



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

## **AMMAN**

**Octobre 2005**

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

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION .....	3
Portée et objectifs de la vérification .....	3
Ressources matérielles .....	4
Informations financières 2004-2005 .....	4
Organigramme .....	5
GESTION DE LA MISSION .....	6
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	8
2.1 Contexte .....	8
2.2 Gestion du programme .....	8
2.3 Affaires publiques .....	8
PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES .....	10
3.1 Contexte .....	10
3.2 Gestion du programme .....	10
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	13
4.1 Contexte .....	13
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	17
5.1 Gestion du programme .....	17
5.2 Ressources humaines .....	17
5.3 Gestion des ressources matérielles .....	18
5.4 Gestion financière .....	22
5.5 Gestion de l'information .....	24
ANNEXE .....	26

## SOMMAIRE

Les Programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires (EIA), des services consulaires et de l'administration de l'ambassade à Amman ont fait l'objet d'une vérification du 7 au 13 octobre 2004. La dernière vérification des Programmes d'administration et des services consulaires remontait à octobre 1996.

La mission est bien gérée et le CDM a rehaussé l'image du Canada grâce à une implication réussie dans la collectivité. Il jouit de l'estime du personnel et donne un excellent appui aux programmes. Une structure de gestion solide a été établie comprenant notamment des mécanismes de communication efficaces. Il faudra améliorer quelque peu la planification, organiser davantage de réunions du personnel et perfectionner les communications entre les programmes. Le CDM devra consacrer plus de temps aux Programmes des services consulaires et d'administration afin de résoudre des questions en suspens et mettre à niveau les ressources, compte tenu de l'augmentation et de l'évolution des demandes. Parmi les principales demandes figurent l'appui aux activités actuelles et futures en Iraq, les problèmes de sécurité en Jordanie et le projet de nouvelle chancellerie.

Le personnel du Programme des relations générales fournit des rapports bien équilibrés. Il existe des plans mis à jour continuellement en fonction de l'évolution de la demande et des priorités. Dernièrement, la mission a mis davantage l'accent sur les Programmes des affaires publiques et culturelles, qui exigent une démarche plus stratégique en matière d'objectifs, de résultats et de ressources connexes. Cette démarche doit être élaborée de concert avec l'Administration centrale.

Le Programme de l'EIA est géré à Amman par un délégué commercial principal (DCP) qui réside à Damas. Il s'agit d'un programme fortement réactif, car les deux agents locaux ne fournissent que des services de base qui couvrent les événements et activités locales en fonction des demandes. Il n'existe aucune supervision quotidienne de leurs activités d'EIA à Amman. Il faudra donc élaborer un plan rigoureux mettant à contribution le DCP de Damas qui couvrira totalement les activités en Jordanie et en Iraq. Ce plan devra ensuite faire partie des ententes de responsabilités conclues avec tous les agents en cause. Il faudra également prévoir des dispositions pour renforcer le contrôle de la gestion et de l'administration par le DCP de Damas et la mission.

Il faudra réaffecter les tâches liées au Programme des services consulaires afin d'améliorer la répartition du travail entre les Programmes des services consulaires et d'administration, et améliorer le service à la clientèle. Il faudra mettre au point des objectifs de rendement et des plans de travail pour tout le personnel. En outre, il faudra prévoir une formation destinée au vice-consul.

Les processus et les méthodes de traitement des questions de rendement du Programme d'administration ont été perfectionnés. La croissance récente de la mission a nui à la capacité actuelle du programme d'administration de fournir les services nécessaires et freinera les efforts visant à fournir un soutien ultérieur en Iraq. Il faudra envisager l'ajout d'un agent-gestionnaire consulaire adjoint. Il faudra examiner la possibilité d'établir une nouvelle résidence officielle à cause des problèmes de sécurité et d'emplacement.

Le rapport formule un total de 31 recommandations relatives à la vérification; 28 s'adressent à la mission et 3 à l'AC. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises ainsi que les actions futures. La direction a déclaré que 23 des 31 recommandations ont été mises en oeuvre. Pour les 8 restantes, la direction a fait part des initiatives en cours ou de l'action future prévue.

## **PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION**

### **Portée et objectifs de la vérification**

La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion de la mission et des Programmes des relations générales, d'expansion internationale des affaires, des services consulaires et d'administration. L'annexe du présent rapport énumère, par programme, les secteurs précis ayant fait l'objet d'une vérification.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- évaluer les contrôles, systèmes, procédures et activités de gestion qui composent le programme;
- déterminer le degré de conformité avec la législation, les règlements et les politiques d'exploitation;
- évaluer la fiabilité et le bien-fondé de l'information disponible pour la prise de décisions et la responsabilisation;
- s'assurer de l'utilisation judicieuse des ressources et de leur optimisation par les ministères;
- faire des recommandations, lorsqu'elles sont justifiées, pour améliorer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des programmes.

## Ressources matérielles

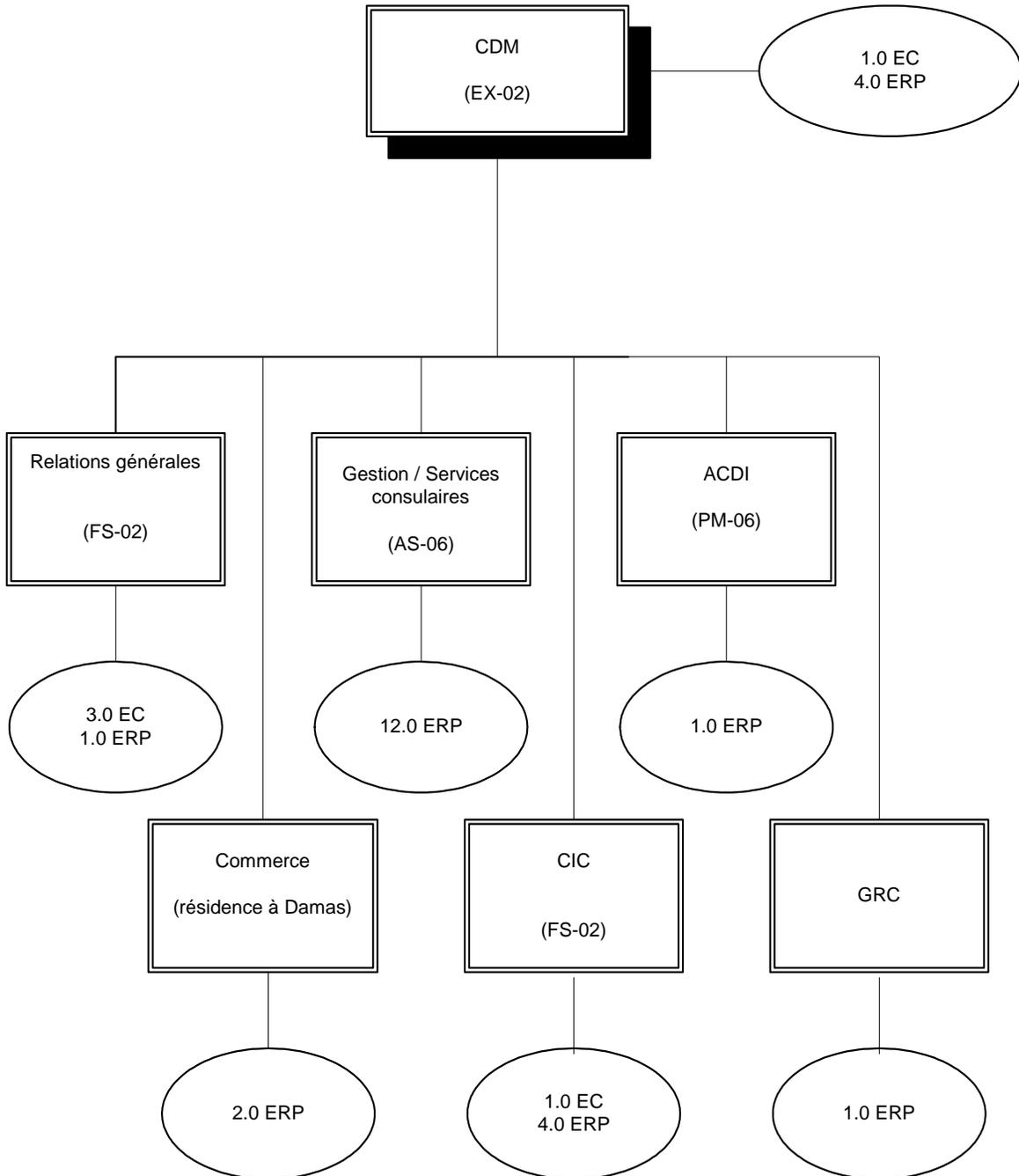
Biens	Loués par l'État	Propriétés de l'État
Chancellerie	1	1*
Résidence officielle	0	1
Logements des employés	13	0
Véhicules	0	4

\*Terrain acheté en vue de la construction d'une nouvelle chancellerie.

## Informations financières 2004-2005

Budget d'exploitation (N001)	1 272 668 \$
Budget des immobilisations (N005)	131 800
Budget des salaires des EC (N011)	20 000
Budget des salaires des ERP (N012)	620 981
Total	2 045 449 \$

# Organigramme



## GESTION DE LA MISSION

1.1 La mission a un processus de gestion bien établi comprenant notamment des réunions hebdomadaires des gestionnaires de programme où l'on examine les événements actuels et futurs et où l'on partage les renseignements sur les programmes; des réunions du Comité de gestion de la mission (CGM) qui ont lieu toutes les deux semaines accompagnées d'un ordre du jour préparé à l'avance et d'un procès-verbal; des comités de logement, de la santé et de la sécurité au travail; un comité d'examen des marchés et un comité des ERP chargé de s'occuper de secteurs particuliers des activités de la mission. Tous les employés peuvent avoir accès au CDM qui encourage l'interaction en circulant parmi le personnel et en s'intéressant à tous les aspects des activités de la mission.

1.2 Une entente de rendement a été conclue avec le CDM qui tient compte du plan d'activités de la mission et de celui du Secteur. Les objectifs de programme sont fixés en fonction des objectifs de la mission et du Ministère ainsi que des critères d'évaluation du rendement. L'importance des plans documentés varie selon les programmes et fera l'objet d'observations dans les sections pertinentes du rapport. Il faudra accorder davantage d'attention à la planification et au suivi des programmes commerciaux et administratifs. L'augmentation de la charge de travail provoquée par le Programme d'administration pourrait exiger la création d'un poste d'AGCA. Il pourrait être en partie financé en remaniant les tâches de l'adjoint EC du Programme des relations générales afin de libérer un poste.

1.3 Les communications sont efficaces et les relations entre les EC et les ERP sont bonnes. Des réunions structurées et plus fréquentes de tout le personnel permettraient de mieux mettre en commun l'information sur les programmes et de renforcer le sens d'appartenance des intéressés, particulièrement du personnel subalterne. Dans le cadre des pratiques exemplaires, on pourrait communiquer à tout le personnel le procès-verbal du CGM.

1.4 L'agent-gestionnaire consulaire (AGC) \*\*\* bénéficie d'un contrat d'un an. Les modalités précises du contrat sont fort différentes de celles des contrats actuels et antérieurs dans d'autres missions. La Direction générale - Services à la gestion et aux affectations (HMD) a indiqué qu'à l'avenir, le contrat de l'AGC d'Amman constituera la norme en la matière.

1.5 Les évaluations du rendement des ERP n'ont pas été faites régulièrement. La mission a autorisé les augmentations en se fondant sur les messages provenant des gestionnaires de programme, mais elle n'a pas toujours reçu les évaluations complètes. La mission a abandonné cette pratique et exige dorénavant de recevoir les évaluations avant de traiter la paie. La production opportune des évaluations du personnel devra figurer parmi les objectifs annuels de l'évaluation des gestionnaires de programme.

1.6 L'AGC est le coordonnateur de la formation de la mission. Les programmes de la mission tirent parti de façon ponctuelle des possibilités de formation offertes par l'intermédiaire de l'AC. En revanche, il n'existe aucun plan de formation global en bonne et due forme relié aux objectifs de la mission. Un plan de formation de la mission faciliterait la préparation du budget.

#### **Recommandations à l'intention de la mission**

- 1.7 **Il faut organiser périodiquement des réunions de tous les employés.**
- 1.8 **Les procès-verbaux du CGM doivent être communiqués à tout le personnel.**
- 1.9 **Il faut effectuer des évaluations annuelles du rendement de tout le personnel qui comprennent des objectifs de rendement et des besoins de formation.**
- 1.10 **Il faut élaborer un plan de formation annuel en bonne et due forme à l'échelle de la mission.**

#### **Mesures prises par la mission et échéancier**

- 1.7 **Lors de la journée de réflexion organisée pour tout le personnel de la mission le 7 mars 2005, on a convenu d'organiser mensuellement des réunions de tout le personnel à partir d'avril 2005.**
- 1.8 **La présentation actuelle des procès-verbaux du CGM sera révisée. Tout le personnel recevra un exemplaire des procès-verbaux à partir de mars 2005. Le cas échéant, on préparera une note distincte concernant les renseignements protégés.**
- 1.9 **La mission utilisera pleinement le programme de gestion du rendement (PGR).**
- 1.10 **On a confié au coordinateur chargé de l'apprentissage l'élaboration d'un plan annuel plus officiel pour la période 2005/2006 : le plan a été terminé le 21 juin 2005.**

## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

### **2.1 Contexte**

2.1.1 Le programme des relations générales est dirigé par un gestionnaire de programme expérimenté bénéficiant de l'appui d'un deuxième secrétaire et vice-consul (PPSE), d'un agent des communications/planification des politiques (ERP-09) et d'un adjoint (EC) qui y consacre cinquante pour cent de son temps. Il incombe également au gestionnaire de programme d'assurer la sécurité avec l'appui d'un chef des services de sécurité (EC).

### **2.2 Gestion du programme**

2.2.1 Le programme est bien géré, les responsabilités et les rôles étant bien définis et liés aux objectifs stratégiques du Ministère et à l'EGR du CDM. Il existe un plan de travail du programme axé sur les tâches faisant l'objet d'une révision hebdomadaire par tout le personnel et utilisé par le GP dans le but de surveiller les activités et d'effectuer les rajustements requis. Les communications sont efficaces : les réunions de début de semaine fixent les priorités, tandis qu'une réunion de suivi organisée plus tard pendant la semaine évalue les progrès réalisés. Le programme définit efficacement la priorité de la charge de travail en tenant compte que l'on ne peut accomplir tout ce qui est prévu dans le plan de travail. Cette démarche permet de réduire le nombre d'heures supplémentaires et d'affecter convenablement des ressources limitées aux travaux les plus importants.

2.2.2 La charge de travail est répartie entre les agents : le GP s'occupe des projets de paix au Moyen-Orient et supervise les autres agents. Le deuxième secrétaire et vice-consul s'occupe de l'Iraq, de la sécurité humaine et des droits de la personne tout en offrant son appui à l'AGC dans le cadre du Programme des services consulaires. L'agent des communications/de la planification des politiques est responsable de la politique intérieure ainsi que des affaires publiques et culturelles.

2.2.3 Il faudra donner une formation à l'agent des communications/de la planification des politiques. Un cours sur l'établissement de rapports politiques et économiques est prévu cette année. On a également constaté que le vice-consul avait besoin de formation en services consulaires (voir recommandation 4.1.2).

### **2.3 Affaires publiques**

2.3.1 Grâce à une plus grande implication du CDM, l'image et les activités de la mission dans le domaine des affaires publiques ont été renforcées. Cela a créé des attentes pour que la mission continue de mener les mêmes activités et initiatives. Face à cette situation, la mission a fait appel à des donateurs de l'extérieur afin qu'ils contribuent au Fonds discrétionnaire de la mission; toutefois, la base de ressources

existantes est limitée. La mission se doit d'élaborer une démarche stratégique (de concert avec l'AC) en ce qui a trait aux programmes culturels et aux programmes d'affaires publiques qui définira les objectifs recherchés et les avantages connexes. Ainsi, on pourra établir les priorités et déterminer si les ressources existantes suffiront.

### **Recommandations à l'intention de la mission**

**2.3.2 La mission doit élaborer une stratégie en matière de programmes d'affaires publiques et de programmes culturels.**

### **Mesures prises par la mission et échéancier**

**2.3.2 La Section a élaboré une stratégie pour l'exercice 2005/2006 qui a été transmise à l'AC le 31 mai 2005.**

## **PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES**

### **3.1 Contexte**

3.1.1 Le programme de l'expansion internationale des affaires à Amman est confié à deux agents commerciaux (ERP) qui relèvent du gestionnaire du programme commercial résidant à Damas. Environ un agent et demi se consacre aux activités de l'EIA et la moitié du temps d'un agent subalterne est consacrée à des tâches administratives et au soutien logistique à la mission d'Amman. Il n'existe aucune supervision quotidienne des activités commerciales des deux CO par Amman.

### **3.2 Gestion du programme**

3.2.1 Le programme de l'EIA relève depuis un certain temps du gestionnaire de programme qui est le délégué commercial principal (DCP) qui réside à Damas. Cette situation a créé des problèmes de gestion liés à l'orientation du programme ainsi qu'au contrôle et au suivi nécessaires des activités et des résultats.

3.2.2 À l'heure actuelle, le personnel chargé de l'EIA n'a pas de plan de travail individuel ou de cible donnée (p. ex., visites, rapports). Les seules activités documentées sont liées au Fonds pour services aux clients dont 25 000 \$ sont consacrés à des projets. Le programme profiterait de visites plus proactives ciblant les occasions éventuelles et recueillant des renseignements sur le marché. Pour optimiser les efforts du personnel, il faudra surveiller régulièrement le rendement et les résultats individuels. En analysant périodiquement les activités et les résultats liés à l'EIA des deux agents commerciaux (p. ex., entrées WIN, visites effectuées et rapports produits), le DCP peut responsabiliser ces agents pour leurs activités et les résultats obtenus, et mesurer leur rendement. Puisque le DCP réside à Damas, les agents travaillent de façon indépendante. En outre, il existe un flou administratif en matière de présentation des fiches de congés, des heures de bureau et de l'affectation d'activités non commerciales. On peut régler ce problème en confiant cette responsabilité administrative à un autre GP d'Amman.

3.2.3 La section consacrée à l'EIA du rapport de vérification de Damas traite de la question de la conclusion d'une entente de gestion du rendement entre le DCP de Damas et le CDM d'Amman portant sur les activités de l'EIA en Jordanie et en Iraq.

3.2.4 Il n'existe aucun budget précis destiné au programme. Les dépenses de fonctionnement relatives aux déplacements, aux réceptions, à la formation et autres proviennent de Damas. Il faudrait prévoir un budget distinct pour le programme.

3.2.5 Dans une perspective à plus long terme, il faudra élaborer une stratégie commerciale régionale où, en accordant plus d'attention à certains secteurs, on servira mieux les intérêts du Canada. Dans cet esprit, le DCP a l'intention d'organiser une journée de réflexion régionale à laquelle participera tout le personnel chargé de l'EIA

d'Amman, de Damas et de Beyrouth avec, comme il l'espère, la participation de l'AC. Il faudra encourager cette démarche. L'un des points principaux à l'ordre du jour sera la présence en Iraq, y compris les ressources supplémentaires nécessaires et les liens avec les missions de la région (voir à ce sujet le rapport de vérification de Damas qui traite également de cette question dans le cadre d'un contexte régional élargi qui comprend Beyrouth).

### **Recommandations à l'intention de la mission**

- 3.2.6 La mission doit élaborer de concert avec l'AC et Damas, une stratégie commerciale régionale prévoyant une présence en Iraq.**
- 3.2.7 Il faut élaborer un plan commercial annuel couvrant toutes les activités de l'EIA à Amman et définissant les objectifs, les résultats ainsi que les ressources correspondantes et les rapports exigés.**
- 3.2.8 Il faut rédiger une entente de responsabilité pour chaque agent commercial liée à l'entente de responsabilité du DCP qui tient compte des attentes et des critères de l'évaluation de leur rendement.**
- 3.2.9 Il faut élaborer des mécanismes de gestion/contrôle administratif pour tenir compte d'un GP qui n'est pas sur les lieux.**

### **Mesures prises par la mission et échéancier**

- 3.2.6 Lors de la réunion des CDM du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, la Direction générale du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (GMD) a confirmé qu'elle préparait un document stratégique sur le commerce régional. La mission collaborera activement à cette démarche et aidera à mettre au point la stratégie.**
- 3.2.7 Un plan commercial annuel a été préparé tenant compte de divers intrants, par exemple du matériel des Priorités du Canada en matière d'accès aux marchés internationaux (PCAMI).**
- 3.2.8 La mission appuie la recommandation et utilisera le nouveau programme de gestion du rendement qui entrera en vigueur en avril 2005 pour fixer les objectifs et les résultats attendus des agents de la section commerciale.**
- 3.2.9 Le CGM étudiera la possibilité d'attribuer les responsabilités quotidiennes de gestion/de contrôle au nouveau AGCA dont l'arrivée est prévue pour l'automne 2005.**

## PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

### 4.1 Contexte

4.1.1 Le programme des services consulaires est géré par un agent-gestionnaire consulaire expérimenté (AGC)(AS-06) avec l'aide d'un adjoint aux services consulaires (LE-06) à temps plein et d'un adjoint administratif (LE-05) s'occupant de l'attestation de documents qui sert de remplaçant à l'adjoint aux services consulaires. Le deuxième secrétaire (politique) a été nommé vice-consul de la mission dans le cadre de ses responsabilités relatives à l'Iraq et aux fins du développement. Il s'agit de la première affectation du vice-consul qui n'a pas reçu de formation en services consulaires avant d'arriver à Amman. Le programme couvre également l'Iraq: un Canadien de Bagdad fournit de l'aide.

### Recommandation à l'intention de la mission

**4.1.2 Le vice-consul doit recevoir la formation nécessaire à l'utilisation du logiciel CAMANT et suivre le cours de formation spécialisée en services consulaires. La mission doit également élaborer un plan de formation en situation prévoyant que l'intéressé participe au décompte des passeports, à leur vérification et aux activités de gestion des cas.**

### Mesures prises par la mission et échancier

**4.1.2 On a prévu que le vice-consul recevra une formation portant sur les responsabilités consulaires en mars 2005 à Amman. On a également étudié les possibilités de formation relatives au logiciel CAMANT. Le vice-consul participe déjà à des activités de gestion des cas, particulièrement celles qui ont trait à l'Iraq, y compris la vérification des passeports.**

4.1.3 La mission réaffectera des tâches afin d'améliorer la répartition du travail dans le cadre des programmes des services consulaires et d'administration. La mission examinera les divers choix qui s'offrent à elle, notamment :

- Demander à l'adjoint aux services consulaires de s'occuper des clients ayant des demandes d'attestation de documents; ainsi l'adjoint administratif ne sera plus obligé de passer une partie de son temps à monter et à descendre les escaliers. Cette mesure sera d'autant plus efficace qu'il n'y aura qu'une seule caisse à rapprocher. L'adjoint aux services consulaires pourra donc consacrer plus de temps à d'autres tâches, par exemple à produire au moment voulu le rapport mensuel d'inventaire des passeports.

- Demander à la réceptionniste d'entrer les données du Registre consulaire des Canadiens à l'étranger (ROCA) afin d'optimiser l'utilisation de son temps.
- Demander à l'adjoint administratif d'entrer les données des passeports. Ces mesures permettront de diminuer le nombre d'interruptions dont est victime l'adjoint administratif et lui permettre de consacrer plus de temps à ses autres tâches.

### **Recommandations à l'intention de la mission**

**4.1.4 La mission doit passer en revue les responsabilités du personnel chargé de l'administration et des services consulaires afin de répartir les tâches de façon plus efficace et plus efficiente.**

**4.1.5 La mission doit définir les plans de travail du personnel comprenant des objectifs précis à atteindre.**

### **Mesures prises par la mission et échéancier**

**4.1.4 On a confié à la réceptionniste certaines tâches consulaires, notamment dans le domaine de l'attestation de documents. L'adjoint administratif dont le poste de travail est séparé par deux étages de la section consulaire participera beaucoup moins aux activités quotidiennes liées aux services consulaires. On a passé un contrat avec le conjoint d'un employé pour diminuer la charge de travail de la section des services consulaires en matière de classement/ de photocopie, et permettre ainsi à l'adjoint aux services consulaires de s'occuper des passeports.**

**4.1.5 La mission utilisera le nouveau PGR qui entrera en vigueur en avril 2005 pour fixer les objectifs et les résultats de tout le personnel de la section.**

4.1.6 L'équipe de vérification était accompagnée d'un coordinateur, analyste de la qualité des données de Passeport Canada qui a examiné le système de traitement des passeports de la mission et a expliqué au personnel la nouvelle Solution d'impression des passeports dans les missions (SIPM). Ce projet modifiera les normes de service de délivrance des passeports qui passeront de cinq jours ouvrables à dix jours, comme au Canada. La mission devra élaborer un plan de communication destiné à sa clientèle lorsque le nouveau système entrera en vigueur en 2005.

4.1.7 On recommande ci-dessous d'autres mesures visant à améliorer l'efficacité et les contrôles.

#### **Recommandations à l'intention de la mission**

- 4.1.8 **Le Comité de reclassification de la mission doit revoir la classification LE-06 de l'adjoint aux services consulaires.**
- 4.1.9 **Il faut construire un isolement d'entrevue pour le programme des services consulaires dans la zone de la réception afin d'offrir un endroit plus sûr et plus privé lors du contact initial avec les clients.**
- 4.1.10 **Il faut poser une serrure UNICAM sur la porte du bureau de l'adjoint aux services consulaires afin de mieux protéger les dossiers et la caisse.**
- 4.1.11 **Au moment de la réception de l'inventaire des passeports, deux employés canadiens (EC) doivent compter les passeports et signer le formulaire. Passeport Canada examinera le formulaire afin de prévoir un endroit où apposer une deuxième signature.**
- 4.1.12 **En ce qui a trait à l'inventaire mensuel des passeports, deux EC doivent compter les passeports et signer le formulaire. Passeport Canada examinera le formulaire afin de prévoir un endroit où apposer une deuxième signature.**

#### **Mesures prises par la mission et échéancier**

- 4.1.8 **Le Comité de reclassification de la mission a examiné la classification de ce poste et, après approbation du CDM, celle-ci est passée à LE-08 le 18 mars 2005.**
- 4.1.9 **On a construit et mis en service un isolement d'entrevue pour le programme des services consulaires.**
- 4.1.10 **Le Ministère ne fournit plus de serrure UNICAM. On a construit un mur qui délimite un nouveau bureau destiné aux dossiers consulaires et on a installé des classeurs supplémentaires avec serrure pour protéger les dossiers. On a également acheté une déchiqueteuse à usage industriel pour détruire les documents consulaires/les passeports périmés ou inutiles.**
- 4.1.11 **La mission donnera suite à la recommandation dès que les nouveaux formulaires seront fournis.**

**4.1.12**

**La mission examinera le processus d'inventaire des passeports au moment de l'arrivée du nouvel AGCA à l'automne 2005.**

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

### **5.1 Gestion du programme**

5.1.1 Le programme d'administration est dirigé par un agent-gestionnaire consulaire (AGC) \*\*\* bénéficiant d'un contrat d'un an. L'AGC a perfectionné les processus et les procédures et s'est occupé des questions de rendement du personnel. La mission envisage de réaffecter le travail dans le cadre des programmes des services consulaires et d'administration afin d'améliorer l'efficacité et de régler les questions de rendement.

5.1.2 Généralement, les gestionnaires et le personnel sont satisfaits des services fournis; toutefois, le programme a atteint ses limites et n'a pas bénéficié du personnel de soutien nécessaire pour absorber la croissance récente de la mission qui a accueilli un deuxième agent de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), un deuxième agent et adjoint de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et un nouvel agent et adjoint de la GRC. L'évolution de la situation en Iraq exercera des pressions sur le programme d'administration. La mission et l'administration centrale (AC) devront surveiller étroitement les besoins en dotation de personnel et en ressources qui pourraient exiger la nomination d'un agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA) pour absorber la charge de travail supplémentaire.

### **5.2 Ressources humaines**

5.2.1 La fonction ressources humaines est gérée par l'AGC. L'adjoint administratif LE-05 aide l'AGC, notamment dans le suivi des congés, mais, la plupart du temps, l'AGC fait le travail et répond aux demandes en matière de RH. Les dossiers des RH sont généralement complets, mais il faudrait que l'AGC et l'adjoint administratif réorganisent le système des dossiers pour en faciliter l'accès.

5.2.2 On utilise convenablement les compétences des conjoints à la mission qui offre plusieurs contrats à court terme aux conjoints intéressés. À l'heure actuelle, la mission est en train de mener à bien le recrutement d'un coordonnateur communautaire.

5.2.3 En prévision du prochain examen des avantages sociaux, le comité des ERP de la mission a décidé d'étudier différentes questions, portant notamment sur les indemnités et le régime de pension. Lorsque la date de l'examen des avantages sociaux sera établie, la mission veillera à ce que le sondage sur les avantages sociaux tienne compte de ces questions afin de connaître les pratiques courantes des employeurs locaux en la matière. Le personnel attend la mise au point du manuel des ERP qui permettra d'éclaircir divers points.

5.2.4 La mission a mis sur pied un comité de la santé et de la sécurité qui a soulevé diverses questions, notamment celles du nettoyage de tapis et des odeurs dégagées par le conditionnement d'air.

### **5.3 Gestion des ressources matérielles**

5.3.1 La section est gérée par un agent de la gestion des biens (LE-07) qui relève de l'AGC. Depuis son arrivée à la mission, l'AGC a noté plusieurs problèmes de rendement ainsi que plusieurs autres irrégularités dans la section. Malgré le nombre de tâches fondamentales effectuées et la satisfaction, dans l'ensemble, du personnel de la mission pour les services reçus, on constate néanmoins des lacunes dans plusieurs domaines.

5.3.2 L'agent de la gestion des biens n'a qu'une connaissance pratique de base des ordinateurs et, par conséquent, bon nombre de tâches liées à la gestion des biens nécessitant des compétences en informatique ont été transférées à d'autres employés de la mission, par exemple le comptable (LE-07) et la réceptionniste (LE-04). D'autres tâches, par exemple les inspections annuelles des logements du personnel (LP) n'ont pas été exécutées.

5.3.3 Il existe des dossiers pour chaque véhicule et logement, mais il n'existe aucun dossier à l'appui du processus d'acquisition de ces biens. L'agent de la gestion des biens a été incapable de fournir des documents relatifs aux autres solutions envisagées avant la présentation des recommandations au comité de logement/de la direction. On a constaté le même problème dans d'autres contrats immobiliers. Il n'existe aucune documentation présentant des solutions de remplacement ou justifiant leur rejet. Pour certains contrats, l'intéressé a déclaré qu'il avait choisi un fournisseur en fonction du travail accompli précédemment pour la mission et de sa réputation, et qu'il ne sentait pas le besoin de faire d'autres démarches à ce sujet.

5.3.4 L'agent de la gestion des biens a mis en place un bon système de contrôle de l'utilisation des bons d'essence par les chauffeurs. La quantité de carburant utilisée fait l'objet d'un suivi et d'une surveillance pour chaque véhicule. Les chauffeurs reçoivent les livrets de bons contre signature. Toutefois, l'AGC ne contrôle pas ce processus.

#### **Recommandation à l'intention de la mission**

**5.3.5 L'AGC doit surveiller le système et les contrôles en vigueur pour que tous les bons d'essence soient comptabilisés en bonne et due forme.**

## Mesures prises par la mission et échancier

### **5.3.5 L'AGC fait des vérifications au hasard du système pour responsabiliser les intéressés.**

5.3.6 L'homme à tout faire offre un excellent service dans les logements des EC, mais il a une surcharge de travail, particulièrement pendant la saison des affectations. La mission étudie diverses solutions, notamment l'utilisation d'un entrepreneur pendant les périodes occupées et la création d'un nouveau poste regroupant les tâches de chauffeur et d'homme à tout faire.

5.3.7 Le nombre d'heures supplémentaires des chauffeurs de la mission est extrêmement élevé. Dans l'exercice précédent, les trois chauffeurs ont effectué plus de 1700 heures supplémentaires. Cette tendance se maintient au cours de l'exercice actuel : le total de l'exercice précédent pourrait même être dépassé. Les chauffeurs travaillent souvent de longues heures, ce qui suscite des inquiétudes de nature sécuritaire parmi le personnel. Ainsi qu'on l'a indiqué dans le paragraphe 5.3.6, la mission envisage la création d'un poste qui regrouperait les tâches de chauffeur et d'homme à tout faire et permettrait de réduire la charge de travail dans les deux sections.

## Recommandation à l'intention de la mission

### **5.3.8 La mission doit effectuer une analyse de la charge de travail des chauffeurs. Le cas échéant, elle préparera une étude de cas portant sur un chauffeur supplémentaire.**

## Mesures prises par la mission et échancier

**5.3.8 Une analyse de la charge de travail a été effectuée et en fonction de l'information recueillie, la mission a demandé la création d'un poste de chauffeur/homme à tout faire. La demande est examinée par le GAM. La mission étudie également des solutions de remplacement fiables et sécuritaires pour le transport des EC se déplaçant dans le cadre des DSE généralement en dehors des heures de bureau. L'utilisation des taxis n'est pas envisagée à cause des problèmes de sécurité.**

5.3.9 Les deux nettoyeurs de la mission consacrent un temps considérable à préparer des aliments et des boissons destinés au personnel de la mission, diminuant ainsi le temps consacré à leurs vraies tâches et suscitant certaines plaintes du personnel qui déclare que le nettoyage et l'entretien de la mission ne sont pas à la hauteur.

## **Recommandation à l'intention de la mission**

- 5.3.10 La mission doit faire en sorte que les tâches des nettoyeurs soient limitées au nettoyage et ne comprennent pas la prestation de services personnels aux autres employés.**

## **Mesures prises par la mission et échéancier**

- 5.3.10 Tout le personnel a reçu des notes rappelant que les nettoyeurs ne peuvent fournir de services personnels. Cette consigne a été rappelée clairement aux nettoyeurs et à leur supérieur.**

5.3.11 La résidence officielle a été achetée en 2002 dans le cadre d'un contrat de location achat. Bien qu'elle donne satisfaction, elle est située dans une rue passante et à proximité d'immeubles d'habitation, ce qui pose plusieurs problèmes de sécurité. L'un des moyens de les résoudre en grande partie est de déménager. Si l'on peut obtenir un prix raisonnable de la vente de la résidence officielle et qu'une autre propriété convenable se présente, il faudrait envisager la vente de la résidence actuelle. Il faudra demander l'appui de la Direction générale des biens (SRD) pour évaluer la viabilité du déménagement de la résidence officielle.

## **Recommandation à l'intention de SRD**

- 5.3.12 SRD doit étudier le marché immobilier à Amman pour connaître le prix et la disponibilité des propriétés qui pourraient convenir à la résidence officielle, et obtenir une évaluation de la valeur marchande de la résidence officielle actuelle.**

## **Mesures prises par SRD et échéancier**

- 5.3.12 SRD est en train de mettre au point diverses solutions de déménagement à court terme. Le financement est approuvé et un plan d'action est en train d'être mis au point.**

5.3.13 On a acheté un emplacement destiné à la nouvelle chancellerie qui permettra de régler les problèmes de sécurité et d'espace de l'immeuble actuel. Il s'agit de l'ancienne ambassade japonaise située dans une rue principale et dont l'arrière donne sur un quartier résidentiel. On achètera un terrain voisin dans le cadre d'un bail à long terme qui servira au stationnement et à l'entreposage. SRD, de concert avec la mission, est en train d'étudier diverses avenues de développement du site. Le plan initial prévoyait de détruire l'immeuble et de ne garder que la structure, puis de reconstruire en faisant les ajouts et rajustements nécessaires. L'autre solution consiste à démolir l'immeuble complètement et à en bâtir un nouveau d'après les plans de la chancellerie d'Ankara qui donne toute satisfaction. SRD étudie chaque option pour

déterminer si elle convient et si elle est économique. Vu les ressources limitées de la section administrative, quelle que soit l'option, on aura besoin d'un gestionnaire des travaux.

5.3.14 Les recommandations suivantes concernent les procédures et visent à combler les lacunes de la section.

### **Recommandations à l'intention de la mission**

- 5.3.15 La mission doit effectuer des inspections annuelles de tous les logements du personnel.**
- 5.3.16 La mission doit mettre au point un système d'autorisation de travail pour établir des normes de service à l'intention de la section.**
- 5.3.17 L'homme à tout faire et le gestionnaire de la sécurité de la mission doivent participer à l'inspection initiale des logements éventuels du personnel de façon à ce que le comité de logement puisse connaître les problèmes d'entretien ou de sécurité avant que le choix ne soit fait.**
- 5.3.18 La mission doit faire un inventaire des articles entreposés et des trousseaux d'emménagement. Il faut également mettre au point un système qui permettra de tenir un inventaire à jour.**

### **Mesures prises par la mission et échéancier**

- 5.3.15 On effectuera des inspections annuelles de tous les logements du personnel. On a conçu des formulaires permettant aux employés canadiens de faire la liste des bons et des mauvais points de leur logement du point de vue de l'occupant. Cette méthode permettra de repérer les problèmes et aidera les membres du comité de logement à prendre la décision de conserver ou de céder les unités.**
- 5.3.16 La mission a un système d'autorisation de travail qui, toutefois, ne s'applique qu'aux travaux importants. Les demandes de petits travaux sont traitées par courrier électronique. La mission est en train d'examiner le système d'autorisation de travail de la mission de Damas pour l'utiliser éventuellement à Amman. L'examen par le professionnel des technologies de l'information recruté sur place (LEITP) devrait être terminé pour la fin d'octobre 2005. Les normes de service définies en avril 2004 feront également l'objet d'un examen en vue d'apporter éventuellement des changements.**

**5.3.17 L'homme à tout faire et le gestionnaire de la sécurité de la mission participeront à l'inspection initiale des logements éventuels du personnel.**

**5.3.18 Dans le cadre d'un contrat d'emploi de conjoint, on a effectué un inventaire complet et approfondi. La mission dispose désormais d'un inventaire complet de tous les articles et a mis au point des systèmes de vérification des entrées et des sorties des trousseaux d'emménagement, d'accueil et autres.**

#### **5.4 Gestion financière**

5.4.1 La section des finances est gérée par l'AGC dont relève la comptable (LE-07). La comptable connaît très bien son métier et a des bonnes relations de travail avec l'AGC. Dans l'ensemble, la section est bien gérée mais a de la difficulté à absorber la charge de travail. Quoi qu'il en soit, le personnel de la mission exprime sa satisfaction à l'égard de l'excellent service offert par la comptable : en outre, le plupart des fonctions sont exécutées en fonction des demandes. Le Bureau de l'administration du secteur Afrique et Moyen-Orient (GAM) a récemment rééquilibré le niveau de référence : c'est pourquoi la mission a remis 100 000 \$ en provenance de son budget cette année.

5.4.2 La comptable est surmenée, s'acquittant de certaines tâches ne relevant pas de la comptabilité. En outre, vu l'arrivée de nouveaux EC à la mission, sa charge de travail augmente. C'est pourquoi la mission affiche certains retards de paiement et n'a pas effectué plusieurs rapprochements bancaires. À l'heure actuelle, la comptable ne dispose d'aucun remplaçant et ne peut donc s'absenter sans que le service n'en souffre. Après la visite de l'équipe de vérification, la section a conclu un contrat de soutien d'urgence. Son objectif est tout d'abord d'aider la comptable à réduire en partie le travail en retard. Éventuellement, la mission souhaite la régularisation de ce poste de comptable adjoint/adjoint à la gestion des biens immobiliers. Le titulaire de ce poste offrira le soutien nécessaire et servira de remplaçant.

#### **Recommandation à l'intention de GAM**

**5.4.3 GAM doit continuer à chercher des sources de financement destinées à créer le poste de comptable adjoint/adjoint à la gestion des biens immobiliers de la mission.**

#### **Mesures prises par GAM et échéancier**

**5.4.3 Ce poste a été autorisé et financé.**

5.4.4 Un examen d'un échantillon des dépenses de la mission a permis de constater que l'on n'obtient pas l'autorisation de paiement en vertu de l'article 34. Les factures reçues sont examinées par le comptable, puis entrées dans le SGI pour traitement du paiement. Chaque paiement reçoit l'approbation en vertu de l'article 33 par l'AGC. Les chèques pertinents sont signés par deux EC autorisés. L'autorisation de paiement en vertu de l'article 34 exigée par la Loi sur la gestion des finances publiques, attestant que les biens ou services ont été reçus/exécutés, est absente. L'équipe de vérification a signalé cette lacune de procédure à l'AGC et a reçu la promesse que la mission observera dorénavant cette procédure pour toutes les dépenses.

### **Recommandation à l'intention de la mission**

**5.4.5 La mission doit élaborer un processus visant à faire respecter l'autorisation de paiement en vertu de l'article 34 pour toutes les factures.**

**5.4.6 Le personnel de la mission ainsi que le signataire autorisé en vertu de l'article 34 doivent être au courant de leurs responsabilités dans l'exercice de ce pouvoir, selon les documents fournis par le Service de la gestion financière (SMFF).**

### **Mesures prises par la mission et échéancier**

**5.4.5 La signature exigée en vertu de l'article 34 de la LGFP figure désormais sur toutes les autorisations de paiement. En outre, la mission examinera avec Ottawa la possibilité de demander à un ERP de vérifier si tous les biens/services achetés ont été reçus/exécutés. On améliorera ainsi les procédures de responsabilisation.**

**5.4.6 On rappelle périodiquement au personnel ses responsabilités en vertu de l'article 34.**

5.4.7 À l'heure actuelle, la mission dispose d'une caisse d'urgence et se demande si elle en a encore besoin. On discutera de cette question à la prochaine réunion du comité de gestion de la mission. La caisse d'urgence est encore inscrite au nom de l'ancien AGC. C'est pourquoi la mission communiquera avec l'Administration centrale sous peu pour effectuer le transfert officiel à l'AGC actuel.

5.4.8 Les revenus des services d'immigration sont traités à l'heure actuelle à la mission. Pour diminuer le traitement des espèces, la mission a ouvert des pourparlers avec sa banque pour demander aux clients de payer directement à cette institution les frais des services d'immigration. Les clients apporteront ensuite le bordereau de dépôt de la banque à la mission à titre de preuve de paiement. Ce mécanisme permettra de réduire le traitement des espèces ayant trait aux services d'immigration par la mission.

## 5.5 Gestion de l'information

5.5.1 Un professionnel des technologies de l'information recruté sur place (LEITP) qui relève de l'AGC offre le soutien voulu en matière de technologie de l'information (TI). Le professionnel régional des technologies de l'information du service extérieur (FSITP) a ses bureaux à Tel Aviv et offre un soutien à la section d'Amman.

5.5.2 Selon le personnel de la mission, le LEITP offre un bon soutien. Ce dernier est en train de mettre à niveau le profil de la mission dans ITP World et également de mettre à jour la liste des utilisateurs réguliers du réseau SIGNET à la mission. À l'heure actuelle, il prépare l'arrivée de la version SIGNET 3 à la mission prévue pour la fin novembre 2004. Il n'existe aucun plan de formation en TI à la mission. Vu l'arrivée de SIGNET 3, tous les utilisateurs bénéficieraient d'un plan du genre.

### Recommandation à l'intention de la mission

**5.5.3 La mission doit effectuer une enquête sur les besoins de formation en TI après le lancement de la version SIGNET 3 et tenir compte des résultats dans son plan de formation général.**

### Mesures prises par la mission et échéancier

**5.5.3 La mission a effectué une enquête sur les besoins de formation en TI (avril 2005) et a tenu compte des résultats dans son plan d'apprentissage. La formation en TI devra être faite dans le cadre d'un télé-apprentissage ou impartie localement, car le seul FSITP d'Amman est surchargé de travail (croissance de la mission et nouvelles responsabilités OCTEL). Il ne peut offrir que de la formation individuelle propre à une tâche précise.**

5.5.4 La largeur de bande insuffisante du réseau SIGNET a nui à la mission, car l'exécution de toutes les applications distantes, par exemple SGI et Outlook est extrêmement lente. La situation s'est aggravée avec l'arrivée de nouveaux employés et de nouvelles applications. Depuis la vérification, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (SXD) a pris les dispositions nécessaires pour doubler la largeur de bande actuelle de la mission. Les utilisateurs du réseau SIGNET de la mission apprécieront grandement cette mise à niveau.

5.5.5 Un nouveau standard téléphonique a été livré à la mission, mais aucun technicien n'a encore été envoyé pour installer l'équipement. La mission attend avec impatience sa venue pour améliorer la capacité de gestion des appels entrants.

## **Recommandation à l'intention de SXD**

- 5.5.6 SXD devra prévoir l'envoi d'un technicien à Amman pour installer le nouveau standard téléphonique.**

## **Mesures prises par SXD et échéancier**

- 5.5.6 Une personne ressource de la Section des services téléphoniques et de la communication (SXTV) a rendu visite à la mission en février 2005 pour améliorer le système PBX.**

## ANNEXE

Les tableaux suivants indiquent les volets des différents programmes qui ont fait l'objet d'un examen en vue d'établir leur conformité aux politiques et procédures, et d'évaluer leur efficacité et leur efficience. Pour chaque programme, on peut se reporter aux directives précises de vérification affichées sur le site intranet du Bureau de l'inspecteur général (ZID). On y trouvera les critères détaillés de vérification ainsi que les procédures utilisées dans le cadre de cette vérification.

L'élément central et la portée des travaux sur place sont fondés sur une évaluation de l'importance relative et des risques connexes. Cette démarche est accomplie à l'aide de communications avec les directions générales de l'AC et notamment de séances d'information par la gestion hiérarchique et les directions générales fonctionnelles responsables de chacun des domaines indiqués ci-dessous, ainsi que d'un examen de la documentation pertinente de l'AC et de la mission, des conclusions de la vérification antérieure, et d'une analyse des tendances et des questions systémiques récurrentes.

Pendant la vérification, les questions sur lesquelles porte la vérification et les lignes de l'enquête sont affinées à partir de l'information rassemblée dans le cadre d'entrevues avec le CDM et les gestionnaires de programme, d'une réunion avec le comité des ERP, d'entrevues individuelles avec les membres du personnel et des résultats de l'examen d'autres documentations.

Le niveau des travaux de vérification d'un domaine donné est donc fondé sur les questions et l'information dégagées à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'AC, de la gestion de la mission ou de ses activités. Aussi, tous les domaines n'ont-ils pas reçu la même attention. On consacre plus de travail et plus de temps aux questions importantes et aux questions à risque élevé, notamment à celles qui présentent un intérêt pour la direction de la mission. Il arrive parfois que les contraintes de temps ou d'autres facteurs ne permettent pas de vérifier tous les domaines. Ceux qui ne sont pas couverts figurent dans la partie du rapport intitulée portée et objectifs du rapport.

**Gestion de la mission**

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

**Programme des relations générale (affaires politiques/publiques et culturelles)**

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

**Programme de l'expansion internationale des affaires**

Gestion du programme	Investissement
Planification du programme	Science 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

**Gestion du 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 paiements	Encaisse
Réception et dépôt de l'argent	Débours
Transferts (engagements, commandes internes et demandes de service)	Petite caisse
Recouvrement des coûts	Conversion des devises
Passation de marchés	Accueil

**Technologie de l'information**

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