



**VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA
ABIDJAN**

Juin 2005

**Affaires étrangères Canada et
Commerce international Canada
Bureau de l'Inspecteur général
Direction de la vérification (ZIV)**

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION	3
Portée et objectifs de la vérification	3
Organigramme	4
Ressources matérielles	5
Informations financières (2003-2004)	5
GESTION DE LA MISSION	6
RELATIONS GÉNÉRALES	7
PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL	8
3.1 Contexte	8
3.2 Gestion du programme	8
3.3 Vérifications de crédibilité	9
SERVICES CONSULAIRES	10
4.1 Gestion du programme	10
4.2 Services aux Canadiens	10
4.3 Passeports	11
4.4 Livraison du programme	11
ADMINISTRATION	12
5.1 Résumé	12
5.2 Ressources humaines	12
5.3 Gestion financière	14
5.4 Gestion des biens et du matériel	16
5.5 Gestion de l'information et de la technologie	19
ANNEXE	21

RÉSUMÉ

Les programmes des relations générales (RG), de la promotion du commerce international (PCI), des services consulaires et d'administration de l'ambassade à Abidjan ont fait l'objet d'une vérification du 22 avril au 5 mai 2004. La dernière vérification des programmes d'administration, des services consulaires et de la promotion du commerce international remontait à 1997; le programme des RG n'avait pas fait l'objet d'une vérification à ce moment-là.

Dans l'ensemble, cette mission est dotée d'une très bonne équipe qui lui permet d'accomplir son travail efficacement, même en temps de crise.

Le chef de mission (CDM), en poste depuis l'été 2003, gère habilement cette mission qui subit toujours les pressions de la crise de septembre 2002 et surtout des récentes manifestations interdites de mars 2004.

Le stress, surtout chez les employés locaux, est plus évident car ils sont contraints de venir en aide à plusieurs membres de leur famille défavorisés économiquement par la crise actuelle. Le CDM a demandé à l'Administration centrale (AC) d'envoyer un conseiller qualifié pour aider tous les employés à mieux gérer le stress. Des réunions fréquentes avec tout le personnel permettent aux employés de mieux apprécier l'état de la situation actuelle et de connaître les actions que pourrait prendre la mission en cas d'urgence. De plus, l'emplacement de la chancellerie au centre-ville et à proximité des endroits où des manifestations peuvent avoir lieu n'aide pas à rehausser la confiance des employés. Les Britanniques et les Américains ont déjà quitté le centre-ville pour des endroits plus sécuritaires. Le moral des employés varie et fluctue avec les hauts et les bas de la crise. Malgré tout, le moral des employés canadiens était bon lors de notre visite.

Le programme politique est très actif et son gestionnaire efficace. Avec le CDM, il a mis sur pied un ambitieux programme culturel. Pour l'instant, le programme de la coopération se limite à l'aide humanitaire.

Suite à la chute des activités commerciales et à l'incertitude qui règne toujours, les ressources humaines dédiées à la promotion du commerce international furent réduites de quatre agents à un agent local. Ce programme tourne au ralenti et souffre d'un manque de gestionnaire et de l'absence d'une stratégie mariant la réduction des ressources avec les priorités du programme.

Le programme d'immigration, responsable du traitement des demandes de visas provenant de 16 pays en Afrique, demeure très actif et son volume de travail s'accroît. La mutation d'un agent canadien additionnel est prévue pour l'été 2004, et à l'époque de la vérification la mission bénéficiait de la présence d'un agent canadien en devoir temporaire.

Le nouveau programme d'attaché à la défense, en place depuis l'été 2003, aide la mission à prendre le pouls de la situation actuelle.

Le programme consulaire est aussi très actif et efficace. Il jouit d'un personnel exceptionnel qui trouve le temps de promulguer des conseils à plusieurs autres missions en Afrique.

Le programme d'administration est aussi très efficace. Son gestionnaire possède la flexibilité nécessaire pour composer avec les risques de la crise actuelle.

Il est à noter que l'ensemble des employés rencontrés, sans exception, ont exprimé une grande appréciation pour la nouvelle équipe en poste à Abidjan, soit, en particulier, le CDM et l'agent de gestion et des affaires consulaires (AGC).

Depuis la dernière vérification en 1997 le rôle de cette mission comme mission centrale des trois missions du Sahel a considérablement diminué. Aujourd'hui, seul Niamey demeure complètement sous la responsabilité d'Abidjan, tandis que Bamako et Ouagadougou sont devenus des missions quasi autonomes, sauf pour le traitement des demandes de passeports. Par contre, ces missions bénéficient toujours de l'expertise de nos ressources à Abidjan, qui se portent à leur aide lorsque nécessaire.

Les recommandations contenues dans le rapport visent à améliorer la gestion de la mission et la conformité avec les règlements.

Le rapport formule un total de 14 recommandations relatives à la vérification; 11 s'adressent à la mission et trois à l'Administration centrale (AC). La gestion a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises, ainsi que les actions futures. La gestion a déclaré que 10 des 14 recommandations ont été mises en oeuvre. Pour les quatre restantes, elle a signalé les initiatives en cours ou l'action future prévue.

PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION

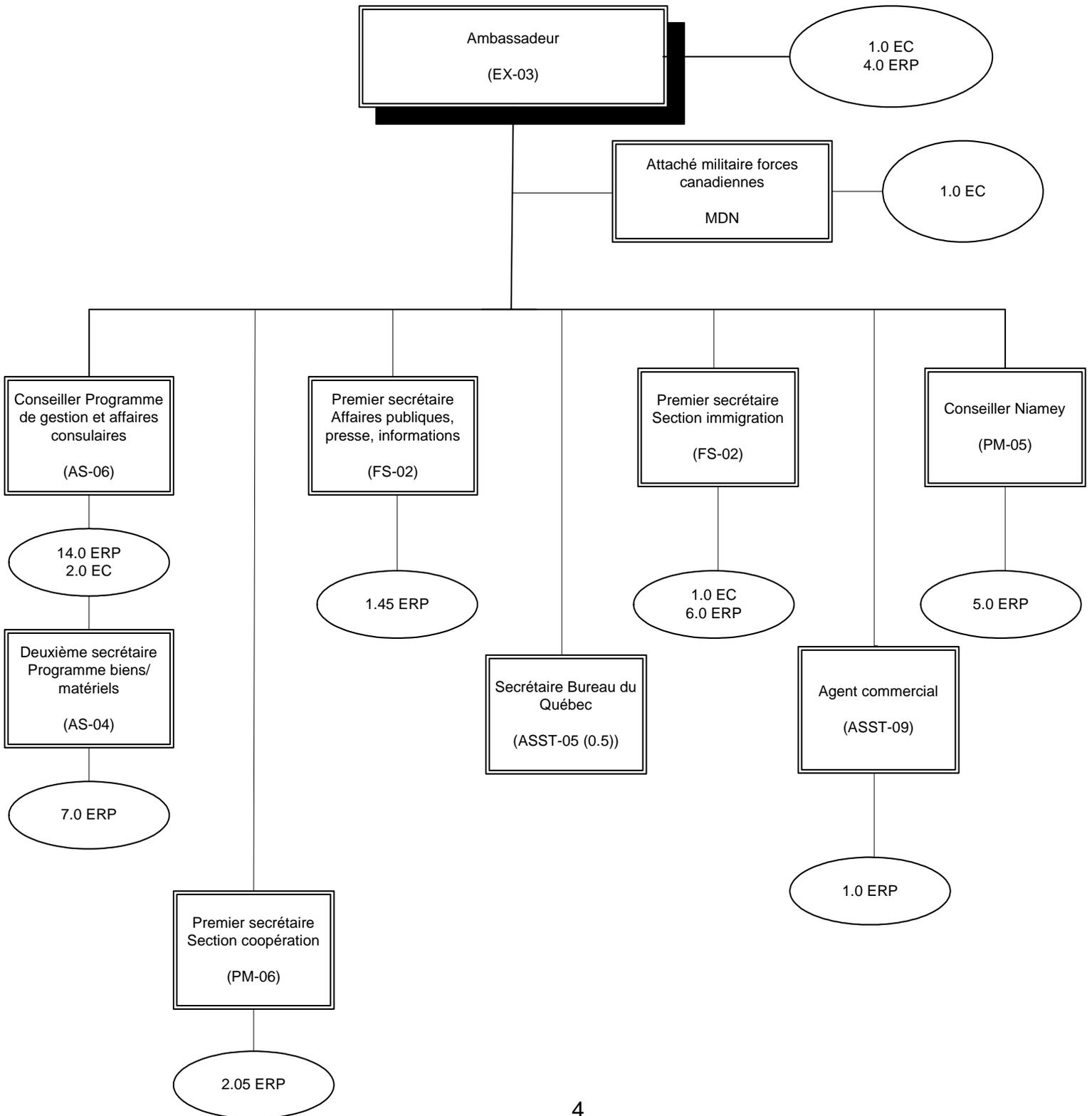
Portée et objectifs de la vérification

La vérification a examiné la gestion de la mission et des programmes des relations générales, de la promotion du commerce international, des services consulaires et de l'administration se rattachant à l'ambassade du Canada à Abidjan. L'annexe du présent rapport recense les secteurs et les éléments examinés dans le cadre de cette vérification.

La vérification avait pour objectif :

- d'évaluer les systèmes et contrôles de gestion, les procédures et les activités constituant les programmes;
- de vérifier l'observation des lois, règlements et politiques;
- d'évaluer la fiabilité et l'exactitude de l'information disponible aux fins de la prise de décision et de la reddition des comptes;
- de vérifier l'utilisation judicieuse et optimale des ressources du Ministère;
- de formuler des recommandations, s'il y a lieu, afin d'améliorer la rentabilité, l'efficacité et l'efficience des programmes.

Organigramme



Ressources matérielles

Biens	Propriété de l'État	Baux assumés par l'État
Chancellerie	1	
Complexe et Annexe	1 ¹	
Résidence officielle	1	
Logements du personnel (LP)		10
Entrepôt		1
Véhicules	11	

Informations financières (2003-2004)

Budget de fonctionnement (N001)	1 863 000 \$
Budget d'investissement (N005)	167 200 \$
Budget salarial des EC (N011)	520 561 \$
Budget salarial des ERP (N012)	931 300 \$
Total	3 482 061 \$

¹ Le 4^{ème} étage est présentement loué à une société indépendante.

GESTION DE LA MISSION

1.1.1 Le chef de mission (CDM), en poste depuis l'été 2003, a travaillé pour réduire le grand nombre d'employés canadiens qui devaient quitter à l'été 2005. Cela risquait de nuire au succès des programmes, car 9 des 12 employés canadiens devaient quitter. Suite à son intervention, certains quitteront plus tôt, ce qui facilitera la continuité des programmes. De concert avec les responsables du programme d'immigration, le CDM s'est aussi penché sur un problème de gestion qui entravait l'efficacité de ce programme.

1.1.2 La crise actuelle crée un climat d'incertitude et mine le moral des employés. Le stress, tel que mentionné au début de ce rapport, est plus évident chez les employés recrutés sur place que chez les employés canadiens. Des discussions relatives aux orientations politiques du pays entre ERP, parfois acerbes, augmentent le stress et réduisent l'efficacité de la mission.

Recommandation à l'intention de la mission

1.1.3 La mission devrait se réunir avec les ERP afin de trouver une solution pour mettre fin aux discussions politiques au travail.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.1.3 Fait. Les réunions avec les ERP se font à tous les deux mois. Ce sujet précis est porté à l'ordre du jour régulièrement et notre politique de "Zéro tolérance" réitérée. Une discussion donnant des exemples de comportements inadéquats a suivi le premier échange sur le sujet. Le Comité des ERP a également été sollicité pour faire un suivi permanent auprès de ses membres.

1.1.4 La crise actuelle consomme la majorité du temps du CDM et ne lui permet pas de se rendre dans les pays d'accréditation aussi souvent que prévu. Le suivi des événements politiques et la sécurité des Canadiens en Côte d'Ivoire sont les grandes priorités de cette mission.

1.1.5 Tous les membres de l'équipe de gestion ont établi les contacts nécessaires pour prendre connaissance des développements de la crise. Un plan d'urgence, qui a fait ses preuves lors de l'évacuation en 2002, est mis à jour lorsque requis. Il est toujours déconseillé aux Canadiens de se rendre dans ce pays en raison des risques pour leur sécurité. Il existe une bonne communication entre les gestionnaires et le CDM et avec la Centrale. Le Comité de gestion se réunit régulièrement et les comptes rendus sont complétés.

RELATIONS GÉNÉRALES

2.1.1 Le premier secrétaire (politique) est responsable de ce programme. Il est aussi responsable de la coordination de ce programme au Niger. Il est appuyé par une agente de programme locale et par une adjointe partageant son temps entre ce programme (45%), le Bureau du Québec (50%) et le programme de développement international (5%). Au Niger un ERP consacre 40% de son temps à ce programme.

2.1.2 Bien qu'il en soit à son premier poste à l'étranger, ce gestionnaire a démontré d'excellentes capacités de reportage politique dans une situation, en Côte d'Ivoire, qui se voulait pour le moins explosive. S'appuyant sur un bagage impressionnant d'expérience à l'étranger, dans d'autres fonctions, il sait produire des analyses justes, reflétant une bonne connaissance du terrain où il s'est fait de nombreux contacts valables. Méthodique et très bien organisé, il a démontré beaucoup d'aplomb dans des situations souvent extrêmes, telle la disparition d'un journaliste franco-canadien qui a soulevé beaucoup d'intérêt autant de la part du gouvernement canadien que du gouvernement français. Ayant mis sur pied avec l'aide du CDM un groupe consultatif de travail pour coordonner une action conjointe, il a su mener à bien ce dossier, appuyant les actions du CDM dans ce dossier délicat. En somme, il a démontré un excellent potentiel pour le futur, même s'il en était à ses premières armes comme diplomate.

2.1.3 Sur le plan des Affaires publiques, il a fait preuve de beaucoup de créativité et d'originalité dans le développement de son programme, et ce avec un minimum de ressources autant financières qu'humaines. Malgré la crise qui persiste ce programme a réalisé huit activités en 2003-2004. Des activités éducatives, culturelles, sociales et sportives ont fait découvrir le Canada à plusieurs Ivoiriens. Au Niger les activités se sont concentrées autour de la Journée internationale de la Francophonie incluant des émissions radiophoniques et une exposition de livres d'éditeurs canadiens.

2.1.4 En particulier, il a mis sur pied un remarquable programme éducatif sur le Canada, unique en son genre, et qui devrait devenir un modèle à adapter dans certaines de nos ambassades. Faisant preuve de beaucoup d'imagination, il a entrepris de transformer la salle de conférence en lieu de rencontre pour les élèves de plusieurs écoles environnantes où les étudiants sont invités, en petits groupes, à venir s'informer sur le Canada. Ces séances sont suivies d'une compétition originale où les gagnants reçoivent des récompenses pour leurs bonnes réponses suite à une recherche qu'ils effectuent sur différents sites de recherche mis à leur disposition. Un exemple à suivre comme bonne pratique, démontrant une habileté incontestable à mettre en œuvre un programme original, peu coûteux, mais possédant un impact maximal quant à la mise en œuvre d'un programme important de l'ambassade.

PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

3.1 Contexte

3.1.1 Notre balance commerciale avec la Côte d'Ivoire est déficitaire. Nos importations de cacao, de bois et de fruits tropicaux s'élèvent à 70,3 millions de dollars canadiens, tandis que nos exportations en céréales, machinerie électrique, livres et journaux ne sont que de 19,8 millions pour 2002. Malgré la crise quelques compagnies canadiennes maintiennent toujours une présence sur place. En général, ce sont de petites et moyennes entreprises qui s'intéressent au marché ivoirien.

3.2 Gestion du programme

3.2.1 Suite à la crise qui persiste depuis septembre 2002, et suite au déménagement des opérations de la Banque africaine de développement (BAD) à Tunis, une diminution des ressources affectées au programme PCI a eu lieu. Ainsi, à l'été 2003 le poste de l'agent canadien responsable des relations avec la BAD fut transféré à Tunis et le poste du gestionnaire canadien déplacé à Dakar. En même temps on supprima l'un des deux postes d'agent commercial recruté sur place. Maintenant l'équipe se compose d'un agent commercial local (ERP-9) appuyé par une adjointe locale de niveau 5. Ensemble, ils livrent ce programme non seulement en Côte d'Ivoire, mais aussi au Niger, au Bénin et au Libéria. Le Bureau d'ambassade au Niger appuie le PCI en dédiant environ 30% d'une année-personne aux activités commerciales. Les liens entre ces deux missions sont efficaces et harmonieux. L'absence d'une mission canadienne au Bénin, où il règne une stabilité politique, semble nuire à l'essor de ce programme. En ce qui a trait au Libéria le marché demeure incertain et trop risqué pour que nous soyons pro-actifs. Les ressources limitées de ce programme dictent une gestion réactive plutôt que pro-active et étroitement liée aux aléas de la crise que subit la Côte d'Ivoire.

3.2.2 L'intention que le gestionnaire du programme PCI à Dakar dirige aussi le programme à Abidjan ne s'est pas réalisée. Aussi, il ne semble pas exister une stratégie globale au niveau de GGTT mariant la réduction des effectifs avec une redéfinition des priorités du PCI à Abidjan. La réunion des gestionnaires du programme PCI des missions de l'Afrique de l'Ouest, qui doit avoir lieu à Accra en juin 2004, aidera à trouver des solutions pour remédier à ces lacunes. Entre temps, le CDM se réunit à chaque semaine avec l'agent ERP pour élaborer et suivre les objectifs et l'évolution de ce programme. Ensemble, ils ont établi un plan axé sur les secteurs clefs, soit la construction, l'environnement et l'électricité. Le Fonds pour services aux clients (FSC) était de 7 500 \$ en 2003-2004 et a servi à financer trois activités pour promouvoir l'expertise canadienne dans les secteurs clefs. Le PCI d'Abidjan n'est tenu qu'aux mêmes six services de base que toute autre mission et, depuis la réduction de ses ressources humaines, son budget FSC a été revu à la baisse pour tenir compte tant de la crise politique qui continue de sévir que de ses effectifs réduits.

3.3 Vérifications de crédibilité

3.3.1 Présentement, les vérifications de crédibilité de compagnies béninoises consomment de 25% à 30% du temps de cette section. Depuis quelques temps des compagnies canadiennes se font prendre au piège en fournissant leurs coordonnées bancaires ou en déposant des sommes d'argent en garantie. Une méthode plus efficace pour répondre à ces demandes devrait être conçue dans le contexte de la stratégie globale recommandée ci-dessous.

Recommandations à l'intention de GGTT

3.3.2 Mettre en oeuvre une stratégie globale mariant la réduction des ressources du programme PCI à Abidjan à une redéfinition des priorités pour ce programme.

3.3.3 Établir clairement qui est le gestionnaire responsable pour la direction de ce programme.

Mesures prises par GGTT et échéanciers

3.3.2 La rencontre de juin 2004 à Accra a ré-établi les bases de la relation d'étoile et satellites entre Dakar et Abidjan entre autres. Suite à cette rencontre, une entente a été rédigée qui détermine les rôles et responsabilités de chacun, en prenant en considération les ressources des sections commerciales de chacune des Missions. Notez que le gestionnaire canadien de Dakar n'était à aucun moment censé diriger le PCI d'Abidjan, ni celui des autres satellites, ce qui est clarifié dans l'entente. Les priorités du PCI d'Abidjan, comme des autres satellites, sont donc désormais établies avec l'aide et le support du gestionnaire de Dakar. Pour libérer le temps de l'agent commercial d'Abidjan, le Guide commercial canadien du Bénin publié sur InfoExport sera amendé en 2005 pour y inclure un avertissement sur les types de fraudes que l'on y retrouve et le numéro de "Phonebuster".

3.3.3 Le CDM est le gestionnaire responsable de la direction de ce programme. Nous recommandons de maintenir ce lien direct entre l'agent commercial recruté sur place et le CDM.

SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 Le programme consulaire est sous la responsabilité de l'AGC et est mené par une agente consulaire, une employée recrutée sur place (ERP) qui travaille à cette Ambassade depuis plusieurs années. Un standardiste (ERP) accomplit aussi des tâches cléricales liées aux services consulaires. L'AGC, qui a oeuvré dans d'autres missions, est en poste à Abidjan depuis près d'un an et avec cette agente consulaire, très compétente et bien organisée, forme une équipe modèle en ce qui a trait à la gestion et la livraison des services consulaires.

4.2 Services aux Canadiens

4.2.1 Étant donné la situation très difficile en Côte d'Ivoire, il y a depuis un certain temps peu de Canadiens qui voyagent comme touristes dans ce pays. L'avis aux voyageurs recommande aux Canadiens de ne pas se rendre en Côte d'Ivoire. Il y a toutefois des gens d'affaires, des missionnaires, des fonctionnaires canadiens qui vivent ou qui se rendent dans ce pays. La banque de données ROCA pour la Côte d'Ivoire est maintenue à jour de façon quotidienne (environ 600 personnes). Il y a un plan d'urgence en place et l'équipe consulaire est appuyée par une équipe de coordonnateurs d'urgence (15 à Abidjan, 8 à l'extérieur) avec lesquels on est en contact fréquemment. L'équipe consulaire connaît bien le système COSMOS et l'utilise de façon efficace, malgré la lenteur dans l'utilisation de ce système à partir de l'Afrique. Les données pour le système COMIP sont à jour. L'agente consulaire a signalé que les descriptions dans le système COMIP, contre lesquelles le temps passé sur un cas consulaire est enregistré, n'étaient pas toujours explicites, et que souvent le temps passé sur un cas était sous-estimé car ils ne peuvent pas tout décrire ce qu'ils accomplissent.

4.2.2 Les activités liées à la citoyenneté ne représentent approximativement que 10% de la charge de travail.

4.2.3 En matière de services consulaires l'équipe d'Abidjan a aussi la responsabilité directe et entière pour le Bénin (Cotonou) et le Libéria (Monrovia). Ils apportent un soutien pour les activités consulaires au Niger, au Mali et au Burkina Faso. L'équipe d'Abidjan, particulièrement l'agente consulaire, est aussi disponible en tout temps pour répondre à des questions sur les services consulaires à partir des missions du Sénégal (Dakar), de la Guinée (Conakry), du Cameroun (Yaoundé), du Ghana (Accra) et du Gabon (Libreville). Il n'y a pas d'entente formelle entre ces missions et celle d'Abidjan mais l'expertise à Abidjan est reconnue et convoitée par les équipes des autres missions.

4.3 Passeports

4.3.1 L'équipe dessert les Canadiens de façon efficace, d'après les normes de services. L'équipe d'Abidjan traite les demandes de passeports pour la Côte d'Ivoire et les postes du Sahel, soit le Mali (Bamako), le Niger (Niamey) et le Burkina Faso (Ouagadougou) ainsi que pour le Bénin (Cotonou) et le Libéria (Monrovia). L'équipe émet un peu plus de 200 passeports par année. Le compte des passeports est fait par l'AGC à chaque mois et par le CDM à tous les trois mois tel que requis. Les recettes consulaires, y inclus les frais d'obtention de passeports, sont remises à la comptabilité, pour tous les montants de 100 \$ et plus. Les composantes de passeports ainsi que les sceaux sont gardés de façon sécuritaire.

4.4 Livraison du programme

4.4.1 Nous avons constaté que le programme consulaire à Abidjan est tout à fait exemplaire. Il est livré avec une rigueur évidente par une petite équipe consciencieuse, fière et dévouée. L'interaction professionnelle entre l'agente consulaire et l'AGC est très efficace. Il y a des procédures et des contrôles pour toutes les facettes du programme consulaire, incluant l'émission des passeports. Les stratégies opérationnelles semblent très bien rodées, efficaces, et reflètent un effort soutenu et une constance au niveau de la qualité des services rendus. De plus, l'équipe témoigne de l'expérience et de la sensibilité qui permettent d'être flexible afin de s'ajuster aux différentes exigences et aux inattendus qu'une situation de crise, comme celle qui règne en Côte d'Ivoire, amène nécessairement. C'est un modèle qui pourrait servir d'exemple à d'autres missions.

ADMINISTRATION

5.1 Résumé

5.1.1 Le programme est sous la direction d'un AGC expérimenté et dynamique. Il est appuyé par une bonne équipe composée de trois employés canadiens (biens et matériel, informatique et technique et sécurité) et de 19 ERP.

5.1.2 Tel que déjà mentionné dans ce rapport, l'AGC possède l'expérience et la flexibilité pour composer avec les difficultés de la crise actuelle. Il dirige adroitement son équipe et les programmes sous sa direction. Il partage équitablement son temps entre les services consulaires, la sécurité et l'administration et s'adapte rapidement aux priorités engendrées par la crise et les besoins de la mission.

5.1.3 Il entretient de très bonnes relations avec le CDM, les membres de son équipe et la Centrale. Il entretient aussi de très bonnes relations avec notre mission à Niamey qui relève d'Abidjan et avec nos missions à Bamako et à Ouagadougou. Il aide ces petites missions à former leurs employés locaux en partageant avec eux les connaissances de son équipe.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 Sous la direction de l'AGC, la responsabilité journalière des ressources humaines revient à la nouvelle responsable de ce secteur. Auparavant elle occupait le poste d'adjointe administrative à l'AGC. La gestion de cette fonction est généralement bonne. ***

5.2.2 En ce qui attrait à la santé et à la sécurité au travail, rien n'a été rapporté par les ERP. Plusieurs ERP par contre ont mentionné qu'ils avaient de sérieuses craintes à se rendre au travail. Ces employés demeurent de l'autre côté de la lagune qui sépare Abidjan. Les troubles en Côte d'Ivoire font qu'il est parfois risqué de traverser certains quartiers et les ponts de la lagune pour se rendre à l'ambassade.

5.2.3 Les rapports d'appréciation étaient presque tous à jour ou devaient être complétés au cours des prochains mois. Aucun commentaire négatif n'a été entendu au niveau des avantages sociaux et de la rémunération des ERP.

Reclassification de postes

5.2.4 La majorité des ERP croient que leurs postes devraient être reclassifiés, la perception étant que les tâches qu'ils accomplissent dépassent leurs descriptions de tâches officielles. Si on considère l'ensemble des ERP, les revendications de certains sont douteuses, d'autres mériteraient d'être étudiées et pour quelques employés une reclassification devrait être sérieusement considérée.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.5 Un exercice d'étude de reclassification devrait être considéré à la mission d'Abidjan.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 5.2.5 Compte tenu de la lourdeur de la tâche et suite aux discussions avec SIX, la mission a demandé l'appui de HLD qui malheureusement n'a pu inclure Abidjan dans son plan de travail. La situation sécuritaire à Abidjan fait que nous devons dans les prochains mois reconsidérer la composition et le statut de nombres de nos postes locaux. La mission aurait préféré entreprendre cet exercice de façon globale, avec l'appui de HLD, sur place. A défaut, la mission entreprendra de revoir les classifications au cas par cas, prenant en compte les circonstances spécifiques de la mission.**

Comité des ERP

- 5.2.6 Lors de notre visite à Abidjan un nouveau comité des ERP était en train d'être formé. Il y avait déjà eu un tel comité dans le passé mais plusieurs ERP étaient insatisfaits de l'équipe qui devait les représenter et ne pouvaient trouver leur compte à participer aux activités de ce comité. C'est avec l'appui du nouveau CDM que ce nouveau comité s'organise et la communication qui pourra se faire entre l'équipe canadienne et les ERP devrait être bénéfique à l'ensemble des employés.**

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.7 L'équipe canadienne devra s'assurer que le comité d'ERP représente adéquatement les employés, c'est-à-dire des Ivoiriens, des non-Ivoiriens, et qu'il y a au moins une femme membre de ce comité. Il faudra s'assurer, pour rehausser la crédibilité d'un tel comité, qu'il est plus qu'un 'comité de fleurs', qu'il peut agir tant au niveau des activités sociales qu'au niveau des intérêts communs de la communauté des ERP.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 5.2.7 Fait. Depuis août 2004, le comité est fonctionnel et tout à fait représentatif. Le comité rencontre le CDM et l'AGC régulièrement dans une optique de dialogue continu. Le mandat du comité a été remanié à la satisfaction de ses membres.**

5.3 Gestion financière

5.3.1 Sous la responsabilité de l'AGC, la section de la comptabilité se compose du chef comptable et de trois comptables adjoints. L'agente de gestion et des services consulaires adjointe (AGCA) participe également à la gestion financière de la mission. Lors de notre visite un poste d'adjoint comptable était doté temporairement et la mission procédait à un concours pour le combler de façon permanente.

Gestion des budgets et contrôles financiers

5.3.2 La mission gère bien ses budgets et suite à des demandes de coupures de la centrale a retourné 400 000 \$ à la centrale provenant de la réduction de postes d'employés canadiens et de la vente d'objets désuets, tels des voitures et des groupes électrogènes.

5.3.3 Il existe de bons contrôles internes et une bonne répartition des tâches à tous les niveaux. Les pièces justificatives sont jointes aux demandes de paiements; les dossiers d'accueil sont complets; les fonds d'urgence, les reçus officiels, les formules de chèque, les petites caisses, etc., sont tous bien contrôlés.

5.3.4 En octobre 2003, une équipe de SMFF s'est rendue sur place pour aider la mission à compléter les rapprochements bancaires en souffrance depuis plusieurs années. Les difficultés techniques de conversion du système Finex au SGI, le décalage trop long (un an) entre la mise en oeuvre du SGI et la formation du chef comptable et la destruction infortunée de pièces justificatives lors de l'évacuation de la mission en 2002 expliquent cette situation. SMFF a complété son analyse avec les documents disponibles et a décidé de radier des transactions pour lesquelles les documents avaient été détruits. Par contre, un manque de communication entre la mission et SMFF a retardé la saisie des entrées comptables requises pour mettre à jour le SGI afin de compléter les rapprochements bancaires. L'examen d'un échantillon des ajustements a permis de convaincre la mission de leur véracité et de finaliser ce dossier.

5.3.5 SMFF a aussi revu l'ensemble des contrôles financiers et formulé des recommandations pour les améliorer. La mission a déjà mis en oeuvre la majorité des recommandations contenues dans ce rapport et travaille à compléter les recommandations inachevées. Par contre, la mission devrait signaler à SMFF les contraintes locales qui rendent inopportune la mise en oeuvre de certaines recommandations contenues dans ce rapport.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.3.6 Signaler à SMFF les contraintes locales qui rendent inopportune la mise en oeuvre de certaines recommandations contenues dans le rapport de SMFF.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 5.3.6 Fait sur une base continue depuis octobre 2003. Depuis septembre 2004, moment où les comptes de la mission ont été approuvés, la communication est optimale.**

Nombre de postes

5.3.7 Il y a lieu de se questionner sur la nécessité d'avoir quatre postes à la comptabilité. Auparavant, cette section traitait les données comptables de Bamako, Ouagadougou, Niamey, Cotonou et même, pour un certain temps, celles de Lagos. Aujourd'hui, seules les données de Niamey et de Cotonou sont saisies dans le SGI. De plus, nos relations avec la Côte d'Ivoire sont limitées en raison de la crise qui y sévit depuis septembre 2002. Cette baisse d'activité se reflète dans le nombre de "lignes de transactions" saisies dans le SGI qui a diminué de 29% depuis 2001-2002. Aussi, il existe des inefficacités de travail entre le comptable à Niamey et celui à Abidjan qui saisit les données de Niamey dans le SGI. Il serait plus efficace de former et de donner accès au SGI au comptable de Niamey au lieu de maintenir deux systèmes comptables pour Niamey, soit un officiel et un officieux. ***

Recommandations à l'attention de la mission

- 5.3.8 Évaluer la nécessité de conserver quatre postes comptables à Abidjan et ajuster le nombre de postes en conséquence.**
- 5.3.9 *** former le comptable de cette mission pour saisir les données comptables directement dans le SGI.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 5.3.8 Fait. A partir de février 2005, trois postes demeurent à la comptabilité.**
- 5.3.9 *** le comptable a été formé à Abidjan et pourrait entrer les données dans le SGI, si la Centrale (SMFF) donnait son accord.**

Revenus

5.3.10 Les procédures pour percevoir, gérer, comptabiliser et déposer les revenus consulaires et d'immigration sont efficaces. Tous les revenus d'immigration sont déposés directement par les clients dans un compte bancaire dédié à cette fin. C'est un contrôle efficace qui réduit le risque de malversation. Tous les revenus d'immigration déposés dans ce compte sont saisis, une fois par semaine, dans le SGI. Par contre, la valeur des services rendus (formulaire 1203A) par la section d'immigration ne fait pas l'objet d'une comparaison avec les sommes déposées pour déterminer si l'écart entre les deux est raisonnable. Normalement les montants déposés à la banque devraient excéder la valeur des services rendus, puisque certains clients tardent à déposer leurs demandes de visa.

Recommandation à l'intention de la mission

5.3.11 L'AGC devrait comparer mensuellement la somme déposée directement par les clients à la banque avec la valeur des services d'immigration rendus pour déterminer si l'écart entre les deux sommes est raisonnable.

Mesure prise par la mission et échéancier

5.3.11 Fait. Depuis septembre 2004, l'AGC et un agent de CIC comparent mensuellement les sommes déposées et les services fournis. L'acte signé fait parti des comptes et est transmis à la Centrale.

5.4 Gestion des biens et du matériel

Gestion de la fonction

5.4.1 La section des biens et du matériel à la Mission est bien gérée par l'AGCA. Elle est appuyée par deux ERP une gestionnaire des biens et un gestionnaire des propriétés. La gestionnaire des biens supervise un personnel local composé d'un manoeuvre/chauffeur et d'un manutentionnaire. Pour sa part, le gestionnaire des propriétés supervise un frigoriste et un responsable des services techniques. La mission a entrepris des démarches afin de combler ce dernier poste, qui est présentement vacant. De plus, le poste de magasinier, qui est aussi vacant, sera aboli car la mission estime qu'il n'est plus nécessaire à ses opérations. L'environnement de travail est très complexe et demande un effort constant de la part de la mission en ce qui a trait, entre autres, au suivi et à l'achèvement des travaux.

5.4.2 Le gestionnaire des propriétés est responsable de la gestion des travaux effectués à la chancellerie et dans tous les logements des employés canadiens. La gestionnaire des biens est responsable, entre autres, des achats et de la gestion du

matériel. Les principales activités du programme sont planifiées et l'AGCA assure une bonne communication au sein du groupe. Le plan de gestion des biens de la mission pour l'année 2004-2005 est à jour. Des normes de service ont été établies pour cette fonction afin de répartir les tâches et de faciliter la gestion des demandes reçues des employés canadiens. Ceci est une très bonne initiative de la part de l'AGCA.

5.4.3 Les opérations liées à l'administration des biens sont généralement bien menées. Des listes d'inventaires sont maintenues pour tous les biens et l'inventaire des entrepôts est vérifié à chaque mois.

Résidence officielle

5.4.4 La résidence officielle, une propriété de la Couronne, est bien située et bien entretenue. Le CDM l'utilise beaucoup à des fins de représentation officielle. Cette résidence répond très bien aux besoins de la mission.

Logements du personnel

5.4.5 Le parc immobilier comprend six maisons et quatre appartements loués. Des discussions avec les occupants des logements nous ont permis de constater que la majorité des employés canadiens sont satisfaits de leur logement et du service d'entretien offert par les services administratifs de la mission. Les logements sont bien entretenus et rencontrent les normes du ministère à l'exception de deux maisons. La maison LP092 n'est pas bien située et est trop grande pour les besoins de la mission. Son remplacement est prévu à la fin du bail en août 2004. Auparavant, une famille logeait au LP072. Cette maison est trop grande pour l'occupant actuel et sa configuration n'est pas idéale pour une famille. Nous conseillons à la mission de remplacer ce logement à la fin du bail en juillet 2004.

5.4.6 Récemment la mission a entrepris des recherches afin de procéder à l'achat de maisons et ainsi réduire le nombre de maisons louées. La situation actuelle n'est pas propice à l'achat et le marché est restreint à deux quartiers de la ville qui offrent un environnement sûr. Pour l'instant, la mission devrait cesser ses recherches pour acheter des maisons.

Chancellerie

5.4.7 La chancellerie, propriété du gouvernement canadien, se trouve aux sixième et septième étages du Trade Centre à Abidjan. Ces étages offrent suffisamment d'espace pour le personnel de l'ambassade et pour les visiteurs, en plus de quelques bureaux vacants. Depuis plusieurs années, la mission loue le quatrième étage à une société privée. Cet étage avait été acheté en même temps que les deux autres en prévision des besoins futurs de la mission. Cet espace n'est pas et ne sera pas requis pour les besoins de la mission. Il est donc recommandé que la mission, en

collaboration avec SRD, étudie la possibilité de vendre le quatrième étage. a fait mention de deux acheteurs potentiels.

5.4.8 La chancellerie est située dans le quartier "Le Plateau" d'Abidjan. Cette région a fait l'objet de plusieurs manifestations au cours des dernières années. Les ponts sont habituellement fermés pendant ces manifestations, ce qui cause énormément de congestion au centre-ville. Cette situation limite l'accès aux quartiers qui se trouvent de l'autre côté de la lagune et présente un risque pour les employés qui sont restreints à la chancellerie. L'ambassade des États-Unis et celle de la Grande-Bretagne se sont déjà éloignées du Plateau pour des raisons similaires.

Véhicules

5.4.9 La mission possède 11 véhicules, dont une mobylette et un camion à quatre roues motrices. Les véhicules sont en bon état et bien entretenus. De plus, la mission assure un bon contrôle de l'utilisation et des coûts d'entretien des véhicules par l'entremise de carnets de kilométrage et de carnets d'entretien. Une vérification des carnets de bord est effectuée à chaque mois et toute anomalie signalée à l'AGC.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.4.10 Pour l'instant, mettre un terme aux recherches pour l'achat de logements. Effectuer une réévaluation du marché de l'immobilier l'an prochain.**
- 5.4.11 Remplacer le logement LP072 à la fin du bail (juillet 2005).**
- 5.4.12 En collaboration avec SRD, étudier la possibilité de vendre le quatrième étage de la chancellerie.**
- 5.4.13 Entamer, dès que possible, des recherches afin de trouver un emplacement plus sécuritaire pour la chancellerie.**

Mesures prise par la mission et échéancier

- 5.4.10 Fait depuis août 2004.**
- 5.4.11 Bail sera résilié à l'été 2005 au départ de l'occupant.**
- 5.4.12 La mission obtiendra une mise à jour de la valeur de l'étage, suite aux événements politiques de fin 2004. Le contact avec SRD s'établira ensuite.**

5.4.13 Recherche entamée. Il est nécessaire d'obtenir l'aval de SRSK avant de poursuivre.

5.5 Gestion de l'information et de la technologie

5.5.1 Cette fonction est bien gérée par un EL (Technologue de l'électronique) avec le soutien d'un AS (Administrateur des systèmes) recruté sur place. Le EL, qui relève du gestionnaire régional à Nairobi, est aussi responsable pour nos missions à Dakar, Niamey, Bamako, Conakry, Libreville et Yaoundé. Cette dernière responsabilité consomme la moitié de son temps. Jusqu'en 2003, la mission avait un EL et un AS canadiens. Le AS canadien est maintenant en poste à Dakar mais n'a pas eu de formation EL, donc le EL à Abidjan offre un soutien à Dakar. Le EL et le AS à Abidjan ont reçu la formation nécessaire. De plus, le EL obtiendra le titre de FSITP (Professionnel des technologies de l'information du service extérieur) à l'automne tandis que le AS suit le cours pour la formation de LEITP (Professionnel des technologies de l'information recruté sur place). La section offre un bon service à ses clients.

5.5.2 Les visites du EL sont effectuées selon les demandes et selon le calendrier d'entretien de l'équipement dans ces missions. Un rapport, détaillant la nature du travail effectué, est préparé à la suite de chaque visite et envoyé au gestionnaire régional à Nairobi.

5.5.3 Abidjan se trouve dans la catégorie de missions classiques en ce qui a trait au système SIGNET. La mission éprouve des difficultés au niveau de la rapidité de transmission d'information sur le réseau. La largeur de bande du réseau apparaît insuffisante pour les besoins de la mission. Il est recommandé que l'administration centrale étudie cette situation afin d'identifier des solutions pour remédier à ce problème.

5.5.4 La mission effectue les sauvegardes requises et les conserve dans un lieu contrôlé. La mission assure aussi le contrôle efficace des ordinateurs prêtés. De même, la liste d'inventaire de l'équipement informatique est à jour.

Recommandation à l'intention de SXD

5.5.5 Identifier des solutions pour remédier au problème d'insuffisance de la largeur de bande et présenter un plan d'action et délai d'exécution.

Plan d'action de SXD et délai d'exécution

5.5.5 La largeur de bande passante à Abidjan a été augmentée de 128K à 256K en Novembre 2004. Ceci représente une augmentation de trois fois pour la portion data du Mitnet (64K à 192K). Avec cette augmentation, Abidjan est maintenant à la norme ministérielle.

ANNEXE

Les tableaux suivants indiquent les secteurs et les éléments examinés dans chacun des programmes afin de vérifier le respect des politiques et procédures et d'évaluer leur efficacité et leur utilité. Pour chaque section et article répertorié, on peut se reporter aux guides de vérification spécifiques qui sont présentés sur le site Intranet du Bureau de l'inspecteur général (ZID). Ils renferment les critères de vérification détaillés ainsi que les procédures qui ont été appliquées pendant la vérification.

Sur place, le travail repose essentiellement sur l'évaluation continue de la pertinence et des risques afférents. L'équipe s'appuie sur les communications avec les directions générales de l'AC, y compris les séances d'information animées par des cadres intermédiaires et les directions générales fonctionnelles chargées de chacun des secteurs indiqués ci-dessous, les documents pertinents de l'AC et de la mission examinés avant la vérification, les conclusions des vérifications précédentes et ainsi que les tendances et problèmes récurrents.

Pendant la vérification, on précise les questions et les secteurs d'intérêt de la vérification à partir des renseignements recueillis au terme des entretiens avec le CDM et les gestionnaires de programme, d'un sondage confidentiel mené auprès de tous les employés, d'une réunion avec le Comité des ERP, de rencontres individuelles avec des membres du personnel et de l'examen des transactions et d'autres documents.

Le niveau de la vérification dans un secteur donné est donc fonction des problèmes cernés et des renseignements obtenus à tous les niveaux – AC, direction de la mission, fonctionnement de la mission. Par conséquent, les secteurs ne reçoivent pas tous la même attention. Les problèmes importants et à risque élevé, particulièrement ceux qui intéressent la direction, sont examinés plus longuement et plus attentivement. Parfois, en raison d'un manque de temps ou d'autres raisons, il est impossible de vérifier tous les secteurs. Le cas échéant, les secteurs non vérifiés sont soulignés dans la section du rapport sur la portée et les objectifs de la vérification.

Gestion de la mission

Ententes de responsabilité	Communications
Plans stratégiques et opérationnels	Relations entre la mission centrale et les missions satellites
Intégration et coordination de programme	Autres ministères fédéraux
Structure de comité	Mesure du rendement

Programme des relations générales

Gestion du programme	Relations avec les médias
Planification du programme	Affaires culturelles
Relations politiques	Mesure du rendement
Relations économiques	

Programme d'expansion internationale des affaires

Gestion du programme	Investissement
Planification du programme	Sciences et technologie
Cadre de la Nouvelle approche	Politique commerciale et accès aux marchés
Promotion du commerce	Mesure du rendement

Programme des services consulaires

Gestion du programme	Services de citoyenneté
Service aux citoyens canadiens	Consuls honoraires
Traitement des passeports	Autorisation de séjour au Canada

Programme d'administration

Gestion du programme	Normes de services
Planification du programme	Communications
Politiques, systèmes et procédures	Mesure du rendement

Ressources humaines

Gestion de la fonction de RH	Classification
Dotation	Traitement et avantages sociaux
Relations de travail	Formation et perfectionnement
Langues officielles	Santé et sécurité
Activités du programme communautaire	Importation de biens

Ressources matérielles

Plan de gestion des biens de la mission	Véhicules officiels
Chancellerie	Inventaires
Résidence officielle	Gestion du matériel
Logements du personnel	Installations socioculturelles
Entretien	Cessions

Finances

Processus budgétaire	Rapprochements
Cadre de contrôle	Transactions bancaires
Autorisation des dépenses et des paiements	Encaisse
Réception et dépôt de l'argent	Avances
Transferts (engagements, commandes internes et demandes de service)	Petite caisse
Recouvrement des coûts	Conversion des devises
Passation de marchés	Représentation

Technologie de l'information

Formation	Capacité
Configuration du matériel	Urgence et sauvegarde
Systèmes	Sites Web
Service	TSP