



PAFSO // APASE

Strategic Planning/ Planification stratégique

Elements for discussion/Éléments de discussion

18Jul24



Plan de présentation

- Contexte du plan
- Le processus jusqu'à présent
- Prise en compte des éléments forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)
- Prochaines étapes
- Questions/commentaires



Contexte : valeur d'un plan stratégique

- Le plan 2021-2023 est le premier de l'histoire de l'APASE, adopté en 2020 après un processus d'examen stratégique approfondi en 2019-20.
- Il a fourni un cadre important pour la prise de décisions opérationnelles dans des domaines clés tels que la gouvernance, la réponse à la pandémie et le plaidoyer.
- Les réalisations découlant du plan comprennent les analyses GBA+, l'établissement de la présidence à temps plein, la clarification des lignes d'autorité et de gouvernance dans la Constitution, la mise en œuvre d'une approche axée sur les données en matière de plaidoyer et de représentation, etc.
- **Consensus : le plan est utile et devrait se concentrer sur les grandes lignes.**



Sources principales de données prises en compte

- Enquête triennale auprès des membres de l'APASE
- Questionnaire sur le harcèlement et la discrimination
- Sondage d'opinion national
- Discussions formelles et informelles avec les membres
- Discussions formelles et informelles avec la direction
- Consultation du Comité exécutif et du personnel
- Rapports et conclusions des études du Sénat et de la Chambre des communes
- Documents d'universités et de groupes de réflexion
- Expériences d'autres services étrangers



From the Strategic Review (2019): Vision Statement

PAFSO is a well-governed, highly-trusted, effective and modern organization with strong relationships with members, staff and stakeholders. Through effective collective bargaining, labour relations services, and advocacy, outreach, and engagement, we promote and strengthen Canada's professional Foreign Service and counter any threat of its erosion.

CONSENSUS: this remains valid but is there anything that needs updating?



Strategic Priorities (aka “pillars”)

1. Promotion and Protection of the Professional Foreign Service
[protect and represent; reactive/mandated, 35 to 40 percent]
2. Advocacy and Engagement *[advocate and engage; proactive, 35-40 percent]*
3. Governance and Organizational Renewal *[govern and operate; now a largely maintenance function, 20-25 percent]*

General consensus that the broad pillars remain valid but could use clearer labels and that the organizational renewal process is largely complete, so some resources can be reallocated.



Strengths (no particular order)

- Willingness to set priorities in strategic plan.
- Good budget for initiatives
- Healthy job action fund
- Strong working relationship with management
- Good relationships with NJC and members
- Strong professional staff and ExCom
- Strong collective agreement provisions.
- Data-driven approach.
- Clear governance structure, authorities and delegation spelled out in the Constitution.
- Integration of labour relations and professional association functions greatly improved and continuing to evolve.
- Full time president position
- OTHERS?



Weaknesses

- Diversity; understanding different member communities; intersectionality
- “Service model” orientation/limited theory of change
- Member disengagement
- Succession planning/over-reliance on the president
- Disconnect between representation and advocacy
- Limited understanding of/by some stakeholders
- Lack of mechanisms for collective action (e.g. stewards)
- Limited understanding of IRCC and its issues
- Limited ability to intervene in issues outside the CBA/legislation
- MORE?



Opportunities

- New collective agreement in 2026
- Ongoing FSD Cyclical Review
- New members/ new perspectives
- Renewed interest in professional development/networking
- High-profile international events/crises that put FS in the news
- MSH/health care abroad/health and safety issues resonate with members and the public
- Increased public interest after Senate and House studies
- 60th anniversary in 2025
- MORE?



Threats

- Change to less labour-friendly government**
- Frustration over issues outside PAFSO's control (inflation, healthcare, etc.)
- Growing gulf between GAC and IRCC members
- Disagreement over role; what does "protecting members' interests" mean in 2024?
- Competing interests/priorities/bona fide requirements of service abroad
- Government ineffectiveness (e.g. Phoenix)
- Overburdened/under-resourced mechanisms e.g. tribunals etc. mean lengthy timelines for resolution of cases



PRIORITIZATION: TIMELINESS, LIKELIHOOD, IMPACT





Prochaines étapes

- Réunions de consultation jusqu'au 17 juillet (3 sessions pour membres)
- Session finale du Comité exécutif 18 juillet
- Projet de plan pour commentaires jusqu'au 9 août
- Le Comité exécutif approuve l'ébauche le 15 août
- Plan élaboré par le président, consultations supplémentaires si nécessaire
- Projet de plan approuvé par le Comité exécutif pour inclusion dans le paquet de l'AGA du 18 septembre
- Approbation de l'AGA le 21 octobre



Questions/commentaires?

SVP apporter votre contribution à l'adresse suivante:

<https://www.surveymonkey.com/r/X2527C7>



**THE PROFESSIONAL ASSOCIATION
OF FOREIGN SERVICE OFFICERS
L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE
DES AGENTS DU SERVICE EXTÉRIEUR**