (Présentation) Faits saillants du sondage auprès des Réseaux commerciaux régionaux (octobre 2002)
- Rapport sur les Réseaux commerciaux régionaux : Information et sondage d'opinion (décembre 2002)
- Rapport sur le tout premier atelier national des coprésidents des RCR (janvier 2003)
- (Présentation) Réunion des sous-ministres portant sur le renforcement des Réseaux commerciaux régionaux (mars 2003)

# SECTION 4. h) - CCI ET INVESTISSEMENT

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
Mise en oeuvre du PDME-I par le MAECI (novembre 1998)			
Protocole d'entente avec PIC sur le rôle des CCI dans la promotion des investissements (2002)	Manque de clarté du rôle joué par les CCI et pressions conséquentes sur les ressources	SMA, PIC; SMA, Opérations	Définition des quatre rôles essentiels des CCI
Définition des rôles des CCI dans les investissements (décembre 2002)	Besoin de préciser davantage les services essentiels et les services améliorés offerts par les CCI	SMA, PIC; SMA, Opérations	Définition des rôles essentiels et améliorés concernant l'investissement par région
Évaluation du PDME-I	Programme a été lancé en 1998 et doit être réévalué	MAECI	Évaluation recommandée de la nouvelle conception du programme, mais des CCI connus ont réussi à exécuter le programme actuel.

# Documents de référence importants

- (Version provisoire) Annexe A du protocole d'entente avec Partenaires pour l'investissement au Canada sur l'exécution des activités d'investissement par les Centres de commerce international (2002)
- Extraits des réunions trimestrielles des OCE concernant l'investissement (octobre 2000 juin 2002)
- Contribution du secteur des Opérations au programme d'investissement (octobre 2001)
- Définition du rôle joué par les CCI concernant l'investissement (décembre 2002)
- Évaluation du PDME-I, rapport provisoire (décembre 2002)

CAHIER D'INFORMATION SUR LA DOCUMENTATION

# **CONCERNANT LES CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL**

# **SECTION 4. i) – CCI ET CLIENTS**

Initiative	Facteur(s) important(s)	Avalisée par	Résultat
Sondages auprès de la clientèle des CCI : dix particuliers et un national (mars 1997)	N'ont pas été effectués auparavant	SMA, Opérations	Attributs et priorités des services importants définis aux fins d'amélioration
Étude-sondage de Conseils et Vérification Canada réalisée auprès des employés des CCI, des clients des CCI et des partenaires des RCR (1999)	Mise à jour de l'étude de 1997 compte tenu de la définition des services d'ECI et de l'évolution des RCR	SMA, Opérations	Améliorations définies en ce qui concerne les besoins en formation et les services à la clientèle qui mènent à l'Initiative de prestation des services des CCl
Initiative de promotion du réseau des CCI (2000)	Le profil des CCI a été diminué compte tenu du fait que la priorité était accordée à la promotion des RCR	SMA, Opérations	Premier programme national de promotion à l'aide d'éléments promotionnels communs par les CCI.
Mise à l'essai par des groupes de discussion des messages des CCI adressés à la clientèle (2003)	Besoin d'avoir un meilleur profil des marchés et de mieux comprendre la clientèle des services des CCI par rapport aux autres partenaires des RCR	SMA, Opérations	Définition des forces et des faiblesses du matériel promotionnel des CCl qui mène à des outils conviviaux mieux ciblés

- Sondage auprès de la clientèle des CCI (mars 1997)
- Étude de CVC sur la clientèle des CCI et groupes de discussion des employés (novembre 1999
   février 2000)
- Sondage auprès de la clientèle de la région des Prairies d'IC 2001-2002 et 2002-2003
- Étude de Patterson Langlois Consultants : Évaluation qualitative des éléments de communication des Centres de commerce international (janvier 2003)