



**VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA À
BERLIN
(y compris Munich, Düsseldorf et Hambourg)**

Février 2005

**Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada
Bureau de l'inspecteur général
Direction de l'évaluation (SIV)**

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION	3
Portée et objectifs de la vérification	3
Organigramme	4
Ressources matérielles	5
Information financière (2003-2004)	5
GESTION DE LA MISSION	6
1.1 Aperçu	6
1.2 Rôle des consulats	6
1.3 Communications	7
1.4 Ententes de gestion du rendement (EGR)	8
1.5 Évaluations	9
1.6 Formation	9
1.7 Munich	10
1.8 Düsseldorf	11
1.9 Hambourg	12
1.10 Consul honoraire	12
RELATIONS GÉNÉRALES	13
2.1 Programme des affaires politiques	13
2.2 Affaires culturelles et publiques	14
EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES	17
3.1 Aperçu	17
3.2 Missions	17
3.3 Ressources et couverture régionale	18
3.4 InfoCentre et adjoints commerciaux	19
3.5 Conseiller financier	19
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	22
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	24
5.1 Aperçu	24
5.2 Ressources humaines	25
5.3 Ressources matérielles	26
5.4 Finances	27
5.5 Technologie de l'information (TI)	29
Annexe	31

SOMMAIRE

Les missions situées en Allemagne sont bien gérées, à un degré d'intégration et de coordination rarement vu dans les pays à multiples missions. C'est Berlin qui assure la direction des missions, avec le soutien et la participation des consulats, créant un programme pour toute l'Allemagne. La participation du chef de mission (CDM) à tous les aspects des programmes a un effet positif sur les activités et est bien appréciée du personnel. La forte équipe de gestion et le personnel compétent donne un haut niveau de rendement. Les missions sont bien dotées en ressources et le moral est bon au sein des troupes, à l'exception de Düsseldorf.

Il faut s'employer à résoudre les problèmes de gestion et de leadership au consulat de Düsseldorf. Pour y arriver, Berlin doit en assurer une meilleure surveillance et direction. Les problèmes tirent leur origine de la faible participation du délégué commercial principal aux activités quotidiennes et du manque de communication et de travail d'équipe.

À Berlin, les ententes de gestion de rendement doivent être renforcées et axées sur les résultats. Les communications pourraient être améliorées à l'aide de réunions de service tenues à l'échelle de la mission et de réunions plus fréquentes du Comité des ERP avec la direction. Elles pourraient également être améliorées en rédigeant des procès-verbaux lors de toutes les réunions des comités de la mission et en faisant circuler les procès-verbaux déjà établis des réunions du Comité exécutif. Les lacunes liées aux évaluations et aux plans de formation doivent être corrigées.

Le Programme des relations générales (RG) est bien géré : ses priorités sont claires et il a la capacité de répondre à ses objectifs. Comme le rôle du chef de mission adjoint (CDMA) évolue, il faudrait que les gestionnaires des affaires politiques et publiques relèvent directement du CDMA. Une participation plus importante de l'Administration centrale est exigée pour le programme des RH en Allemagne, en ce qui concerne la définition des responsabilités des RG et la détermination du degré d'efforts attendu des consulats.

Le Programme de l'expansion internationale des affaires (EIA) est bien géré. Une impressionnante équipe d'employés canadiens (EC) et d'employés recrutés sur place y travaillent. Les bonnes communications et la bonne coordination entre les missions favorisent la cohérence du programme à l'échelle du pays. Une stratégie d'affectation des ressources à long terme est requise pour que, dans l'avenir, un nombre adéquat de ressources soit déployé dans des endroits nécessaires, pour répondre aux besoins d'affaires des Canadiens en Allemagne. Le manque de postes de soutien est un problème tant au sein du Programme des RG que du Programme de l'EIA. La mission doit rationaliser les ressources existantes et préparer une analyse pour définir les besoins en ressources supplémentaires.

Toutes les missions fournissent des services consulaires qui sont soutenus et gérés par Berlin. L'Administration fournit un bon soutien à toutes les missions. Néanmoins, il faudrait porter une plus grande attention à la prestation de services relativement aux questions problématiques des biens et au personnel qui en est à sa première affectation ou qui fait l'objet d'une affectation unique. En outre, il faut élaborer les plans du Programme d'administration, ainsi que ses objectifs pour son personnel. Il faut tenir des réunions régulières de section et de programme pour accroître la communication et la coordination.

PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION

Portée et objectifs de la vérification

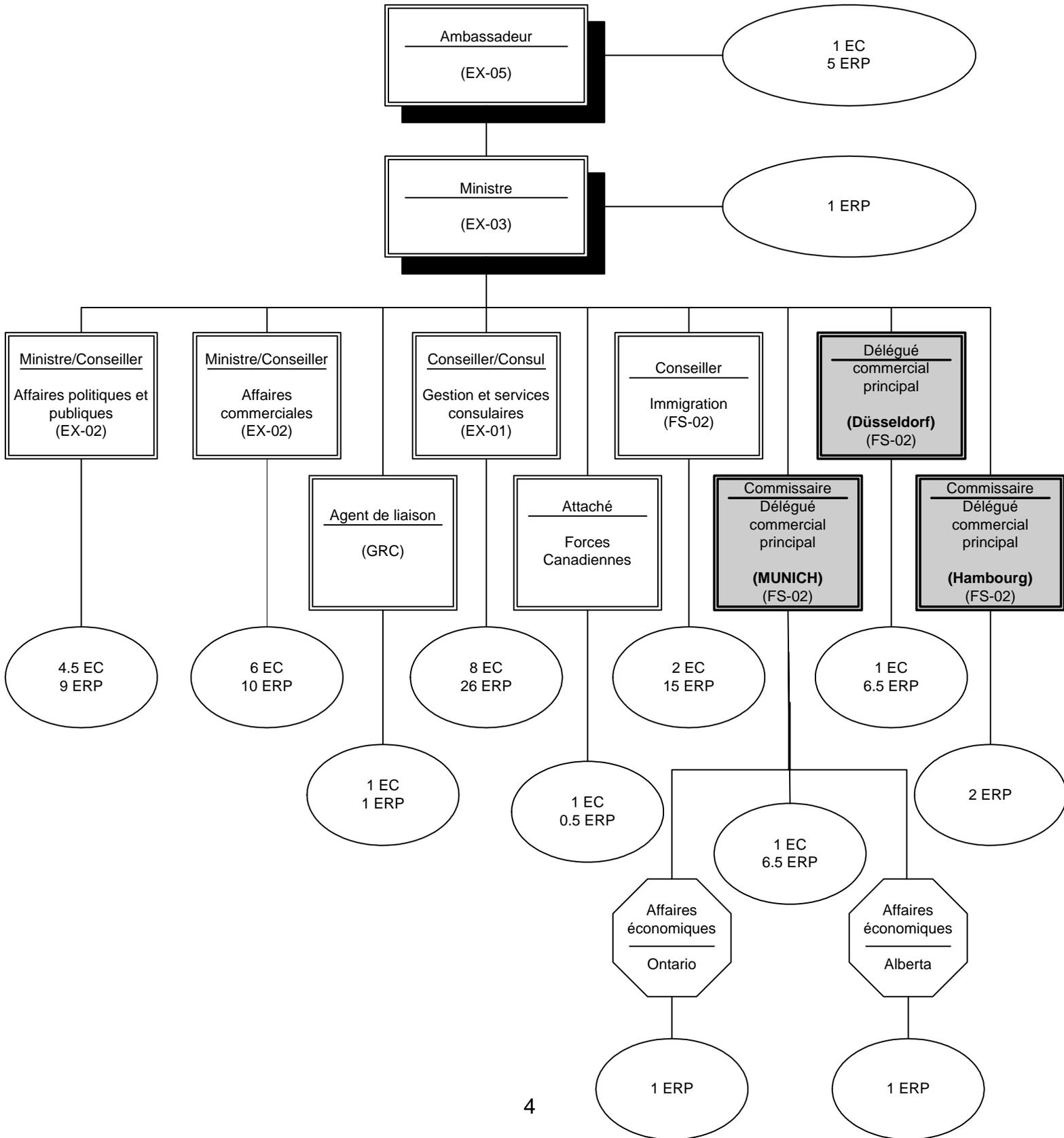
Nous avons effectué une vérification des programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires (EIA), des services consulaires et d'administration dans les quatre missions situées en Allemagne (Berlin, Munich, Düsseldorf et Hambourg) entre le 29 septembre et le 10 octobre 2003.

La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion de la mission ainsi que des Programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires, des services consulaires et d'administration liés aux missions situées en Allemagne. En annexe, vous trouverez une liste par programme des domaines précis examinés pendant la vérification.

La vérification avait pour but :

- d'évaluer les contrôles et systèmes de gestion, ainsi que les méthodes et activités qui constituent les Programmes;
- de déterminer le degré de conformité avec les lois, règlements et politiques de fonctionnement;
- d'évaluer le niveau d'intégration et de coordination en matière de gestion entre les programmes d'AEC/de CIGCan et ceux des autres ministères;
- de déterminer le degré et la pertinence du soutien administratif fourni par AEC et CIGCan aux programmes des autres ministères;
- d'évaluer la fiabilité et la pertinence de l'information disponible pour la prise de décision et la reddition de comptes;
- de s'assurer que les ressources sont judicieusement utilisées et que le Ministère en fait un usage optimal;
- de formuler, lorsqu'il y a lieu, des recommandations visant à améliorer les aspects économiques et l'efficacité et l'efficience des Programmes.

Organigramme



Ressources matérielles

Bien	Berlin		Munich		Düsseldorf		Hambourg	
	Possédé	Loué	Possédé	Loué	Possédé	Loué	Possédé	Loué
Chancellerie	0	1	0	1	0	1	0	1
Résidence officielle	1	0	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Logements du personnel	1	30	0	4	0	2	0	1
Véhicules	11	0	1	0	1	0	1	0

Information financière (2003-2004)

	Berlin	Munich	Düsseldorf	Hambourg
Budget de fonctionnement (N001)	4 745 385 \$	427 975 \$	427 423 \$	189 531 \$
Budget des dépenses en capital (N005)	759 015 \$	5 335 \$	3 800 \$	1 615 \$
Budget du temps supplémentaire des EC (N011)	29 200 \$	1 500 \$	400 \$	900 \$
Budget des salaires des EC (N011)	1 778 900 \$	136 800 \$	115 200 \$	68 400 \$
Budget des salaires des ERP (N012)	5 073 742 \$	421 462 \$	631 773 \$	207 036 \$
Total	12 386 242 \$	993 072 \$	1 178 596 \$	467 482 \$

GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Les activités des missions situées en Allemagne font apparaître un fort leadership, de bonnes communications, un bon moral au sein du personnel et une utilisation efficace des ressources. L'intégration à l'échelle des programmes et des quatre missions est une priorité de gestion bien communiquée au personnel qui assure la prestation cohérente du programme. En fait, c'est comme s'il n'y avait qu'un programme pour toute l'Allemagne. Le Programme d'administration de Berlin offre un haut niveau de service et de soutien à la mission et aux consulats. Notons également que des employés canadiens (EC) et recrutés sur place (ERP) chevronnés et compétents travaillent pour tous les programmes de la mission et des consulats.

1.1.2 Étant donné la participation du CDMA au Programme, il faudrait réévaluer s'il est toujours nécessaire de conserver le poste de ministre-conseiller pour les affaires politiques et publiques. Avec l'achèvement du projet de la chancellerie de Berlin, le moment pourrait être bien choisi pour que les gestionnaires des affaires politiques et publiques relèvent du CDMA, libérant ainsi le poste de ministre-conseiller.

1.2 Rôle des consulats

1.2.1 Dans le cadre du Programme des RG, le rôle des délégués commerciaux principaux (DCP) travaillant dans les consulats n'est pas défini de façon claire. Les DCP ne savent pas vraiment ce qu'on attend d'eux; ils ignorent s'ils doivent mener des activités proactives ou réactives. Même si cette situation ne cause pas de problèmes majeurs, officialiser le rôle de Berlin en concluant une entente de responsabilité avec les consulats permettrait à toutes les parties de connaître les niveaux de services attendus. En outre, il faudrait que le CDMA assure une supervision et joue un rôle plus direct pour garantir des pratiques de gestion cohérentes et la pleine intégration à l'échelle des programmes et des consulats.

Recommandation à l'intention de la mission

1.2.2 Clarifier les mandats pour les consulats, particulièrement pour les programmes autres que le programme du commerce, et y faire participer plus directement le CDMA.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.2.2 En janvier 2004, la mission a proposé de modifier l'Utilisation des secteurs d'activités dans les consulats en augmentant les ressources affectées aux activités du Programme de l'EIA d'un ETP (donc de passer de 3 à 4 ETP). En revanche, il a été recommandé que

Berlin assume une plus grande responsabilité à l'égard des comptes rendus et activités politiques se déroulant au niveau de l'État. Ottawa a jugé nécessaire de remettre la décision à plus tard, jusqu'à ce que la structure des deux nouveaux ministères (AEC et CIGan) soit en place. Voir également la recommandation 2.2.9.

1.3 Communications

1.3.1 Même si les communications de la direction et au sein des programmes sont bonnes, il est possible de les améliorer. On ne tient pas de procès-verbaux des réunions des comités de la mission. Selon les bonnes pratiques de gestion, il faut rédiger des procès-verbaux pour que les décisions, et le contexte dans lequel elles sont prises, soient consignées en vue d'une action immédiate et pour servir de référence ultérieure. La distribution des procès-verbaux et comptes rendus de décisions du Comité exécutif à tous les employés fournira non seulement de l'information sur les sujets importants, mais fera aussi naître un sentiment d'inclusion et de confiance. En outre, la tenue d'un plus grand nombre de réunions entre le Comité des ERP et la direction faciliterait les communications et les relations avec les ERP. Les réunions de service à l'échelle de la mission augmenteraient quant à elles la communication de l'information et renforceraient la connaissance des programmes. Toutes ces réunions seront plus faciles à mettre en œuvre lorsque les grandes salles de réunion de la nouvelle chancellerie seront prêtes. Dans l'immédiat, la mission doit informer le personnel des progrès réalisés à la nouvelle chancellerie et des questions liées au prochain déménagement. Pour réduire les problèmes de communication et assurer une transition efficace, la mission doit songer à élaborer une stratégie de communications à l'égard du déménagement.

Recommandations à l'intention de la mission

- 1.3.2 **Voir à ce que des procès-verbaux soient rédigés lors des réunions de tous les comités de la mission. Veiller également à que tous les employés reçoivent les procès-verbaux et les comptes rendus des décisions du Comité exécutif.**
- 1.3.3 **Élaborer une stratégie de communications à l'intention du personnel concernant le projet de la nouvelle chancellerie.**
- 1.3.4 **Veiller à ce que le Comité des ERP rencontre régulièrement la direction.**

Mesures prises par la mission et échéancier

- 1.3.2 **Désormais, le CDMA (aidé de l'AGC) veillera à ce que les comptes rendus de décisions soient communiqués à tout le personnel. Il verra**

également à ce qu'ils soient affichés dans le site intranet de l'ambassade, qui devrait être opérationnel avant le 30 avril 2004.

1.3.3 Le Comité des ERP a nommé un agent chargé de suivre l'évolution de la situation concernant la nouvelle chancellerie. Il participera notamment aux réunions au cours desquelles d'importantes décisions sont prises. Le Comité des ERP s'est récemment rendu sur le site du projet de la chancellerie. Une réunion spéciale d'information sur la chancellerie a été donnée à tout le personnel le 11 mars 2004. Nous apporterons la touche finale au calendrier du déménagement lorsque nous aurons des indications plus claires sur la date réelle du déménagement. Au fur et à mesure que nous approcherons du jour du déménagement, nous augmenterons la fréquence des séances d'information. En outre, nous recommencerons au printemps les visites régulières du vendredi après-midi des employés à la nouvelle chancellerie. Finalement, nous discuterons avec le personnel de l'ébauche du manuel pour l'utilisation des installations publiques à la nouvelle chancellerie lorsque le temps sera venu.

1.3.4 Le Comité des ERP nouvellement élu a adopté une approche très structurée et axée sur des objectifs. Depuis son élection, il a tenu trois réunions. Il a assigné à ses membres des responsabilités précises, qui seront discutées avec la direction. Par exemple, le Comité a déjà donné des informations aux ERP concernant l'examen annuel de la rémunération et des avantages sociaux. Un agent a reçu le mandat de suivre la situation du déménagement à la nouvelle chancellerie.

1.4 Ententes de gestion du rendement (EGR)

1.4.1 Des ententes de gestion du rendement sont en place, mais ont besoin d'être mieux axées sur les résultats et de servir à déterminer les stratégies et activités pratico-pratiques nécessaires à l'atteinte des objectifs. Le renforcement des EGR se refléterait en retour sur les EGR ou plans de travail de tout le personnel. En outre, les EGR serviraient de mécanisme de responsabilité destiné à aider la direction à évaluer la performance opérationnelle et le rendement des personnes.

Recommandation à l'intention de la mission

1.4.2 Voir à ce que les critères des ententes de gestion du rendement soient quantifiables et objectifs pour mesurer le rendement et les résultats.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.4.2 Cette année, les EGR des gestionnaires supérieurs ont été préparées en conformité avec le plan d'affaires de la mission, puis examinées par la Direction générale et modifiées en conséquence. Les EGR et le nouveau plan d'affaires fourniront des critères plus clairs et permettront d'améliorer les normes de rendement pour tous les gestionnaires et employés.

1.5 Évaluations

1.5.1 Même si un système est en place à la mission pour assurer le suivi des évaluations, trois gestionnaires n'avaient pas, au moment de la vérification, présenté les évaluations de leurs employés.

Recommandation à l'intention de la mission

1.5.2 Pour les gestionnaires, l'achèvement des évaluations devrait être considéré comme un critère de rendement. Ainsi, chaque année, on s'assurerait que toutes les évaluations sont effectuées.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.5.2 Voici les étapes suivies par la mission pour voir à ce que, tous les ans, les évaluations soient effectuées. Quatre fois par année, tous les gestionnaires reçoivent un message leur indiquant le nom des employés recrutés sur place à évaluer et la date d'échéance pour le faire. Ainsi, notre taux de réussite, qui était auparavant de 75 %, est maintenant de 92 %. Nous avons déterminé que les évaluations devaient être terminées d'ici le 31 mars 2005. Depuis l'automne 2003, on mesure le rendement des EC en évaluant s'ils ont respecté l'énoncé d'engagement de leur EGR portant sur la gestion du rendement et s'ils ont rempli leurs évaluations de façon rigoureuse et en temps opportun. Cet énoncé a été repris dans les EGR de 2003-2004 et de 2004-2005.

1.6 Formation

1.6.1 À l'exception des Programmes d'administration et des services consulaires, les missions ne possèdent aucun plan de formation officiel. Même si on encourage la formation, le choix des cours relève principalement des employés.

Recommandation à l'intention de la mission

- 1.6.2** **Élaborer un plan de formation à l'échelle de la mission avec la participation de chaque programme et consulat.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 1.6.2** **C'est noté. Les missions du Canada en Allemagne jouissent d'un excellent dossier à l'égard de la formation professionnelle. Toutefois, on demandera aux gestionnaires de programme de préparer au début de chaque année financière un programme de formation du personnel conforme au plan d'affaires, aux EGR et aux évaluations. Prenez note qu'en raison du nombre élevé de congés annuels octroyés aux ERP (six semaines) et du programme du Ministère relativement aux activités de formation (en Europe et au Canada), on demandera également aux gestionnaires de programme de rationaliser le développement professionnel des ressources humaines.**

1.7 Munich

1.7.1 Munich est une mission active, extrêmement efficace et où le personnel a un bon moral. Le délégué commercial principal intérimaire participe à tous les aspects des activités de la mission et est fort apprécié du personnel. Les deux activités provinciales sont soutenues par la mission. En outre, on remarque que les activités sont régulièrement coordonnées et que l'information est communiquée. Comme il a été dit plus tôt, il faudrait clarifier le niveau de programmation pour les activités autres que les activités commerciales. Le CDMA et le gestionnaire du Programme de l'EIA devraient offrir plus d'orientation et de soutien d'ici à l'arrivée du nouveau délégué commercial principal permanent, prévue pour mars 2004. Des réunions de service régulières amélioreraient les communications et le travail d'équipe à la mission. Le consulat ne dispose pas d'une configuration idéale, même s'il se situe au cœur de la ville, et n'est pas en bon état. Si l'on envisage d'y apporter des améliorations coûteuses, comme l'ajout de la climatisation, il faudrait songer à trouver de nouveaux locaux.

Recommandations à l'intention de la mission

- 1.7.2** **La mission devrait tenir régulièrement des réunions de service.**
- 1.7.3** **La mission devrait étudier les coûts et avantages de la rénovation du consulat par rapport à ceux de l'acquisition d'un nouvel édifice.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 1.7.2** Le consul organise des réunions de service toutes les semaines à l'intention du personnel du commerce du consulat. Il tient également des réunions de service pour le personnel administratif/consulaire tous les mois. Les réunions ont débuté en mars 2004.
- 1.7.3** Notre Plan de gestion des biens de la mission de 2004, qui sera examiné par SRD, aborde la question de l'avenir de la mission de Munich. Nous étudions la possibilité de trouver de meilleurs locaux.

1.8 Düsseldorf

- 1.8.1** Le consulat de Düsseldorf est bien situé et ses bureaux sont bien aménagés. Deux employés canadiens y travaillent, en plus d'une équipe d'employés recrutés sur place de la Commission canadienne du tourisme, d'un employé consulaire, de deux agents commerciaux et d'un adjoint commercial.
- 1.8.2** La mission de Düsseldorf fait face à plusieurs défis. Il faut entre autres qu'elle améliore sa gestion et son leadership. La direction communique peu et le personnel ne travaille pas en équipe. Les agents suivent leur propre programme et il y a peu de consultation et de coordination. Nous avons remarqué que l'agent commercial d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) recevait ses directives de l'AC de son ministère ***. Les employés de la Commission canadienne du tourisme vont bientôt déménager et laisser derrière eux beaucoup d'espace vacant.

Recommandations à l'intention de la mission

- 1.8.3** La mission de Berlin doit prendre des mesures de surveillance précises pour assurer la communication et la mise en œuvre des initiatives de gestion.
- 1.8.4** Il faut planifier la succession pour faciliter le départ et le remplacement d'un agent commercial.
- 1.8.5** Il faut trouver des options pour réduire la superficie de la chancellerie ou déménager.

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 1.8.3** C'est noté. Immédiatement après l'inspection, la mission a commencé à tenir des réunions de service hebdomadaires. Le CDMA et le ministre-conseiller (Affaires commerciales et économiques) ont également rencontré le personnel de Düsseldorf en novembre pour

discuter de façon franche des problèmes de communication. Lorsque l'ambassade déménagera dans la nouvelle chancellerie, Berlin et les consulats seront équipés d'installations de vidéo-conférence, ce qui améliorera les communications (et réduira les coûts de déplacement). Nous étudions actuellement la possibilité pour le personnel consulaire et les employés d'AAC d'occuper les mêmes locaux et de mieux collaborer, et ce, dans le but d'assurer une meilleure intégration et de meilleures communications.

1.8.4 C'est noté. L'ensemble des tâches a été redéfini et le poste sera reclassifié à la baisse pour mieux rendre compte des nouvelles responsabilités. La responsabilité des questions d'accès, qui relevait auparavant du titulaire du poste, est désormais celle des agents de l'EIA, qui seront par conséquent chargés de toutes les questions d'accès dans leurs secteurs.

1.8.5 SRD a recommandé le statu quo en indiquant que les coûts engendrés par la réduction de l'espace/relocalisation seraient trop élevés. Le bail a été renégocié à un prix plus intéressant, avec l'option de se départir de l'espace superflu.

1.9 Hambourg

1.9.1 La mission de Hambourg est petite : un EC, un agent ERP et deux adjoints à temps partiel y travaillent. Ses bureaux sont convenables et bien situés. Les problèmes auxquels elle fait face concernent ses services de soutien et le niveau de soutien technique qu'elle reçoit de Berlin. Les adjoints font des heures supplémentaires. Même si Berlin offre du soutien technique, les problèmes relatifs aux communications téléphoniques et aux ordinateurs continuent d'entraver les activités de la mission. Il faudrait songer à transformer la mission de Hambourg en un bureau d'ERP supervisé par Berlin, qui se situe à seulement deux heures et demie par train. Ainsi, on pourrait redéployer un EC et réduire les besoins en soutien.

1.10 Consul honoraire

1.10.1 Le consul honoraire de Stuttgart travaille trois jours par semaine pour les affaires commerciales et consulaires. Le consul honoraire soutient activement le Programme de l'EIA dans la région. Voilà une activité rentable qui pourrait être reprise dans d'autres centres.

RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Programme des affaires politiques

2.1.1 Le Programme des affaires politiques est bien géré et bien défini. Ses priorités sont clairement établies et ses moyens et capacités de travail bien évalués. En Allemagne, le personnel du Programme a la vaste possibilité de déployer ses ressources de façon optimale. C'est le ministre-conseiller des affaires politiques et publiques (EX-02), qui relève du CDMA, qui assure la gestion du Programme. Le CDMA, tout en surveillant les programmes de la mission et les consulats, se chargera du déménagement de la chancellerie au cours de la prochaine année. Lorsque le projet sera terminé, les gestionnaires du Programme des affaires politiques et publiques devraient relever directement du CDMA plutôt que du ministre-conseiller, pour libérer le poste de ce dernier.

2.1.2 Le Programme de la mission dispose de moins de ressources que celui des autres missions du G8. Étant donné la nature décentralisée de l'Allemagne et le nombre de grandes villes et de villes importantes situées dans les régions, il doit avoir une plus grande portée.

2.1.3 Le Programme a récemment tenu sa première séance de réflexion annuelle, qui a connu un franc succès. C'est au cours du processus d'élaboration du « plan de match » que les priorités du Programme ont été préparées. Notons que les cadres supérieurs pourraient être mieux liés aux EGR. Les dispositions de l'EGR ne sont pas aussi précises et mesurables qu'elles devraient l'être. Les engagements qu'elles contiennent devraient également transparaître dans les évaluations et les ententes de responsabilités de tout le personnel du Programme.

2.1.4 Le Programme fonctionne bien avec tous les autres programmes de la mission, mais interagit de façon limitée avec les consulats. Le ministre-conseiller a créé un climat de coopération efficace à Berlin, dans le cadre duquel chaque programme étudie le potentiel de synergie qu'aurait l'intégration de ses initiatives avec les autres programmes. Toutefois, il semble que les consulats ne jouent qu'un rôle réactif au sein du Programme des affaires politiques. Les descriptions de tâches des consuls prévoient qu'ils doivent « aider » Berlin dans l'exécution des initiatives du Programme des affaires politiques. La mission devrait étudier si cette façon de faire est encore appropriée. (Voir la recommandation 1.2.2)

2.1.5 Le personnel du Programme s'efforce de travailler avec les principales directions de l'Administration centrale (AC) à établir les priorités, et tout particulièrement les priorités de communication de rapports. Il a reçu l'apport et les commentaires des directions, à l'exception des directions faisant partie de la direction générale géographique (RWD). L'explication réside peut-être dans le fait que le personnel de la direction géographique REN est nouveau. Pour que l'AC et la mission coopèrent, REN

devrait fournir de l'orientation, formuler des commentaires et donner de la rétroaction de façon régulière.

Recommandation à l'intention de REN

2.1.6 Se coordonner au Programme pour déterminer les principaux domaines prioritaires et les communiquer.

Mesure prise par REN et échéancier

2.1.6 RWD a fourni à la mission une liste des principales questions concernant l'UE qui exigent la prise de mesures par la voie des relations bilatérales. REN a mis en branle un processus de consultation des autres secteurs portant sur les principaux objectifs canadiens que les missions (y compris Berlin) devraient réaliser avec leurs gouvernements hôtes. Cette initiative a d'abord été présentée dans le plan d'affaires 2004-2005 du secteur de l'Europe. RWD et REN s'emploient à la mettre en œuvre par l'intermédiaire d'un projet pilote mis sur pied avec le secteur de la Politique mondiale et de la sécurité. Un des éléments de ce projet a été d'assigner à Berlin la tâche d'élaborer une stratégie de promotion de l'initiative Responsabilité de protéger. La mise en œuvre complète des objectifs du plan d'affaires du secteur est prévue pour la présente année financière.

Recommandation à l'intention de la mission

2.1.7 En collaboration avec l'AC et les consulats, déterminer la meilleure façon pour le Programme des affaires politiques d'assigner officiellement des tâches aux consulats.

Mesure prise par la mission et échéancier

2.1.7 Le Programme des relations politico-économiques et des affaires publiques (REPAP) est centralisé à Berlin. Avec l'ajout d'un troisième agent canadien en 2005, Berlin assumera une plus grande responsabilité à l'égard des activités politiques menées dans les territoires desservis par les consulats. Voir également la recommandation 1.2.2.

2.2 Affaires culturelles et publiques

2.2.1 Le Programme est bien géré. Des employés chevronnés et bien informés exécutent un important programme dans tout le pays. Étant donné la nature

décentralisée de l'Allemagne et le nombre de grandes villes et de villes importantes, le Programme a su être actif dans toutes les régions. Le programme s'est considérablement développé depuis qu'il a quitté Bonn. Il continuera de se développer dans l'avenir. Deux employés supplémentaires se joindront à l'équipe lors de l'ouverture de la nouvelle chancellerie. Le Programme embauche également deux stagiaires chaque trimestre et est devenu dépendant de ces postes de soutien.

2.2.2 Tous les employés se disent inquiets du manque de poste de soutien destiné à réduire leur lourde charge de travail. Les postes de stagiaires sont essentiels, mais ne constituent pas une solution à long terme. L'AC a rejeté une demande qui visait à créer un nouveau poste de soutien. Trouver une solution avec les effectifs actuels n'était pas évidente. Au fur et à mesure que le déménagement à la nouvelle chancellerie approche et que les plans sont élaborés pour la prestation de ce qui sera sans doute un programme plus important, la mission voudra peut-être procéder à une nouvelle analyse pour obtenir des postes de soutien supplémentaires. Sinon, elle devra réduire la charge de travail.

Recommandation à l'intention de la mission

2.2.3 Effectuer une analyse pour obtenir un poste de soutien après le déménagement à la nouvelle chancellerie, lorsque les exigences du Programme seront clarifiées.

Mesure prise par la mission et échéancier

2.2.3 Deux nouveaux employés iront travailler à Berlin et se chargeront de l'InfoCentre Canada à la nouvelle chancellerie. Nous présenterons de nouveau notre proposition pour obtenir un nouveau poste aux Affaires publiques en 2005, une fois que ces deux nouveaux employés seront intégrés aux activités et conformément à la demande de RAM de présenter cette analyse de cas seulement en 2005.

2.2.4 Le Programme dispose de suffisamment de ressources : il compte un Fonds discrétionnaire de la mission (FDI) de 65 000 \$, un fonds de diplomatie publique de 480 000 \$ et un fonds pour l'éducation et la commercialisation de 18 000 \$. Ces fonds, et la prise de décision qui y est associée, sont totalement centralisés à Berlin, même si les autres programmes ont leur mot à dire, et, dans une certaine mesure, dans les consulats. Le financement de l'AC est parvenu à la mission très tard cette année et a fait vivre de l'anxiété au personnel lors des négociations avec les partenaires sur les engagements financiers. Par ailleurs, le financement tardif n'a pas eu d'importantes conséquences sur le plan du Programme.

2.2.5 Le personnel du Programme donne des présentations au personnel des autres programmes de Berlin deux fois par année dans le but de leur expliquer les sources et objectifs de financement, et pour les inviter à faire des propositions. Les consulats ne sont pas invités à participer à l'exercice, ce qui explique leurs connaissances inégales et leur manque d'intérêt relativement à ces fonds et à leur but.

2.2.6 Malgré le travail qu'effectue le personnel du Programme à l'extérieur de Berlin, dans les régions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des missions, on croit que le Programme est uniquement destiné à Berlin et que les consulats n'ont qu'un rôle limité à jouer, s'ils en ont un. La mission doit voir à ce que le Programme soit perçu comme étant pour le bénéfice de toute l'Allemagne.

2.2.7 Le Programme universitaire est un programme actif grâce auquel la mission peut se fier au réseau des universitaires allemands pour organiser des activités en partenariat. Même si le nombre d'universitaires totalement dévoués aux études canadiennes a diminué, le réseau d'universitaires manifestant un intérêt pour le Canada (p.ex. par l'intermédiaire de programmes d'études comparatives) est en expansion.

2.2.8 La commercialisation des services d'éducation n'est pas une priorité importante pour la mission. Des salons de l'éducation se tiennent tous les ans, mais celui de l'année dernière a été un peu décevant. Aucun agent ne se consacre exclusivement, ni même en grande partie, à l'éducation à la mission, qui, par ailleurs, n'a aucun partenaire externe. Le personnel croit que le programme n'a pas beaucoup de chance de réussir, par conséquent, on ne prévoit pas en faire une priorité plus importante.

Recommandation à l'intention de la mission

2.2.9 Voir à ce que les consulats comprennent clairement le financement des Programmes des RG. Leurs commentaires et propositions sont les bienvenus. Les consulats devraient être proactifs en formulant des propositions.

Mesure prise par la mission et échéancier

2.2.9 Les consuls ont pour la première fois participé à la séance de réflexion REPAP en décembre 2003. Cette séance sera tenue tous les ans. Les consulats participent déjà activement à la co-organisation des activités dont les objectifs sont culturels ou touchent l'EIA.

EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES

3.1 Aperçu

3.1.1 Le Programme de l'EIA de l'Allemagne est centré à Berlin et placé sous la direction d'un ministre-conseiller, et fait intervenir les consulats de Munich, Düsseldorf et Hambourg, et un consul honoraire à Stuttgart. Le Programme de Berlin comprend les sections de l'investissement, de la science et la technologie, du développement du commerce. Un conseiller économique et financier y travaille également. Notons que les bureaux commerciaux de l'Ontario et de l'Alberta sont situés dans le consulat de Munich.

3.1.2 Le Programme de l'EIA en Allemagne est impressionnant. Néanmoins, on note des problèmes permanents de gestion à Düsseldorf. Une solide équipe de gestion composée d'employés qualifiés et enthousiastes est à la base d'un programme productif et réussi. Une planification exhaustive et un système de communication de rapports sont en place et mettent en évidence l'orientation stratégique et les activités relatives à chaque section. Des réunions de missions sont tenues pour coordonner les plans et affecter les ressources, y compris le budget du Fonds pour services aux clients (FSC) (300 000 \$). Des cibles de rendement ont été établies et les attentes communiquées au personnel. Ce dernier a l'occasion de participer à la planification du Programme en établissant des objectifs et en menant des discussions au sein de leurs sections. Des rapports réguliers sur les résultats des activités sont produits et résumés dans le rapport de planification annuel du Programme.

3.1.3 Le Programme fonctionne suivant le principe de la spécialisation sectorielle des missions et a, en grande partie, intégré efficacement les activités entre les sections et les quatre missions. On trouve de nombreux exemples où le Programme a conjointement organisé des activités et des visites, grâce à des négociations, de la coopération et de la collaboration avec des programmes d'autres missions et avec des partenaires externes, pour en tirer des profits mutuels.

3.2 Missions

3.2.1 À Berlin, les communications au sein du Programme sont bonnes; des réunions de services sont tenues toutes les semaines, l'accès à la direction et aux collègues est ouvert et permanent, le dialogue est fréquent et la coopération entre les sections de l'investissement, du développement du commerce et de la science et la technologie est bonne. En outre, les portefeuilles économique et financier sont bien intégrés. Le personnel est très motivé et le moral est élevé.

3.2.2 Munich est bien géré par le délégué commercial principal, qui favorise fortement le travail d'équipe, le moral des troupes et un partenariat efficace avec les provinces. Il faudrait, au cours de toutes les réunions du personnel, y compris celle des provinces, mieux sensibiliser le personnel aux initiatives et activités de la mission et du

programme. Un poste d'adjoint commercial vacant a été comblé, ce qui apportera du soutien aux trois agents. L'arrivée du délégué commercial principal permanent en mars ramènera la mission à son niveau d'effectif complet.

3.2.3 Le bureau de Düsseldorf exige une meilleure orientation et intervention de la part de Berlin. Dans le passé, la mission a été aux prises avec des problèmes de gestion. Le délégué commercial principal ne fait toujours pas preuve de communication et de leadership. Le moral du personnel et le rendement du programme s'en trouvent ainsi touchés. Les employés d'Agriculture Canada travaillent indépendamment, limitant par conséquent la collaboration dont ils pourraient faire preuve.

3.2.4 Le délégué commercial principal est arrivé à Hambourg en septembre 2003 avec le mandat de porter une plus grande attention aux initiatives commerciales tout en continuant à soutenir les autres programmes. Même si le fonctionnement du bureau est efficace, l'adjoint commercial et l'adjoint consulaire, tous deux des employés travaillant à temps partiel (demi-journées), ont dû faire du temps supplémentaire en raison de l'augmentation de la charge de travail. Il faut faire en sorte d'augmenter les heures de l'un ou l'autre de ces postes. Ainsi, la mission obtiendra plus de soutien, et la réduction des dépenses en heures supplémentaires abaissera les coûts.

3.3 Ressources et couverture régionale

3.3.1 Le Programme de l'EIA compte approximativement 30 employés, dont 16 qui travaillent à Berlin et 14 dans les trois consulats. La direction doit se pencher sur trois aspects de notre présence commerciale en Allemagne : emplacement des ressources, autres modèles de prestation et besoins totaux en ressources. Le système de spécialisation sectorielle des missions exige que tous les agents s'occupent de tout le pays. Même si ce système fonctionne relativement bien, la couverture est limitée en raison de la taille du pays, de sa diversité régionale et de la valeur de son économie. D'un point de vue géographique, la plupart des entreprises et industries sont situées à l'extérieur de Berlin. Les agents ont donc tendance à travailler dans les régions où ils se trouvent, se détournant ainsi du système de spécialisation sectorielle des missions et accordant moins d'attention aux autres régions. Il faudrait effectuer une analyse pour soutenir les consulats de Munich et Düsseldorf, tandis que des ERP supervisés par Berlin pourraient travailler à Hambourg et aux autres endroits (de tels modèles existent dans d'autres pays). Ce scénario demanderait l'ajout de ressources supplémentaires à l'ensemble du Programme ainsi que la réaffectation des employés de Berlin et de Hambourg et l'établissement de bureaux commerciaux autonomes dotés d'ERP. La mission doit travailler avec la Direction des opérations à l'étranger du Service des délégués commerciaux (TCS) à l'évaluation globale des ressources commerciales pour déterminer les ressources optimales pour l'Allemagne. En même temps, la mission doit réévaluer, d'une perspective stratégique, le meilleur déploiement géographique des ressources, indépendamment du statu quo, et puis élaborer la stratégie de mise en œuvre correspondante.

3.4 InfoCentre et adjoints commerciaux

3.4.1 À Berlin, le soutien opérationnel du Programme est problématique. *** Deux employés à mi-temps se partagent le troisième poste de soutien. Cette situation a un impact sur les agents du Programme, qui n'ont pas assez de soutien et d'aide. Même sans ces absences, le Programme ne compte pas assez de ressources pour soutenir ses agents. TCS a reconnu ces faits lors d'une récente visite.

3.4.2 Selon la Nouvelle approche, les InfoCentres sont considérés comme une pratique exemplaire particulièrement profitable pour les programmes importants. Un InfoCentre permettrait de réaliser des économies en centralisant la réception, l'enregistrement, le contrôle et la distribution des demandes, et la conservation des dossiers, des rapports et des autres renseignements des quatre bureaux. Les besoins de Berlin d'avoir un InfoCentre a été reconnu lors d'une récente visite de formation de TCS.

3.4.3 C'est dans le cadre de l'établissement d'un InfoCentre que les adjoints commerciaux (AC) doivent recevoir une formation sur la Nouvelle approche. Ils doivent en outre assumer plus de responsabilités dans le but de mieux soutenir les agents en répondant aux demandes de bas niveau, en effectuant des recherches de base et en travaillant sur des projets, en plus de leurs fonctions de soutien logistique et d'administration traditionnelles.

3.4.4 La configuration idéale commanderait d'avoir un AC et un agent subalterne chargé de l'InfoCentre, qui travailleraient avec les quatre autres AC, lesquels seraient assignés à une des sections du Programme.

3.5 Conseiller financier

3.5.1 Après l'été 2004, il n'y aura plus de financement pour ce poste. De nombreux aspects du travail du conseiller ont été jugés précieux pour le Programme de l'EIA. Des efforts ont été déployés pour évaluer de quelle façon le poste pourrait mieux servir les intérêts commerciaux en régions, particulièrement ceux concernant les investissements extérieurs. Comme il ne sera possible de conserver le poste qu'avec des fonds ministériels, la mission devrait consulter le Secteur du commerce et, à l'aide d'une évaluation conjointe, déterminer s'il est possible de conserver le poste de conseiller.

Recommandations à l'intention de la mission

3.5.2 En collaboration avec RWD et le SDC, élaborer une stratégie d'affectation des ressources à long terme qui définit les besoins en personnel et d'autres modèles de déploiement des effectifs pour le Programme de l'EIA de l'Allemagne.

- 3.5.3** Mettre sur pied un InfoCentre qui desservirait toutes les missions et qui viserait à centraliser la réception et le traitement des demandes et à coordonner les autres services de soutien.
- 3.5.4** Déléguer plus de responsabilités, mieux intégrer le Programme et offrir plus de formation à l'égard de la Nouvelle approche aux adjoints commerciaux.

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 3.5.2** Étant donné la restructuration de CIGCan, la mission continuera de suivre l'évolution de la situation pour que la stratégie pour l'Allemagne puisse être discutée en temps opportun.
- 3.5.3** La mission a présenté une demande pour obtenir du financement supplémentaire, qui n'est pas disponible pour le moment. La mission suivra le développement de la restructuration de CIGCan et l'impact sur l'établissement des InfoCentres.
- 3.5.4** Le Programme de l'EIA profitera de toutes les occasions de former le personnel en ce qui a trait aux normes de la Nouvelle approche. La restructuration de CIGCan pourrait avoir des conséquences sur la meilleure façon de déléguer des responsabilités supplémentaires au personnel. La mission étudiera de nouveau la question des responsabilités dès que la restructuration sera terminée. Le Programme se sert des réunions et consultations qui ont lieu entre les missions, du processus de planification intégrée annuelle et du processus d'élaboration du plan d'affaires pour améliorer l'intégration de ses diverses composantes. Il prévoit également utiliser les installations de vidéo-conférence de la nouvelle chancellerie pour améliorer les communications entre les missions.

Recommandation à l'intention de TCS

- 3.5.5** Évaluer les modifications proposées aux fonctions du conseiller financier en les comparant à celles d'autres postes semblables, pour en déterminer la viabilité.

Mesure prise par TCS et échéancier

- 3.5.5** Il semble que le poste de conseiller financier sera transféré à l'OCDE en 2004. Le ministre-conseiller (Affaires commerciales et économiques) étudie les modifications à apporter aux fonctions du

conseiller économique et de l'adjoint économique de façon à réduire les répercussions de cette perte.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1.1 Le Programme des services consulaires offre de bons services aux Canadiens grâce à ses employés dévoués et compétents qui travaillent à cinq endroits différents. Dans l'ensemble, l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA), qui travaille à Berlin, gère bien le Programme. Le niveau de soutien offert aux consulats a été jugé élevé. Il existe de bonnes communications entre les employés de l'ambassade et ceux des consulats. Berlin fournit de l'aide aux consulats, particulièrement dans les cas difficiles.

4.1.2 La gestionnaire du Programme des services consulaires est une nouvelle venue. Elle vient de terminer son programme de formation et en est à sa première affectation à l'étranger. Elle est très enthousiaste et a adopté certaines mesures, comme la tenue de réunions de service hebdomadaires, ce qui a permis d'améliorer le moral des troupes.

4.1.3 Un Plan consulaire d'urgence a été élaboré pour l'Allemagne, en réponse à une exigence récemment établie. Même si le succès de la Section consulaire à inciter les citoyens canadiens à s'inscrire auprès des missions a été mitigé, la gestionnaire du Programme des services consulaires comprend l'importance de mettre à jour la base de données du Système d'inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) et en a même fait une priorité.

4.1.4 Des services de passeport complets sont fournis et satisfont ou dépassent toujours les normes de service ministérielles. Environ 3 000 passeports sont délivrés chaque année. Le gros des fournitures de passeports vierges est conservé dans un endroit sûr à l'ambassade. Les consulats en possèdent également un certain nombre, conservés dans un endroit semblable. L'AGCA procède au dénombrement des passeports tous les mois et l'AGC les vérifie tous les trimestres. L'équipe de vérification a procédé au rapprochement des passeports et autre matériel relatif aux passeports.

4.1.5 Comme la gestionnaire du Programme des services consulaires en est à sa première affectation, l'AGC doit lui fournir un plan de perfectionnement, comprenant entre autres une composante de mentorat, qui décrira ses fonctions actuelles et abordera son perfectionnement professionnel futur.

4.1.6 La pratique de rembourser les droits perçus pour des services non réclamés doit être revue, particulièrement les autorisations téléphoniques données à la banque. Tous les remboursements doivent être consignés et traités par le signataire autorisé en matière financière.

Recommandations à l'intention de la mission

- 4.1.7** Préparer un plan de perfectionnement pour la gestionnaire du Programme des services consulaires.
- 4.1.8** Les remboursements des droits consulaires doivent être adéquatement autorisés et documentés.

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 4.1.7** À son arrivée à la mission, la titulaire a reçu ses objectifs par écrit et en a discuté avec son superviseur. Elle a également obtenu des responsabilités supplémentaires (p. ex. comité de la classification, groupe de la planification du calendrier de la nouvelle chancellerie, comité d'examen des marchés, mise en œuvre de l'intranet de la mission, préparation du document portant sur les normes de prestation de services communs, groupe d'intervention d'urgence) pour élargir son expérience et l'exposer aux autres programmes et fonctions. La mission a également prévu un changement de responsabilités à mi-mandat, c'est-à-dire à l'été 2005. Elle occupera alors le poste d'AGC adjointe et sera responsable du Programme des biens/du personnel/des services généraux. Elle pourra ainsi parachever sa formation d'agent-gestionnaire consulaire. Notons par ailleurs qu'elle a participé, de concert avec l'AGC et l'agent financier, aux examens financiers de mi-mandat et de troisième trimestre. La mission souhaiterait que la titulaire suive une formation en Intelligence d'affaires lorsque des séances seront offertes.
- 4.1.8** Déjà mise en œuvre. Auparavant, c'est la Section consulaire qui s'en chargeait. La Section financière a pris la relève.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Aperçu

5.1.1 Le Programme d'administration fournit des services et du soutien aux programmes des missions de Berlin, Munich, Düsseldorf et Hambourg. On trouve entre autres des services en matière de ressources humaines, de finances, de biens, de technologies de l'information et de sécurité. Le Programme est bien géré. C'est un AGC chevronné, aidé d'une bonne équipe de gestionnaires canadiens et d'employés recrutés sur place, qui le dirige. Les systèmes et procédures requis sont en place et les rôles et responsabilités sont généralement bien définis. Le moral des troupes est bon et la direction est accessible. Ensemble, ils effectuent un bon travail d'équipe au sein des sections et à l'échelle du programme.

5.1.2 Le Programme profiterait de la mise en œuvre d'un processus de planification qui lui permettrait de déterminer les initiatives et projets importants et d'établir des objectifs pour les gestionnaires et leur personnel. Le Programme devrait également officialiser les communications. À cette fin, il devrait y avoir des réunions entre, d'une part, le gestionnaire et le personnel des sections et, d'autre part, le gestionnaire et l'équipe de direction du programme. Il devrait y avoir des réunions de tous les employés du Programme. Établir des normes de service améliorerait la cohérence de la prestation des services et fournirait aux clients un point de référence pour mesurer les attentes.

Recommandations à l'intention de la mission

5.1.3 Élaborer un plan de programme fondé sur les plans des sections et établissant des objectifs pour le personnel.

5.1.4 Tenir régulièrement des réunions de section, des réunions de gestion de programme et des réunions de tout le personnel.

5.1.5 Établir des normes de service pour chaque section.

Mesures prises par la mission et échéanciers

5.1.3 C'est noté. Le plan d'affaires et l'EGR de l'AGC formeront la base des objectifs à établir pour tout le personnel.

5.1.4 Déjà mise en œuvre. Les chefs des programmes des services consulaires et d'administration tiennent déjà des réunions de service hebdomadaires. En plus des réunions quotidiennes que l'AGC a avec les chefs des programmes des services consulaires, financier et d'administration, il y aura également des réunions mensuelles de

coordination du programme ainsi que des réunions trimestrielles de tout le personnel.

5.1.5 C'est noté. Les normes du Programme des services consulaires sont déjà définies par Ottawa. Un manuel des méthodes administratives traçant les grandes lignes des services administratifs et indiquant les personnes chargées de les mettre en œuvre est en place. La mission adoptera les nouvelles normes actuellement en cours d'élaboration à Ottawa pour la co-occupation avec les autres ministères. Le Système de gestion des contacts (SGC), élaboré par Berlin et actuellement à l'étude pour devenir le modèle à appliquer ailleurs, a fourni des directives claires sur les normes de gestion des événements que doit respecter la mission.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 L'AGC gère bien la Section des ressources humaines. Il est aidé de l'agent du personnel et d'un adjoint administratif. Les dossiers étaient tous bien en ordre et les processus et systèmes bien en place. Les consulats ont fait remarquer que le personnel était accessible au besoin.

5.2.2 L'adjointe administrative de l'AGC passe actuellement la majorité de son temps à exécuter des tâches liées aux ressources humaines. En règle générale, c'est le personnel des RH qui devrait remplir les formulaires du personnel EXT-208, mais étant donné la charge de travail qui pèse actuellement sur la Section des RH, c'est la Section financière qui s'en occupe. La mission devrait surveiller les niveaux de charge de travail pour déterminer à quel moment, s'il y a lieu, la Section des RH pourra s'acquitter de cette tâche.

5.2.3 C'est en 2001 que le guide de mission a été examiné pour la dernière fois. Il doit donc être mis à jour. Il comprend le guide des établissements d'enseignement, et il serait à ce titre utile que des sites Web d'école y soient ajoutés. Les conjoints des employés canadiens ont soulevé des inquiétudes concernant les difficultés qu'ils rencontrent à travailler en Allemagne. Le rapport de la mission sur l'emploi des conjoints pourrait être plus clair dans sa description des défis qui attendent les conjoints, dans le but d'améliorer l'information qui est offerte à ceux qui envisagent d'accepter une affectation en Allemagne.

Recommandations à l'intention de la mission

5.2.4 Transférer la responsabilité de remplir les formulaires de mesure de dotation EXT-208 de la Section financière à la Section des ressources humaines.

5.2.5 Mettre à jour le rapport de la mission et voir à ce que le rapport sur l'emploi des conjoints traduise avec plus d'exactitude les difficultés rencontrées pour travailler en Allemagne.

Mesures prises par la mission et échéanciers

5.2.4 La tâche de remplir le EXT-208 n'a pas été transférée de la Section financière à la Section des ressources humaines. L'AGC et l'agent-gestionnaire des finances (AGF) ont convenu que la tâche devait demeurer dans la Section financière puisqu'elle est étroitement liée au SGI. La décision sera réévaluée le 1^{er} avril 2005.

5.2.5 Déjà mise en œuvre. La mission s'efforcera également, lorsqu'elle le pourra, d'augmenter le nombre d'affectations productives pour les conjoints à la mission. Tout dépendra, par ailleurs, de la disponibilité des postes et des habiletés requises, y compris parfois une connaissance de base de l'allemand.

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 Le gestionnaire des biens, un expert dans son domaine, apporte une expertise recherchée dans le domaine de la négociation et de la gestion des baux, surtout à Berlin, une ville qui connaît une croissance urbaine importante et qui est en constante transition. Même si l'AGCA surveille les activités de la Section des biens et du matériel, les rôles, responsabilités et pouvoirs du gestionnaire des biens, de l'AGCA et de l'AGC devraient être bien définis pour assurer une gestion efficace des problèmes de gestion des biens. Il faut aussi être clair lorsqu'on répond aux demandes liées aux biens. Il faut améliorer l'utilisation du pouvoir discrétionnaire dans les cas problématiques causés par des situations personnelles inhabituelles ou par une interprétation vague des règles. Dans de tels cas, les décisions doivent être proactives et axées sur le service, et non être la simple exécution arbitraire des règles.

5.3.2 L'ambassade possède un mélange éclectique de logements de personnel, qui comprend de grands et dispendieux appartements dont les baux à long terme ont été négociés pendant la difficile transition de Bonn à Berlin en 1999-2000. Les baux de ces appartements devraient être examinés attentivement pour savoir s'ils conviennent toujours. La construction de la nouvelle chancellerie offre l'occasion d'obtenir des logements de personnel dans le complexe de la chancellerie. Il faut étudier à fond toutes les options possibles.

5.3.3 La Section reçoit beaucoup de demandes de services. Puisqu'elles sont suivies et assignées manuellement, la direction ne reçoit pas l'information relative au volume et au type de demande, à la personne qui y est assignée et à la rapidité d'exécution des services rendus. En prenant en considération l'augmentation de la

demande de services lorsque la mission déménagera dans la nouvelle chancellerie, nous recommandons fortement l'utilisation d'un système électronique de suivi.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.3.4** Définir les rôles, responsabilités et pouvoirs du gestionnaire des biens, de l'AGCA et de l'AGC.
- 5.3.5** Élaborer une stratégie visant à offrir plus de souplesse au portefeuille des biens, en réduisant le nombre de baux à long terme et en étudiant la possibilité de ménager un espace pour les logements de personnel dans la nouvelle chancellerie.
- 5.3.6** Mettre au point un système électronique de suivi des demandes de service relatives aux biens qui enregistrerait le nombre de demandes, le type de travail, la personne qui y est assignée et la durée de temps nécessaire pour l'effectuer.

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 5.3.4** L'AGC a tenu une réunion avec l'AGCA et le gestionnaire des biens en octobre 2003 dans le but de clarifier les tâches de la Section des biens. Depuis 2003, l'AGCA tient des réunions hebdomadaires avec son personnel. On peut trouver sur le site intranet de la mission un document portant sur les notes d'information administratives. Le site indique également la personne qui, au sein de la Section des biens, est chargée de chaque service.
- 5.3.5** C'est noté. Une stratégie fait déjà partie de notre Plan de gestion des biens de la mission 2004, qui a été présenté à SRD. Nous étudions des options visant à sécuriser les logements de personnel de la partie résidentielle du complexe Kanada Haus.
- 5.3.6** C'est noté. Nous avons reçu le modèle du Caire et nous examinons sa mise en œuvre à Berlin.

5.4 Finances

5.4.1 La Section financière est placée sous la direction de l'agent-gestionnaire canadien des finances (AGF), FI-03, qui apporte un niveau de connaissances dont peu de missions à l'étranger profitent. Quatre agents/adjoints financiers chevronnés et compétents le soutiennent. Ensemble, ils fournissent un soutien financier fort important aux missions de l'Allemagne.

5.4.2 Depuis son affectation à Berlin en 2001, l'AGF a mené un examen approfondi des contrôles et processus internes. Un plan de travail détaillé contenant des objectifs mesurables a été préparé pour apporter des améliorations aux domaines qui en ont besoin. L'AGF assurait un suivi régulier des progrès réalisés à l'égard du plan de travail et les communiquait à l'AGC. Les résultats positifs de ces saines pratiques de gestion étaient perceptibles pendant l'examen des divers dossiers et diverses mesures financières.

5.4.3 La plupart des petites observations et recommandations soulevées ici ont été réglées pendant la vérification. Nous signalons les recommandations suivantes pour que l'Administration centrale et la mission prennent des mesures.

Recommandation à l'intention de SMF

5.4.4 **Il faut répondre à la demande de la mission à l'égard du rajustement du rapprochement de longue date.**

Mesure prise par SMF et échéancier

5.4.4 **SMF a réglé tous les rajustements en suspens en avril 2004.**

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.5 **Les documents justificatifs pour les transactions suivantes doivent être classés dans les dossiers de la Section financière : demandes de création de comptes fournisseurs, examen du Comité d'examen des marchés (CEM) et approbation des marchés, reçus pour les activités tenues à la résidence officielle.**

5.4.6 **Les reçus officiels des recettes des services consulaires et d'immigration doivent être émis au nom des personnes plutôt qu'à celui des Sections.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

5.4.5 **Voici les mesures prises : la mission conserve un dossier papier de toutes les demandes de création de comptes fournisseurs, l'AGF conserve tous les documents du CEM dans un dossier papier dans la Section financière, la mission fournit à la Section financière tous les reçus de la résidence officielle et les conserve.**

5.4.6 **C'est noté. En vigueur.**

5.5 Technologie de l'information (TI)

5.5.1 On compte de nombreux techniciens à Berlin puisqu'ils fournissent des services de soutien à la mission et aux trois consulats. Au cours de la dernière année, toutefois, un des administrateurs système a dû se consacrer à temps plein à un certain nombre de projets, y compris la mise sur pied d'un système de gestion des contacts. Par conséquent, les consulats ont émis le besoin d'améliorer le soutien informatique et les occasions de formation à Berlin.

5.5.2 Comme il a été mentionné ci-dessus, la mission a consacré beaucoup de ressources au développement du système de gestion des contacts. La phase de développement est maintenant terminée et une fois qu'on y aura apporté un certain nombre d'améliorations informatiques, il semble que le système pourra améliorer la gestion des contacts des programmes. Pour assurer l'utilisation efficace du système et récupérer éventuellement le temps et l'argent investi dans son développement, il est très important de bien cerner toutes les exigences de formation, d'élaborer un plan de formation et de suivre étroitement sa mise en œuvre.

5.5.3 Bien qu'on puisse louer la mission d'avoir pris l'initiative de mettre au point un système si complexe et si détaillé, cette démarche illustre l'absence d'un système ministériel en mesure de bien répondre aux besoins de la plupart des missions. Un important projet est actuellement en cours à l'Administration centrale et, en temps voulu, devrait répondre aux besoins des programmes des missions. En attendant, les missions continuent de financer elles-mêmes des projets coûteux.

Recommandations à l'intention de la mission

5.5.4 **Établir un calendrier de visites régulières aux consulats à l'égard de la maintenance et de la formation en TI.**

5.5.5 **Élaborer un processus de mise en œuvre du système de gestion des contacts efficace en y incluant les exigences de formation.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

5.5.4 **C'est noté. Nous mettrons en place un calendrier de visites régulières à compter du 1^{er} avril 2004.**

5.5.5 **Nous avons déjà organisé plusieurs séances de formation à Berlin, qui comprenait une présentation audio-visuelle de formation préparée par notre Section de la technologie de l'information. Nous espérons lancer le SGC dans les consulats, ainsi que la formation, dès que les problèmes technologiques (p. ex. largeur de bande) seront réglés. Il s'agit également d'un exercice très intensif du point**

de vue des ressources, qui exige l'élaboration minutieuse d'un calendrier.

Annexe

Les tableaux suivants indiquent les secteurs et les éléments qui ont été 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 (SIX). 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 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 du personnel, d'une réunion avec le Comité des ERP, de rencontres individuelles avec des membres du personnel et de l'examen 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 responsabilités	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 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	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 des services administratifs

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	Débours
Transferts (engagements, commandes internes et demandes de service)	Petite caisse
Recouvrement des coûts	Conversion des devises
Passation de marchés	Représentations

Technologie de l'information

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