**Introduction**

On April 29, 2013, the Government tabled legislation as part of the Budget Implementation Act to move forward with the commitment made in Economic Action Plan 2013 to amalgamate CIDA and DFAIT into a new Department in order to promote greater international policy coherence and achieve improved outcomes for Canadians.” On June 26, the Governor General gave Royal Assent to Bill C-60, creating the new Department of Foreign Affairs, Trade and Development.

Following the amalgamation of former DFAIT and CIDA in June 2013, and with the movement of staff between 125 Sussex and 200 Promenade du Portage this summer, former CIDA PSAC Local 70044 conducted a survey of members to assess their perspective on amalgamation.

The Oxford Concise dictionary defines amalgamation as "the action, process, or result of combining or uniting."

**Methodology**

A survey was designed, pretested and sent out via email to the personal email addresses of the members of the former PSAC CIDA local 70044 on August 12, 2015.[[1]](#footnote-1) Ten questions were asked (see Annex A), for which we received 107 responses, a response rate of 27%. For a profile of the respondents please see Annex B. Most of the questions were quantitative and all questions included a text box for the respondents to include additional comments.

**Limitations**

By its nature, a survey has limitations, ranging from the size and representativeness of the sample to the challenges of discerning patterns in qualitative responses. Bearing this in mind, the survey period was extended in order to obtain a higher response rate. At the same time, the design of the survey endeavored to strike a balance between quantitative and qualitative responses.

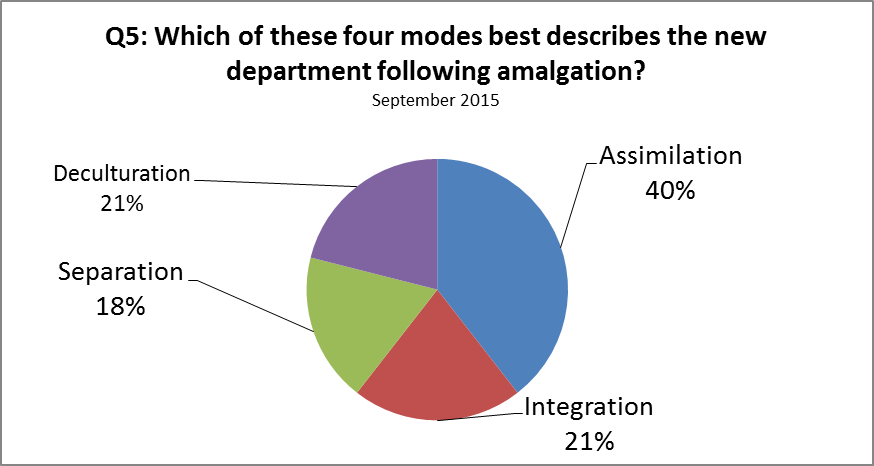
**Analysis**

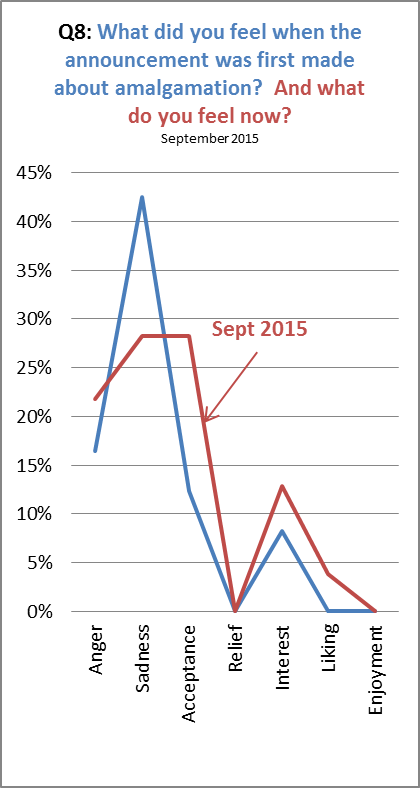
Local members were split on whether they agreed with the vision offered by the Government for amalgamation. While most respondents agreed (58%), a good portion did not (42%). The most common concern expressed by respondents was the incompatibility of the mandates of former CIDA and former DFAIT. As stated by one respondent: “*I do not agree, because the mandate of development is not the prosperity and security of Canada. It is rather prosperity for our developing country partners. Combining xCIDA into xDFAIT demonstrates a complete mis-comprehension of the mandate of ODA and the former CIDA.*” Respondents were equally split on the rationale provided by senior management for amalgamation. Those that were supportive acknowledged that senior management had no choice (as it was a political decision). However, most of the comments focused on the incompatibility of the mandate and cultures of the two former departments, as noted by this respondent: “D*epuis la fusion, nous sommes de moins en moins efficace et le développement international n'a rien à voir avec la prospérité économique du Canada. Ce sont des valeurs différentes qui ne font que créer des tensions au sein du ministère.*» Francophones were much less supportive of the amalgamation statements by the Ministers and Senior Management than Anglophones, and by a significant percentage for question 1 (55% vs 30%).

Most respondents cited a more varied career (33%), closely followed by ease of working with colleagues from other streams (27%) and a consolidated IT platform (14%) as the main benefits of the newly amalgamated department. It should be noted that 16% chose “other,” and a qualitative analysis reveals that more than 90% of these responses was “none of the above” or “rien” with an equal split between Anglophones and Francophones.

According to survey respondents, very few elements of former CIDA have been successfully united, mixed or combined into the new Department. While the highest response rate was for the business processes (32%), closely followed by mandate (31%), more than 80% of the respondents to this question provided more details on their responses. Recognizing the conflict between former DFAIT and CIDA mandate, it was noted that that it is easier to deliver on the former CIDA mandate while one is overseas and much more difficult at HQ. By far the most common concern included in the comments section was that former CIDA staff has had to adapt to former DFAIT management approaches, HR practices and culture. This respondent, reflecting the views of the majority, states: “*Very few, if any, elements of the former CIDA have been retained. This is predominantly a Foreign Affairs department, where the emphasis is on gains for Canada.*”[[2]](#footnote-2)

When respondents were asked which mode of acculturation occurred as a result of amalgamating the two departments, most (39%) felt that the former CIDA was “assimilated,”[[3]](#footnote-3) while an equal number saw “deculturation” (21%) and “integration” (21%). Combining assimilation and deculturation results in a significant portion of respondents (60%) who perceive that the amalgamation has not taken into account xCIDA’s culture. Based on the definitions provided in the survey,[[4]](#footnote-4) the nature of the responses to other questions and a strong difference in responses between Anglophone and Francophone respondents (with Francophones seeing a similar percentage for assimilation and deculturation), deculturation seems to be the more accurately perceived mode of acculturation. As noted by one respondent: “*l'ancienne culture DFAIT domine partout, il n'y a pas de compromis. Les employés de l'ancien DFAIT domine- on est en plus grande quantité donc vous n'avez pas le choi que de l'adapter*.“ Others were more nuanced, as summarized well by this respondent: “*This really depends on where you sit. In programs: integration. In back office / functional areas: assimilation. In policy: deculturation*.”

95% of staff believed that efforts should be made to preserve the former CIDA culture. By far the most common response was to remark on the differences between former CIDA and former DFAIT, including the use of both official languages.[[5]](#footnote-5) As noted succinctly by one respondent: “*We should preserve the culture of respect, listening to other points of view, openness to modifying our opinions, teamwork, collaboration, sharing information, empathy for others, and humanity.*” And another: “*Our values: collaboration; respect; dignity; integrity; and humility. Our mission: service to humanity. Our mandate: to contribute to the reduction of poverty in the world.*” Finally, concerns were raised regarding the loss of Canada’s brand overseas following amalgamation, in particular: “*As a wealthy, G7 country the world expects Canada to rise above petty parochialism to assist others who have fewer opportunities. This is a Canadian value and it is in our larger best interests of creating a secure and stable world. CIDA's culture preserved these larger, longer term interests and created close partnerships with governments that were leveraged in the pursuit of other foreign policy goals. This is being replaced with a more traditional short-term, Canada first perspective that is undermining relationships that took decades to build.”* A number of suggestions were offered regarding how the former CIDA culture might be preserved, including, development-specific activities/discussions/presentations/events with our partners, development-oriented photos and art objects in our buildings and more regular meetings with our stream champion.

Members were asked how they initially felt when amalgamation was announced and how they feel now. As noted in the chart, most respondents felt sadness (42%), anger (16%) or fear (16%) in June 2013, while at the present most are now feeling either sadness (28%) or acceptance (28%). While anger shows a marked increase from 16-22%, acceptance, interest and liking also show increases (12-28%, 8-13% and 0-4% respectively).

**June 2013**

More than ¾ of respondents provided qualitative responses to this question, more than in response to any other question. Respondents offered a number of mixed messages to management following on from amalgamation, with more than 60% indicating that they do not feel heard or respected by management. A good number of respondents remarked on how poorly the transition was done,[[6]](#footnote-6) with a number of significant and common concerns related to HR: [There] “*needs to be equity among its employees; PMs are well underpaid compared to FS counterparts doing same/similar (harder) jobs.”* Others offered suggestions ranging from a continuation of efforts to communicate, talk to and engage employees (and not by email, or survey), to the need to break down silos, recognize, understand, value and respect[[7]](#footnote-7) the development stream by putting in place a plan to “rebrand” development relative to the other streams. The bottom line for most respondents for management was: « *Aider les employés à traverser le changement de manière constructif*»

As concerns suggestions for Local 70044, these ranged from encouraging management to do something about the “*mauvaise nourriture offerte à la cafétéria du 125 Sussex*“ to staying involved in HR processes (including assignments, mobility, rotationality and competitions), and continuing to defend their interests. As noted by one employee: “*Push for more honest discussion on this issue - most development staff are very unhappy with the transition, which has been poorly managed from the beginning*.”

In conclusion, it is clear that there remain a series of challenges related to the amalgamation of former CIDA and DFAIT. Members of the former CIDA local PSAC 70044 are neither supportive of nor against the vision of and justification for amalgamation. They are concerned about the conflict between the former CIDA and current DFATD mandate, see very few aspects of the former CIDA successfully integrated, valued or respected by the new department and, more importantly, are sad at what has been lost following on from a political decision that has, in their view, damaged Canada’s “development” brand internationally. Perhaps of more concern, confidence in management understanding and responding to these concerns is low.

**Annex A: Survey Questionnaire**

Introduction

On April 29, 2013, the Government tabled legislation as part of the Budget Implementation Act to move forward with the commitment made in Economic Action Plan 2013 to amalgamate CIDA and DFAIT into a new Department in order to promote greater international policy coherence and achieve improved outcomes for Canadians On June 26, the Governor General gave Royal Assent to Bill C-60, creating the new Department of Foreign Affairs, Trade and Development.

Following the amalgamation of former DFAIT and CIDA in June 2013, and with the movement of staff between 125 Sussex and 200 Promenade du Portage this summer, it is timely to take a “temperature check”. The Oxford Concise dictionary defines amalgamation as "the action, process, or result of combining or uniting".

Your views will be kept confidential. We will however consolidate your responses and use them to inform our discussions with management over the fall and winter.

“*Our vision for the new department is that it vigorously promotes and defends Canadian interests and values abroad. In today's globalized world, threats to prosperity, security, and development are not confined to national borders or traditional approaches. In advancing our own security and prosperity, we must work to advance the security and prosperity of others. A single department, fully integrated across geography and themes, will ensure that diplomatic, trade, and development resources and expertise around the world are fully leveraged to that end*. “

**John Baird, Minister of Foreign Affairs**

**Ed Fast Minister of International Trade**

**Julian Fantino Minister of International Development**

**Diane Ablonzcy, Minister of State of Foreign Affairs**

**2013-06-27**

1. Do you agree with this statement by our Ministers at the time?
   1. If yes, why?
   2. If no, why not?

“*Assent has now been given to Bill C-60, creating the Department of Foreign Affairs, Trade and Development. You will have seen the welcome message to all employees of the new department from our ministers.*

*Canada now has a single integrated foreign affairs, trade and development ministry. It has foreign policy responsibilities that range from advancing our values and interests, providing international development and humanitarian assistance, providing consular services to Canadians, promoting Canadian trade and investment and pursuing our economic prosperity agenda through international trade. Amalgamation will allow us to work even more effectively together to align our strategic approaches and achieve greater results for Canadians. The new department will draw upon the considerable strengths of its collective staff to further build an integrated, professional and effective foreign ministry for the future*.”

**Morris Rosenberg, Deputy Minister of Foreign Affairs**

**Margaret Biggs, Deputy Minister of International Development**

**Simon Kennedy, Deputy Minister of International Trade**

**Greta Bossenmaier, Senior Associate Deputy Minister of International Development  
Peter Boehm, Associate Deputy Minister of Foreign Affairs**

1. Do you agree with the rationale for amalgamation provided by our senior management?
   1. If yes, why?
   2. If no, why not?
2. What do you like about being part of this new Department?
   1. Ability to project Canada’s interests in a more coherent way
   2. Easier to work with colleagues from other “streams”
   3. More varied career opportunities
   4. Ease of business travel (i.e. A Red rather than a Green passport)
   5. Consolidated IT platform
   6. Use of the former DFAIT Human Resource Management approach and systems
   7. Other
3. What elements from former CIDA do you believe have been successfully united, mixed or combined into the new Department? Please provide details.
   1. Mandate
   2. Management Approaches
   3. Business processes
   4. Job package/description
   5. HR practices
   6. Culture (beliefs, values, assumptions)
   7. other

There are 4 modes of acculturation: Assimilation; Integration; Separation and Deculturation.

**Assimilation** is the most common method of acculturation and results in one firm, usually the acquired firm, relinquishing its culture willingly and taking on that of the acquiring firm. Thus, the acquiring firm undergoes no cultural loss or change. Generally, the acquired organization has had a weak, dysfunctional, or undesired culture. Therefore, the new culture usually dominates and there is little conflict.

**Integration.** If the cultures are integrated, the acquired firm can maintain many of its cultural characteristics. Ideally, the merged firm retains the best cultural elements from both firms. During integration, conflict is heightened initially, as two cultures compete and negotiate but it is reduced substantially upon agreement by both parties.

**Separation.** If the acquired firm has a strong corporate culture and wishes to function as a separate entity under the umbrella of the acquiring firm, it may refuse to adopt the culture of the acquiring firm. Substantial conflict may be engendered and implementation will be difficult.

**Deculturation.** is the least desirable possibility. It occurs when the culture of the acquired firm is weak, but it is unwilling to adopt the culture of the acquiring firm. A high level of conflict, confusion, and alienation is the result.

1. Which of these 4 modes best describes the new department following amalgamation? Please give an example.
   1. Assimilation
   2. Integration
   3. Separation
   4. Deculturation
2. Should we be preserving the former CIDA culture?
   1. If so, what should we be preserving?
   2. And how?
      1. Regular “stream” meetings with our Champion
      2. Information sessions with key decision makers
      3. Development-oriented activities, such as brown bag lunches, lectures, public events with partners etc.
      4. Development-related photos and objet d’art in the buildings
      5. Other
3. What did you feel when the announcement was first made about amalgamation?
   1. Denial
   2. Fear
   3. Anger
   4. Sadness
   5. Acceptance
   6. Relief
   7. Interest
   8. Liking
   9. Enjoyment
4. What do you feel now when you think about amalgamation?

a. Denial

b. Fear

c. Anger

d. Sadness

e. Acceptance

f. Relief

g. Interest

h. Liking

i. Enjoyment

1. If you had to give management one strong message following on from amalgamation, what would that be?
2. Is there anything more your local can do to help in this process?

**Information about you**

1. Classification
2. HQ or Overseas
3. Gender
4. Age (20 – 29; 30 – 39; 40 – 49; 50 – 59; 60 plus)
5. Would you ever do an assignment in another stream, and if so which one? (Trade, Political, Immigration, Consular)
6. How many postings have you had? 1, 2, 3, 4 or more
7. How would you like to have over your career? 1, 2, 3, 4 or more
8. Did you have enough information from management about Mobility?
9. Did you agree to become mobile?
10. Do you think PMs should be rotational like the FS’s?

CIDA & DFATD Amalgamation: <https://www.surveymonkey.com/r/RR5VPGD>

**Annex B : Profile of the Respondents**

**Introduction**

Le 29 avril 2013, le gouvernement a déposé un projet de loi dans le cadre de la Loi d’exécution du budget afin de mettre en œuvre l’engagement pris dans le cadre du Plan d'action économique de 2013 visant à fusionner l'ACDI et le MAECI pour former un nouveau ministère en vue de promouvoir une plus grande cohérence de la politique internationale et de parvenir à de meilleurs résultats pour les Canadiens. « Le 26 juin, le gouverneur général a accordé la sanction royale au projet de loi C-60, ce qui a entraîné la création du nouveau ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. »

En juin 2013, à la suite de la fusion de l'ancien MAECI et de l’ancienne ACDI et à tous les mouvements de personnel entre le 125, promenade Sussex et le 200, promenade du Portage cet été, la section locale 70044 de l’AFPC de l’ancienne ACDI a mené un sondage auprès des membres afin d'évaluer leur point de vue sur la fusion.

Le dictionnaire Oxford Concise définit fusion comme « l’action, le processus ou le résultat de la combinaison ou de l’union ».

**Méthodologie**

Un sondage a été conçu, testé au préalable et envoyé par courrier électronique aux adresses courriels personnelles des membres de l'ancienne ACDI, AFPC locale 70044 le 12 Août 2015.[[8]](#footnote-8) Dix questions (voir annexe A), pour lesquels nous avons reçu 107 réponses, un taux de réponses de 27 %. Pour le profil des répondants voir l'annexe B. La plupart des questions étaient quantitatives et toutes les questions incluaient une zone de texte pour les répondants afin d’inclure des commentaires supplémentaires. Le sondage a été analysé le 21 août 2015 et sera analysé à nouveau sur une base hebdomadaire jusqu'au 18 septembre 2015.

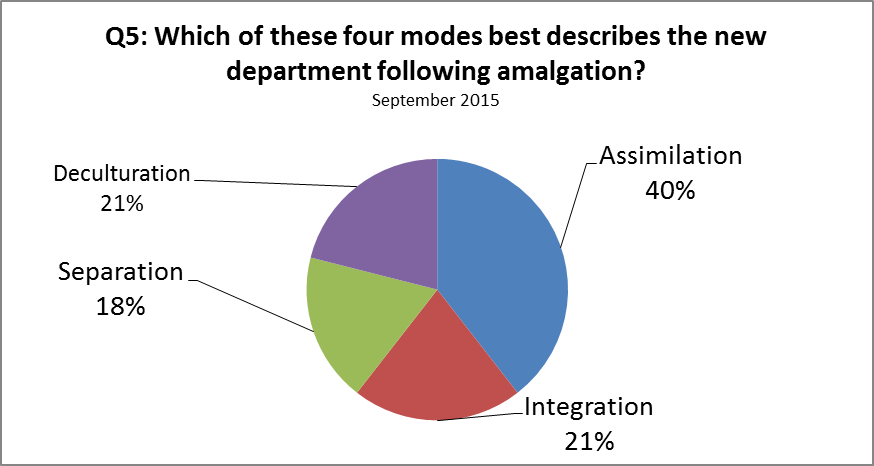
**Limitations**

De par sa nature, un sondage a des limites, allant de la taille et la représentativité de l'échantillon aux défis exigeants de modèles dans les réponses qualitatives. Gardant cela à l'esprit, la période du sondage a été étendue afin d'obtenir un taux de réponse plus élevé, tout en visant l'équilibre des réponses quantitatives et qualitatives.

**Analyse**

Les membres locaux étaient divisés entre si ils étaient d'accord ou non avec la vision offerte par le gouvernement pour la fusion. Alors que la plupart des répondants étaient d'accord à (58%), une bonne partie ne l’était pas (42%). La préoccupation la plus commune exprimée par les répondants était l'incompatibilité des mandats de l'ancienne ACDI et de l’ancien MAECI. Comme l'a déclaré un répondant: « *Je ne suis pas d’accord, parce que le mandat du développement n’est pas lié à la prospérité et la sécurité du Canada. Il est plutôt lié à la prospérité de nos partenaires les pays en développement. Fusion xACDI avec xMAECI démontre une mauvaise compréhension - intégrale du mandat de l'APD et l'ancien ACDI* ». Les répondants étaient également divisés sur la justification fournie par la haute direction pour la fusion. Ceux qui étaient en faveur, ont reconnu que la haute direction n’avait pas le choix (puisque c’était une décision politique). Cependant, la plupart des commentaires concernaient l'incompatibilité du mandat et des cultures des deux anciens ministères, comme l'a noté ce répondant: « D*epuis la fusion, nous sommes de moins en moins efficaces et le développement international n'a rien à voir avec la prospérité économique du Canada. Ce sont des valeurs différentes qui ne font que créer des tensions au sein du ministère.*» Les francophones étaient beaucoup moins en faveur de l’annonce de la fusion par les ministres et la haute gestion que les anglophones, et ce, par un pourcentage significatif de ( 55 % vs 30 % ) pour la question 1 .

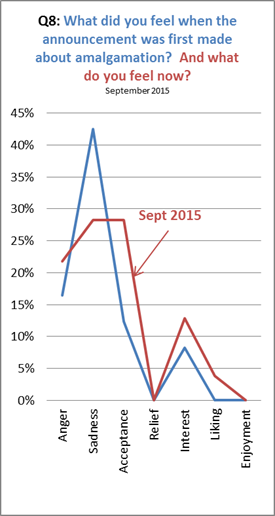
La plupart des répondants ont cité une carrière plus varié (33%), suivie de près par la facilité de travailler avec des collègues d’autres agences (27%) et une plate-forme informatique consolidé (14%), comme les principaux avantages du département nouvellement fusionnée. Il devrait être noté que 16 % ont choisi «autre», et une analyse qualitative révèle que plus de 90 % de ces réponses était « aucune de ces réponses » ou « rien» avec une répartition équivalente entre anglophones et francophones.

Selon les répondants au sondage, très peu d'éléments de l'ancien ACDI ont été intégrés, mélangés ou combinée, avec succès dans le nouveau ministère. Alors que le taux de réponse le plus élevé était pour le mandat (32 %), suivie de près par les processus d'affaires (31%), plus de 70 % des répondants à cette question ont fourni plus de détails sur leurs réponses. Reconnaissant le conflit entre l'ancien MAECI et le mandat de l'ACDI, il a été noté que qu'il est plus facile de livrer sur l'ancien mandat de l'ACDI lorsque nous sommes à l'étranger et beaucoup plus difficile au siège. La préoccupation la plus courante incluse dans la section des commentaires était que le personnel de l’ancienne ACDI a dû s’adapter à la gestion, la culture et les pratiques en matière des RH du MAECI. Ce répondant, reflétant les perspectives de la majorité, déclare: « *Advenant qu’il y en ait eu, très peu des éléments de l'ancien ACDI ont été retenus. C’est principalement un ministère des Affaires étrangères, où l'accent est mis sur les gains pour le Canada.* »[[9]](#footnote-9)

Lorsqu'on a demandé aux répondants quel mode d'acculturation a-t-on mit en place à la suite de la fusion des deux départements, la plupart (39%) ont estimé que l'ancienne ACDI a été « absorbée»,[[10]](#footnote-10) tandis que d'un nombre égal ont senti une « déculturation » (21%) et « intégration» (21%). Combinant absorption et déculturation donne un résultat du nombre de répondants (60%) qui perçoivent que la fusion n'a pas pris compte la culture de l’ancienne ACDI. Basée sur les définitions fournies dans le sondage,[[11]](#footnote-11) la nature des réponses à d'autres questions et une forte différence entre les réponses des répondants anglophones et francophones (avec les francophones nous voyons un pourcentage similaire dans l’absorption et la déculturation), le sentiment de déculturation semble être plus précis et plus perçu que d’acculturation. Comme l'a noté un répondant: « *la culture de l'ancien MAECI domine partout, il n'y a pas de compromis. Les employés de l'ancien MAECI dominent- on est en en plus grande quantité donc, vous n’avez pas le choix que de vous adapter* ». D'autres étaient plus nuancés, ainsi résumée par ce répondant « *Cela dépend vraiment de l'endroit où vous vous assoyez. Dans les programmes: intégration. Arrière bureau /domaines fonctionnels: assimilation. En politique: la déculturation* ».

95% du personnel estime que des efforts devraient être faits afin de conserver la culture de l’ancienne ACDI. De loin, la réponse la plus commune était de remarquer la différence entre l’ancienne ACDI et l’ancien MAECI, l'utilisation des deux langues officielles.[[12]](#footnote-12) Tel que noté par un répondant: « *Nous devons préserver la culture du respect, de l'écoute des autres points de vue, l’ouverture d’esprit à modifier nos opinions, le travail d'équipe, la collaboration, le partage des informations, l'empathie pour les autres, et l'humanité.* » Et un autre: « *Nos valeurs : la collaboration; le respect; la dignité; l'intégrité; et l'humilité. Notre mission: service à l'humanité*. *Notre mandat: contribuer à la réduction de la pauvreté dans le monde.* »  Enfin, des préoccupations ont été soulevées au sujet de la perte de l'image du Canada à l'étranger et ce suite à la fusion, en particulier: « *En tant que pays riche du G7, le monde entier s’attend à ce que le Canada passe au-delà de ses propres interêts afin d’aider ceux qui ont moins de possibilités. Ceci est une valeur canadienne et il est dans notre plus grand intérêt de créer un monde sécuritaire et stable. La culture de l'ACDI préservait ces intérêts plus grand et à plus long terme et créait des partenariats étroits avec des gouvernements qui ont été mises à profit dans la poursuite d'autres objectifs de politiques étrangères. Ceci est remplacé par une perspective plus traditionnelle à court terme où le Canada dévalorise les relations qui ont pris des décennies à bâtir.* » Un certain nombre de suggestions ont été proposées concernant la façon dont l'ancienne culture de l'ACDI pourrait être préservée, notamment, axés sur le développement des activités/discussions/Présentations/ événements avec nos partenaires, photos et les objets d'art axées sur le développement dans nos bâtiments et des réunions plus régulières avec nos lignées de champions.

**Juin 2013**

Nous avons demandé aux membres comment ils se sont sentis quand la fusion a été annoncée et comment ils se sentent maintenant. Comme indiqué dans le tableau, la plupart des répondants ont senti de la tristesse (44%), de la colère (16%) ou de la peur (15%) en Juin 2013, alors que présentement la plupart ressentent soit de la tristesse (28%) ou de l'acceptation (28%). Alors que la colère démontre une augmentation significative de 16 à 22 %, l'acceptation, l'intérêt et la sympathie démontrent aussi une augmentation (12-28 %, 8-13 % et 0-4 % respectivement).

Plus de trois quarts des répondants ont fourni des réponses qualitatives à cette question, ceci est plus que dans toutes autres questions. Les répondants ont donné un certain nombre de messages contradictoires à la gestion suite à la fusion, avec plus de 60 % indiquant qu'ils ne se sentent pas entendus ou respectés par la gestion. Un bon nombre de répondants avaient des commentaires sur la piètre façon dont la transition a été faite,[[13]](#footnote-13) avec un certain nombre de préoccupations significatives et communes liées aux RH. Comme l'a noté un répondant: « il y a un besoin d'équité entre les employés; PM sont sous-payés comparativement à leurs homologues FS faisant les mêmes / similaires (plus durs) tâches». D'autres ont fait des suggestions allant de la poursuite des efforts pour communiquer, parler et engager les employés (et non par courriel ou par sondage), à ​​la nécessité de rompre la structure traditionnelle, reconnaître, comprendre, valoriser et respecter[[14]](#footnote-14) la progression du développement en mettant en place un plan pour donner une « nouvelle image » reliée à celui-ci. La ligne de fond pour la plupart des répondants envers la gestion était : « *Aider les employés à traverser le changement de manière constructif.*»

Comme l'a noté un répondant: «Je suis en mission à l’étranger et personne ne sait ce qu’est MAECD. Le plan des relations publiques et de la transition était faible. L’emprunte canadienne du développement est perdue et insignifiante. Il est embarrassant de représenter le Canada à l'étranger ».

En ce qui concerne les suggestions de la section locale 70044, ceux-ci s’étendaient de favoriser la gestion de faire quelque chose au sujet de la « mauvaise nourriture offerte à la cafétéria du 125, promenade Sussex » jusqu’à l’idée de rester impliqués dans les processus de ressources humaines (y compris les affectations, la mobilité, les emplois permutant et les concours), et continuer à défendre leur intérêts. Comme l'a noté un employé : « encourager fortement les discussions plus honnêtes sur cette situation - la plupart du personnel du développement sont très mécontents avec la transition, qui a été mal gérée dès le début. »

En conclusion, il est clair qu'il reste une série de défis liés à la fusion de l'ancienne ACDI et de l’ancien MAECI. Les membres de l'ancienne ACDI AFPC locale 70044 ne sont ni favorables ni contre la vision et la justification de la fusion. Ils sont préoccupés par le conflit entre l'ancienne ACDI et le mandat actuel de MAECD, y voir très peu d'aspects de l'ancien ACDI intégré, valorisé ou respecté avec succès par le nouveau ministère et plus important encore, sont tristes par rapport à ce qui a été perdu suite à une décision politique qui a, selon eux , endommagé la marque du "développement" du Canada à l'échelle internationale. Mais peut-être plus important encore, la confiance dans la compréhension de la gestion et des réponses à ces préoccupations est faible.

**Annexe A : Sondage sur la fusion**

**Septembre 2015**

**Introduction**

Le 29 avril 2013, le gouvernement a déposé un projet de loi dans le cadre de la Loi d’exécution du budget afin de mettre en œuvre l’engagement pris dans le cadre du Plan d'action économique de 2013 visant à fusionner l'ACDI et le MAECI pour former un nouveau ministère en vue de promouvoir une plus grande cohérence de la politique internationale et de parvenir à de meilleurs résultats pour les Canadiens. « Le 26 juin, le gouverneur général a accordé la sanction royale au projet de loi C-60, ce qui a entraîné la création du nouveau ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. »

En juin 2013, à la suite de la fusion de l'ancien MAECI et de l’ancienne ACDI et à tous les mouvements de personnel entre le 125, promenade Sussex et le 200, promenade du Portage cet été, la section locale 70044 de l’AFPC de l’ancienne ACDI a mené un sondage auprès des membres afin d'évaluer leur point de vue sur la fusion.

Le dictionnaire Oxford Concise définit fusion comme « l’action, le processus ou le résultat de la combinaison ou de l’union ».

Vos opinions sont confidentielles. Nous allons consolider les réponses reçues et les utiliser pour nos discussions avec la haute gestion au cours de l'automne et de l'hiver.

*«****Notre vision de ce nouveau ministère est qu’il doit promouvoir et défendre vigoureusement les valeurs et les intérêts du Canada à l’étranger. Dans le contexte actuel de la mondialisation, les menaces à la prospérité, à la sécurité et au développement ne se limitent pas aux frontières nationales ou aux moyens traditionnels. Pour faire progresser la sécurité et la prospérité de notre propre pays, nous devons aussi faire progresser celles des autres. Un seul ministère, entièrement intégré sur les plans géographique et thématique, permettra de s’assurer que les ressources et l’expertise mondiales liées à la diplomatie, au commerce et au développement sont pleinement mises à profit à cette fin.****»*

**John Baird, ministre des Affaires étrangères**

**Ed Fast, ministre du Commerce international**

**Julian Fantino, ministre du Développement international**

**Diane Ablonzcy, ministre d’État des Affaires étrangères**

**2013-06-27**

1. Êtes-vous d'accord avec ce commentaire de nos ministres à cette époque?
   1. Si oui, pourquoi?
   2. Si non, pourquoi?

« ***La sanction royale a été accordée au projet de loi C-60, ce qui a entraîné la création du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. Vous avez sans doute lu le ont envoyé à l’ensemble des employés du nouveau ministère.***

***Le Canada dispose désormais d’un ministère intégré des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. Parmi les responsabilités en matière de politique étrangère du nouveau ministère, mentionnons la promotion de nos valeurs et intérêts, le soutien au développement et l’aide humanitaire à l'échelle internationale, la prestation de services consulaires aux Canadiens, la promotion du commerce et des investissements canadiens, et la mise en œuvre de notre agenda de prospérité économique du Canada par le commerce international. La fusion nous permettra de collaborer encore plus efficacement en vue d’harmoniser nos approches stratégiques et d’obtenir de meilleurs résultats dans l’intérêt des Canadiens. La force remarquable de l’équipe résultant de la fusion permettra l’avènement d’un nouveau ministère encore plus intégré, professionnel et efficace.****»*

**Morris Rosenberg, sous-ministre des Affaires étrangères**

**Margaret Biggs, sous-ministre du Développement international**

**Simon Kennedy, sous-ministre du Commerce international**

**Greta Bossenmaier, sous-ministre déléguée principale du Développement international  
Peter Boehm, sous-ministre délégué des Affaires étrangères**

1. Êtes-vous d'accord avec la justification donnée par notre haute gestion sur la fusion?
   1. Si oui, pourquoi?
   2. Si non, pourquoi?
2. Qu'est-ce que vous aimez du fait de faire partie de ce nouveau Ministère?
   1. Capacité de promouvoir les intérêts canadiens d'une façon plus cohérente
   2. Plus facile de travailler avec les collègues des autres ''filières''
   3. Des opportunités de carrière plus variées
   4. Facilité de voyager pour le travail (p. ex. passeport rouge versus le passeport vert)
   5. Plateforme IT consolidée
   6. Utilisation de systèmes de gestion des ressources humaines du MAECI
   7. Autres
3. Quels éléments de l'ex-ACDI croyez-vous ont été unis, combinés, fusionnés de façon réussie dans ce nouveau Ministère? SVP donnez quelques détails.
   1. Mandat
   2. Approches de gestion
   3. Processus d'affaires
   4. Contenu du travail/description
   5. Pratiques des RH
   6. Culture (croyances, valeurs, prémisses)
   7. Autres

Il y a 4 sortes de modèles de l'acculturation: Assimilation; Intégration; Séparation et Déculturation.

L'assimilation est la méthode la plus commune de l'acculturation. Elle résulte au renoncement de la culture d’une entreprise, généralement l'entreprise acquise, au profit de celle l'entreprise acquérante. Ainsi, l'entreprise acquérante ne subit pas de perte ou de changement culturel. Généralement, l'organisation acquise avait une culture faible, dysfonctionnelle ou indésirable. Par conséquent, la nouvelle culture domine habituellement et il y a peu de conflits.

Intégration. Si les cultures sont intégrées, l'entreprise acquise peut maintenir la plupart de ses caractéristiques culturelles. Idéalement, l'entreprise fusionnée conserve les meilleurs éléments culturels des deux entreprises. Pendant l'intégration, le conflit est accru au départ, alors que les deux cultures sont en concurrence et négocient, mais il est sensiblement réduit lorsque les deux parties en viennent à une entente.

Séparation. Si l'entreprise acquise a une forte culture d'entreprise et souhaite fonctionner comme une entité distincte sous le parapluie de l'entreprise acquérante, il peut refuser d'adopter la culture de l'entreprise acquérante. Ceci peut engendrer d’importants conflits et rendre la mise en œuvre difficile.

La déculturation est la possibilité la moins souhaitable. Elle se produit lorsque la culture de l'entreprise acquise est faible, mais celle-ci est peu disposée à adopter la culture de l'entreprise acquérante. Un niveau élevé de conflit, la confusion et l'aliénation en résultent.

1. Laquelle de ces 4 options définit le mieux le nouveau ministère depuis la fusion? SVP donner un exemple.
   1. Assimilation
   2. Intégration
   3. Séparation
   4. Déculturation
2. Devrions-nous préserver la culture de l'ex-ACDI?
   1. Si oui, que devrions-nous préserver?
   2. Et comment?
      1. Réunions périodiques de notre filière avec notre Champion
      2. Session d'information avec nos décideurs
      3. Activités sur le développement, tels que dîner-discussions, présentations, événements publics avec nos partenaires, etc.
      4. Photos et objets d'art liés au développement dans nos immeubles
      5. Autres
3. Qu'avez-vous ressenti la première fois que vous avez entendu l'annonce de la fusion?
4. Déni Peur
5. Colère
6. Tristesse
7. Acceptation
8. Soulagement
9. Intérêt
10. Bien-être
11. Joie
12. Comment vous sentez-vous quand vous pensez à la fusion?
13. Dénégation Déni?
14. Peur
15. Colère
16. Tristesse
17. Acceptation
18. Soulagement
19. Intérêt
20. Bien-être
21. Joie
22. Si vous aviez à transmettre à la haute gestion un message important suite à la fusion, que serait-il?
23. Y a-t-il quelque chose que votre local peut faire pour vous aider dans ce processus?

Information sur vous:

1. Classification
2. Siège ou terrain
3. Homme/femme
4. Age (20 – 29; 30 – 39; 40 – 49; 50 – 59; 60 plus)
5. Considéreriez-vous travailler dans une autre filière et si oui, laquelle (commerce, immigration, consulaire ou politique)?
6. Combien de postes à l'étranger avez-vous fait? 1, 2, 3, 4 ou plus.
7. Combien voudriez-vous en faire au cours de votre carrière? 1, 2, 3, 4 ou plus
8. Avez-vous reçu assez d'information de la haute gestion sur la mobilité?
9. Avez-vous choisi la mobilité?
10. Croyez-vous que les PM devraient être permutants comme les FS?

La Fusion ACDI & MAECD: <https://www.surveymonkey.com/r/R6JSX9B>

**Annexe B : Profil des répondants**

1. The total number of members in Local 70044 as at August 2015 was 730, while the local only has 396 personal email addresses accounting for 54% of the total membership. [↑](#footnote-ref-1)
2. Other more cryptic and bitter comments included: “Everything that was good about CIDA was made to disappear. Nothing has survived amalgamation.” « *Rien. C'était suppose être une fusion de 2 ministères mais cela a été une demolition de l'ACDI complète (take-over). Les employés de l'ACDI ont eu à tout changer et à s'adapter. Si cela avait été pour le mieux mais non. Les RHs du MAECD sont non fonctionnelles et empêchent tout DG de prendre des decisions. Tous les services ne traduisent pas les documents et le travail se fait en Anglais. En fait, aucune des valeurs et aucune partie du mandate de l'ACDI n'a pu survivre à ce gâchis*.» [↑](#footnote-ref-2)
3. One respondent echoing the views of many noted: “*None of the above. Generally, I would describe DFAIT as the acquiring firm, which experienced very little change as a result of amalgamation (other than moves for "back office" employees), while CIDA is the acquired firm, which has undergone significant change (HR and IT systems and processes, etc). This might be classified as Assimilation, but this assumes that CIDA was dysfunctional and undesirable (which may be the DFAIT perspective, but not mine) and that CIDA was happy to adopt these changes, whereas I would argue that we had no choice in the matter. I assume that senior mgmt would describe the process as an "integration", but the only CIDA systems that I am aware of being adopted for the new department are the APP and Grants/Contribution management, which largely only apply to the DEV stream. Although CIDA employees have - for the most part - adopted the prescribed changes as required, this should not be interpreted to mean that we have not experienced confusion and alienation (as described under "deculturation"). One recent example of this is a suggestion by a senior manager that ex-CIDA staff will have to learn to dress in a manner more fitting for representatives of a Foreign Ministry once we move to 125 Sussex.*” [↑](#footnote-ref-3)
4. **Assimilation** is the most common method of acculturation and results in one firm, usually the acquired firm, relinquishing its culture willingly and taking on that of the acquiring firm. Thus, the acquiring firm undergoes no cultural loss or change. Generally, the acquired organization has had a weak, dysfunctional, or undesired culture. Therefore, the new culture usually dominates and there is little conflict.

   **Deculturation.** is the least desirable possibility. It occurs when the culture of the acquired firm is weak, but it is unwilling to adopt the culture of the acquiring firm. A high level of conflict, confusion, and alienation is the result.

   **Integration.** If the cultures are integrated, the acquired firm can maintain many of its cultural characteristics. Ideally, the merged firm retains the best cultural elements from both firms. During integration, conflict is heightened initially, as two cultures compete and negotiate but it is reduced substantially upon agreement by both parties. [↑](#footnote-ref-4)
5. “There is clearly a domination from DFAIT's culture over CIDA's culture. Only if we take, as an exemple, the use of both languages in DFATD. It is now a Department where the culture is mostly English…where Francophones are not feeling right to express themselves or ask for a French service. Since "amalgamation" I heard many times "sorry I don't speak English" when I never heard that before "amalgamation"”. [↑](#footnote-ref-5)
6. «Elle est coûteuse, inefficace et frustrante» and “Look to expert guidance in change management; this process has been incredibly poorly managed and caused unnecessary stress, loss of productivity, and disengagement.” [↑](#footnote-ref-6)
7. “Respect the expertise of the development staff and give them equal chances.” And “Ne tuez pas l'esprit d'entraide et d'engagement envers le developpement des pays en developpement qui existait sous l'ACDI. Respectez notre expertise et cesser d´envier nos ressources financieres. La loi qui a cree l'acdi visait a aider les pays a se developper pour leur propre interêt et bien-être et non pas pour le seul bénéfice des canadiens. Ensuite mettez en place un processus d'avancement de carriere base sur l'expertise réelle des gens et non pas de faux mécanismes de sélection comme nous l'avons vu avec le concours FS2. » And “Avoid treating the development stream as second-class employees, either in HR or other matters.” And “Generally speaking, ex-CIDA staff feel undervalued and disrespected by their ex-DFAIT colleagues. We are regularly made to feel like the “junior partner” in the amalgamated Department.” And “ L'impact de la fusion continue d'être ressenti plus fortement chez les employés de l'ex-ACDI. Il serait souhaitable de prendre des mesures pour appuyer, soutenir, rehausser le moral des employés de l'ex-ACDI qui se sentent souvent marginalisés, depuis la fusion, et qui doivent plus souvent qu'autrement justifier leur travail et pourquoi il est aussi important que celui des AE et du commerce. C'est une question de respect.” And “This is not an easy road, but former CIDA staff is more than willing to be part of the team, yet we feel as the other two streams will not take us seriously.” And « Les empoyées de l'ex-ACDI sont toujours des "second citizens" dans le ministère, malgré notre enthusiasme de fair partie de cet projet. » And “Speaking on my behalf, my message would be that, CIDA employees were not all respected during the amalgamation process. We (CIDA) should have been given the same rights as our equivalents (DFAIT) in decisions about amalgamating the same positions.” And “Aucun signe fort de valorisation envers le travail et les employés de l'ex-ACDI a été donné depuis la fusion. Il est temps de poser des gestes concrets qui démontrent que nous sommes acceptés et que nous pouvons être intégrés pleinement, avec tout le respect que nous méritons.» And “You have turned a dedicated and competent workforce into a demoralized group of people who are leaving in droves. Have you ever wondered why?” And “Personne est heureux, je n'ai jamais vu autant de personne démotivé, tellement de personne cherche un nouvel emploi. L'ACDI a simplement été écrasé par le ministère des affaires étrangère. Je ne vois aucune autre solution que la défusion.” [↑](#footnote-ref-7)
8. Le nombre total de membre au local 70044 au mois d’août 2015 .tait de 730, alors que le local détient seulement 396 adresses courriels personnelles ceci représente 54 % du nombre total de ses membres. [↑](#footnote-ref-8)
9. D’autres commentaires plus cryptiques et amères incluaient : Everything that was good about CIDA was made to disappear. Nothing has survived amalgamation. « Rien. C'était supposé être une fusion de 2 ministères mais cela a été une démolition de l'ACDI complète (take-over). Les employés de l'ACDI ont eu à tout changer et à s'adapter. Si cela avait été pour le mieux mais non. Les RHs du MAECD sont non fonctionnelles et empêchent tout DG de prendre des décisions. Tous les services ne traduisent pas les documents et le travail se fait en Anglais. En fait, aucune des valeurs et aucune partie du mandate de l'ACDI n'a pu survivre à ce gâchis.»  [↑](#footnote-ref-9)
10. Un répondant a fait écho de la vision que plusieurs ont noté : « None of the above. Generally, I would describe DFAIT as the acquiring firm, which experienced very little change as a result of amalgamation (other than moves for "back office" employees), while CIDA is the acquired firm, which has undergone significant change (HR and IT systems and processes, etc). This might be classified as Assimilation, but this assumes that CIDA was dysfunctional and undesirable (which may be the DFAIT perspective, but not mine) and that CIDA was happy to adopt these changes, whereas I would argue that we had no choice in the matter. I assume that senior mgmt would describe the process as an "integration", but the only CIDA systems that I am aware of being adopted for the new department are the APP and Grants/Contribution management, which largely only apply to the DEV stream. Although CIDA employees have - for the most part - adopted the prescribed changes as required, this should not be interpreted to mean that we have not experienced confusion and alienation (as described under "deculturation"). One recent example of this is a suggestion by a senior manager that ex-CIDA staff will have to learn to dress in a manner more fitting for representatives of a Foreign Ministry once we move to 125 Sussex. » [↑](#footnote-ref-10)
11. **L'assimilation** est la méthode la plus commune de l'acculturation. Elle résulte au renoncement de la culture d’une entreprise, généralement l'entreprise acquise, au profit de celle l'entreprise acquérant. Ainsi, l'entreprise acquérant ne subit pas de perte ou de changement culturel. Généralement, l'organisation acquise avait une culture faible, dysfonctionnelle ou indésirable. Par conséquent, la nouvelle culture domine habituellement et il y a peu de conflits.

    **La déculturation** est la possibilité la moins souhaitable. Elle se produit lorsque la culture de l'entreprise acquise est faible, mais celle-ci est peu disposée à adopter la culture de l'entreprise acquérante. Un niveau élevé de conflit, la confusion et l'aliénation en résultent.

    **Intégration**  Si les cultures sont intégrées, l'entreprise acquise peut maintenir la plupart de ses caractéristiques culturelles. Idéalement, l'entreprise fusionnée conserve les meilleurs éléments culturels des deux entreprises. Pendant l'intégration, le conflit est accru au départ, alors que les deux cultures sont en concurrence et négocient, mais il est sensiblement réduit lorsque les deux parties en viennent à une entente. [↑](#footnote-ref-11)
12. *”*There is clearly domination from DFAIT's culture over CIDA's culture. For example, let’s take the use of both languages in DFATD. It is now a Department where the culture is mostly English…where Francophones are not feeling right to express themselves or ask for a French service. Since "amalgamation" I heard many times "sorry I don't speak English" when I never heard that before "amalgamation”. [↑](#footnote-ref-12)
13. «Elle est coûteuse, inefficace et frustrante» and “Look to expert guidance in change management; this process has been incredibly poorly managed and caused unnecessary stress, loss of productivity, and disengagement.” [↑](#footnote-ref-13)
14. « Respect the expertise of the development staff and give them equal chances» et « Ne tuez pas l'esprit d'entraide et d'engagement envers le développement des pays en développement qui existait sous l'ACDI. Respectez notre expertise et cesser d´envier nos ressources financières. La loi qui a créé l'ACDI visait à aider les pays à se développer pour leur propre intérêt et bien-être et non pas pour le seul bénéfice des canadiens. Ensuite mettez en place un processus d'avancement de carrière basé sur l'expertise réelle des gens et non pas de faux mécanismes de sélection comme nous l'avons vu avec le concours FS2. » et « Avoid treating the development stream as second-class employees, either in HR or other matters. » Et « Generally speaking, ex-CIDA staff feel undervalued and disrespected by their ex-DFAIT colleauges. We are regularly made to feel like the « junior partner » in the amalgamated Department ». And « L'impact de la fusion continue d'être ressenti plus fortement chez les employés de l'ex-ACDI. Il serait souhaitable de prendre des mesures pour appuyer, soutenir, rehausser le moral des employés de l'ex-ACDI qui se sentent souvent marginalisés, depuis la fusion, et qui doivent plus souvent qu'autrement justifier leur travail et pourquoi il est aussi important que celui des AE et du commerce. C'est une question de respect. » et « This is not an easy road, but former CIDA staff is more than willing to be part of the team, yet we feel as the other two streams will not take us seriously. » et « Les empoyées de l'ex-ACDI sont toujours des "second citizens" dans le ministère, malgré notre enthusiasme de fair partie de ce projet. » et « Speaking on my behalf. My message would be that, CIDA employees were not all respected during the amalgamation process. We (CIDA) should have been given the same rights as our equivalents.» ( DFAIT ) in decisions about amalgamating the same positions. » et « Aucun signe fort de valorisation envers le travail et les employés de l'ex-ACDI a été donné depuis la fusion. Il est temps de poser des gestes concrets qui démontrent que nous sommes acceptés et que nous pouvons être intégrés pleinement, avec tout le respect que nous méritons. » et « You have turned a dedicated and competent workforce into a demoralized group of people who are leaving in droves. Have you ever wondered why? » et « Personne est heureux, je n'ai jamais vu autant de personne démotivé, tellement de personne cherche un nouvel emploi. L'ACDI a simplement été écrasée par le ministère des affaires étrangères. Je ne vois aucune autre solution que la diffusion. » [↑](#footnote-ref-14)