



# VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA

## CAIRE

Juillet 2005

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

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION .....	3
Portée et objectifs de la vérification .....	3
Ressources matérielles .....	4
Information financière 2004-2005 .....	4
Organigramme .....	5
GESTION DE LA MISSION .....	6
1.1 Planification .....	6
1.2 Communications .....	6
1.3 Structure des comités .....	6
RELATIONS GÉNÉRALES .....	8
2.1 Survol .....	8
2.2 Gestion du programme .....	8
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL .....	10
3.1 Survol .....	10
3.2 Gestion du programme .....	10
3.3 La Nouvelle Approche .....	11
3.4 InfoCentre .....	12
3.5 Salon de l'éducation .....	12
3.6 Ressources .....	13
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	15
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	17
5.1 Gestion du programme .....	17
5.2 Ressources humaines .....	17
5.3 Ressources matérielles .....	21
5.4 Finances .....	23
5.5 Gestion de l'information .....	27
ANNEXE .....	28

## RÉSUMÉ

La mission au Caire est bien gérée : elle a été dirigée par un chef de mission (CDM) expérimenté et respecté, qui a récemment été remplacé par un cadre supérieur qui a déjà été CDM dans la région. La mission du Caire est impressionnante sous tous ses aspects : processus de planification efficace, excellentes communications, structure rigoureuse des comités, bon moral et soutien administratif axé sur le service. La mission a aussi adopté une « pratique exemplaire » en tenant, à l'intention de l'ensemble du personnel, une journée de réflexion annuelle dirigée par un animateur professionnel.

Le Programme des relations générales est bien administré; les responsabilités et les rôles sont bien définis et la communication est efficace. Trois membres du personnel ont été remplacés, de sorte que les responsables du programme auront l'occasion de rajuster les rôles et responsabilités afin de les faire cadrer avec un objectif stratégique évolutif qui permettra de mieux jumeler les tâches et les compétences. En outre, il faut mettre en place des plans de travail plus complets à l'intention des membres du personnel pour mener des initiatives proactives.

Le Programme de développement du commerce international (DCI) est lui aussi bien administré et offre un éventail complet de services. La rétroaction et la tenue de réunions régulières favorisent l'esprit d'équipe et les communications. Un processus efficace de planification permet d'orienter le travail et de faciliter la réalisation des objectifs du programme. On pourra valider les efforts déployés par les responsables du programme en établissant des indicateurs de rendement et un système de suivi pour mesurer les résultats. La Nouvelle Approche est déjà solidement implantée, et un InfoCentre est ouvert. Il faudra réaliser une évaluation du Salon sur l'éducation pour vérifier son utilité. Les responsables du programme doivent utiliser au maximum les voyages et les activités de représentation pour favoriser la réalisation des objectifs du programme, et revoir en outre la classification des postes d'adjoints commerciaux.

Le Programme des services consulaires est solidement administré par l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA). Les services à la clientèle sont rapides. Les communications sont bonnes, et les biens sont contrôlés et protégés comme il se doit. Parmi les projets en cours, mentionnons l'actualisation du site Internet, la révision des messages téléphoniques du système Octel, le recrutement de coordonnateurs d'urgence adjoints et la tenue d'une conférence à l'intention des coordonnateurs d'urgence.

Le Programme d'administration, dirigé de façon efficace par l'agent-gestionnaire consulaire (AGC) et l'AGC adjoint, fonctionne très bien. Les communications, le travail d'équipe et le moral sont bons. Les responsables du programme offrent des services de très grande qualité et un soutien important à la mission. On a mis en œuvre de nouvelles procédures qui ont permis d'établir des systèmes et des cadres de contrôle efficaces. Les normes de service mises en place et

le Rolodex administratif, qui présente dans un seul manuel l'ensemble des services, procédures, rôles et responsabilités concernant la clientèle et le personnel administratif, constitue une « pratique exemplaire » ministérielle.

Au total, le rapport de vérification contient 29 recommandations, dont 27 s'adressent à la mission, et deux, à l'Administration centrale. La direction a réagi à chacune des recommandations en précisant les mesures déjà en place ou les décisions qui ont été prises, ainsi que les mesures prévues dans l'avenir. Sur les 29 recommandations, 24 ont été appliquées selon la direction. Pour chacune des cinq recommandations restantes, la direction a indiqué les initiatives en cours ou les mesures prévues.

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

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

La vérification consistait à examiner la Gestion de la mission, les Relations générales (RG), le Développement du commerce international (DCI) et les programmes des affaires consulaires et d'administration. On trouvera, en annexe, la liste par programme des secteurs spécifiques qui ont été vérifiés.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- évaluer les mécanismes de contrôle et les systèmes de gestion, les procédures et les activités qui composent le programme;
- déterminer la mesure dans laquelle on se conforme aux lois, règlements et politiques opérationnelles;
- évaluer la fiabilité et le caractère adéquat des renseignements qui servent à la prise de décisions et à la reddition de comptes;
- s'assurer que les ressources sont utilisées judicieusement et de manière rentable pour le Ministère;
- formuler des recommandations, s'il y a lieu, pour améliorer la rentabilité, l'efficacité et l'efficacités des programmes.

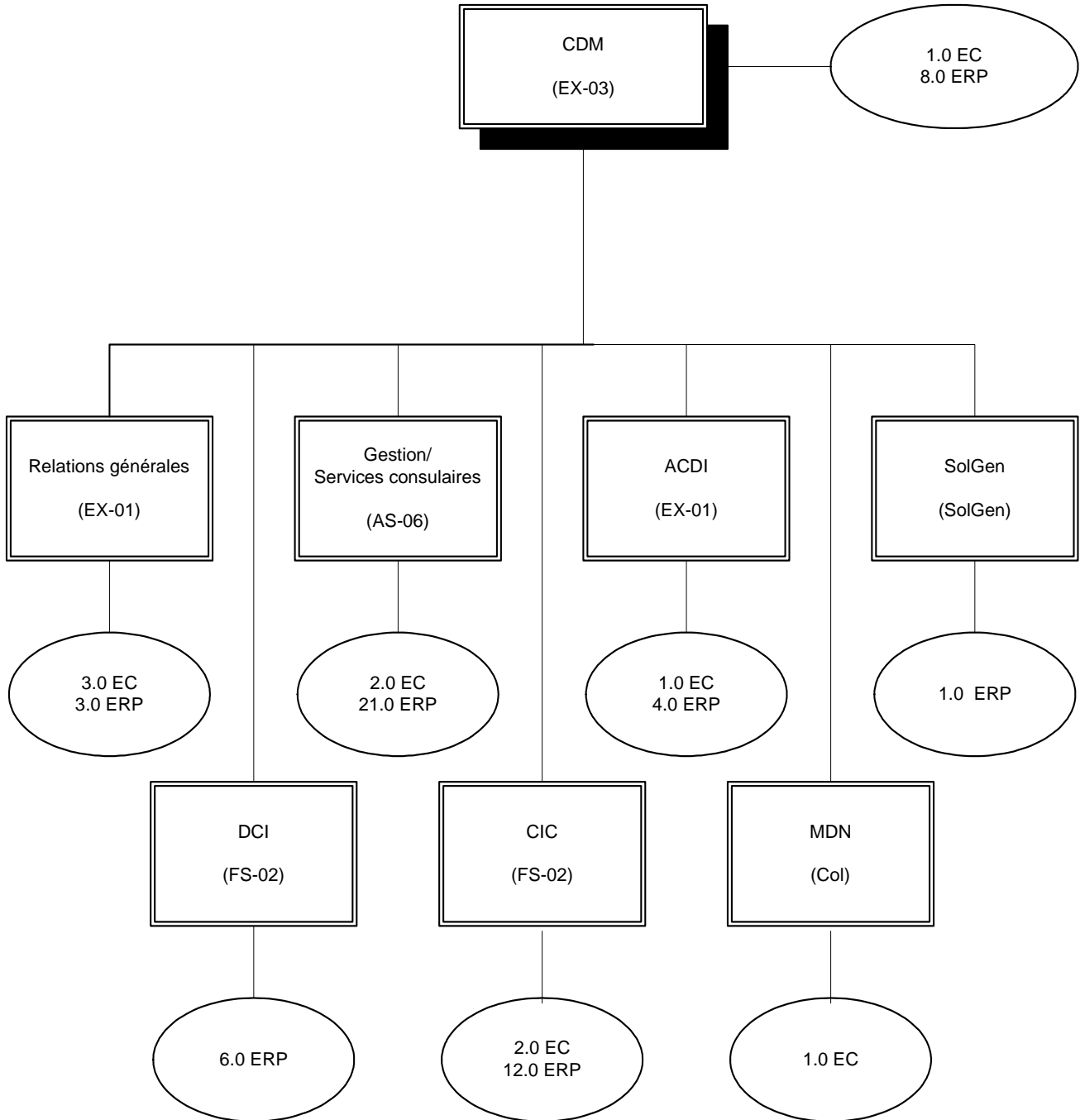
## Ressources matérielles

<b>Biens</b>	<b>Loués par l'État</b>	<b>Appartenant à l'État</b>
Chancellerie		1
Résidence officielle		1
Logements du personnel	15	
Véhicules	10	

## Information financière 2004-2005

Budget d'exploitation (N001)	1 487 516\$
Budget des immobilisations (N005)	178 516
Heures supplémentaires des EC (N011)	14 000
Budget salarial des ERP (N012)	1 040 546
Total	2 720 578\$

# Organigramme



## **GESTION DE LA MISSION**

### **1.1 Planification**

1.1.1 On a mis en place, dans la mission, un processus efficace de planification annuelle par lequel on sollicite de chaque gestionnaire de programme des commentaires après examen du plan d'activités de la direction générale géographique. Les commentaires recueillis sont à la base de l'établissement des buts et des objectifs intégrés à l'entente de rendement visant chacun des programmes. Le CDM vérifie tout au long de l'année la réalisation des buts et des objectifs, et effectue une évaluation officielle à la fin de l'année, dans le cadre du processus d'évaluation. La mission devrait envisager l'exécution d'examens officiels de chaque programme pendant l'année.

### **1.2 Communications**

1.2.1 Les communications entre les programmes et à l'intérieur de l'ensemble de la mission sont bonnes. Le CDM rencontre les gestionnaires de programme au moins une fois par semaine, plus souvent au besoin. Des réunions de tout le personnel se tiennent chaque mois, en plus des réunions ponctuelles convoquées pour les annonces spéciales. On organise une journée annuelle de réflexion avec un animateur, pendant laquelle sont abordées des questions relatives au moral, aux communications et à la résolution de conflits. Selon le personnel, cet exercice est très positif et il a fortement contribué au bon moral du personnel et à l'amélioration des communications. Des employés de chaque programme publient bénévolement, chaque mois, un bulletin électronique.

### **1.3 Structure des comités**

1.3.1 La structure des comités de la mission est efficace. Il y a chaque semaine rencontre entre le Comité de gestion de la mission (CGM) et tous les gestionnaires de programme. Les procès-verbaux sont distribués aux employés canadiens (EC), aux bureaux géographiques, à Citoyenneté et Immigration (CIC) et à l'Agence canadienne de développement international (ACDI). La mission devrait aussi envisager de distribuer les procès-verbaux à l'ensemble du personnel afin d'accroître la transparence et de stimuler le sentiment d'inclusion.

1.3.2 Un comité de logement, un comité de classification, un comité de santé et de sécurité au travail et un comité d'examen des marchés se réunissent au besoin, et ils fonctionnent efficacement. De plus, on crée des comités ad hoc s'il y a lieu. Huit postes font l'objet d'un examen de la classification. Par souci de transparence, tous les gestionnaires de programme (GP) font partie du comité de classification. Après cet exercice, la mission jugera peut-être utile de revoir la classification de tous les postes, pour en garantir la comparabilité.



1.3.3 Dans le cas du comité des employés recrutés sur place (ERP), on élit des membres de chaque programme tous les deux ans. Le comité rencontre le CDM et l'AGC tous les deux mois. On distribue les procès-verbaux à tous les ERP.

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

1.3.4 **Le CDM devrait instituer des rencontres individuelles régulières avec les gestionnaires de programme pour évaluer leurs buts, leurs objectifs et leurs plans.**

1.3.5 **La mission devrait distribuer les procès-verbaux du CGM à l'ensemble du personnel.**

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

1.3.4 **Actuellement, le CDM rencontre individuellement les gestionnaires de programme chaque semaine ou plus souvent, et il prévoit profiter de ces rencontres pour examiner et évaluer les buts, les objectifs et les plans consignés dans leurs ententes de rendement respectives.**

1.3.5 **La mission commencera dès maintenant à distribuer les procès-verbaux du CGM à l'ensemble du personnel.**

## RELATIONS GÉNÉRALES

### 2.1 Survol

2.1.1 Le Programme des relations générales est dirigé par un agent expérimenté (FS-02 dans un poste EX-01) qui supervise trois EC et trois ERP. Un troisième secrétaire (FS-01), arrivé récemment, a la responsabilité des affaires intérieures, des affaires publiques et de la culture, et il est assisté dans son travail par un agent ERP chargé de la traduction, des revues de presse et des activités de relations publiques. Un agent ERP aux affaires politiques et économiques est chargé de la production des rapports politiques et économiques, des communications, des contacts et de l'accès aux hautes personnalités et de l'organisation des activités et des visites. Un adjoint au programme et secrétaire aux activités sociales apporte son assistance à la fois au programme des RG et au CDM. Un adjoint administratif EC assure le secrétariat et s'occupe de la sécurité des télécommunications et des courses du messenger. Un gestionnaire de la sécurité canadien relève également du programme des RG.

### 2.2 Gestion du programme

2.2.1 Le programme est bien géré, et les rôles et responsabilités du personnel sont bien définis. Le point de mire stratégique est tiré de l'entente de rendement du CDM et répercuté dans l'entente de rendement du gestionnaire de programme et dans les objectifs de travail du troisième secrétaire. La communication est bonne : on tient chaque semaine des réunions, et le gestionnaire de programme est disponible pour son personnel. L'esprit d'équipe est bon au sein du programme et avec les autres programmes de la mission.

2.2.2 Le personnel associé au programme connaît de profonds changements depuis quelques mois : il y a eu trois nouveaux venus (troisième secrétaire, adjoint administratif et adjoint au programme/secrétaire aux activités sociales), et on prévoit le départ d'un agent d'affaires publiques. Cette situation donne l'occasion aux responsables du programme de rajuster les rôles et les responsabilités en fonction du point de mire stratégique et en tenant compte de l'évolution des objectifs et des compétences du personnel. Mentionnons particulièrement le cas de l'agent aux affaires politiques et économiques, dont les responsabilités et les tâches recourent celles du troisième secrétaire et de l'agent aux affaires publiques. On pourrait organiser une séance de réflexion et de promotion du travail d'équipe pour faciliter le processus.

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

**2.2.3 Il faudrait rajuster les rôles et les responsabilités des employés du programme des RG en fonction du point de mire stratégique de ce dernier.**

## **Mesure prise par la mission et échéancier**

**2.2.3 On a déjà donné suite à la recommandation en révisant deux descriptions de postes d'ERP et le processus pour l'embauche du nouvel agent aux affaires publiques (ERP).**

2.2.4 En plus de redéfinir les rôles et responsabilités, il faudrait renforcer la structure des plans de travail de chacun des membres du personnel, ce qui favoriserait une approche plus proactive de la planification et de la mise en œuvre de nouvelles initiatives, et faciliterait le suivi et l'évaluation des résultats et du rendement.

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

**2.2.5 Il faudrait élaborer des plans de travail à l'intention du personnel du programme des RG ainsi que des mécanismes permanents de suivi et d'évaluation du rendement et des résultats.**

## **Mesure prise par la mission et échéancier**

**2.2.5 Au cours des prochains mois, le programme des RG profitera de l'exercice de planification de la mission et de l'embauche d'un nouvel agent aux affaires publiques (ERP) pour élaborer des plans de travail et des mécanismes de suivi.**

## **PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL**

### **3.1 Survol**

3.1.1 En raison de sa démographie, l'Égypte est et demeurera un marché clé du monde arabe. Le secteur privé commence à remonter un peu la pente grâce aux diverses mesures mises en place par le gouvernement dans le but de libéraliser l'économie et de se dégager des monopoles d'État. Toutefois, une relance économique réelle, tout comme les investissements étrangers, se fait toujours attendre à cause du facteur de risque géopolitique, des répercussions des événements du 11 septembre et d'une devise qui continue de flotter à cause de la dévaluation.

3.1.2 Le programme commercial est dirigé par un gestionnaire (FS-02), dont relèvent trois agents commerciaux et trois adjoints. Le personnel du programme offre un éventail complet de services commerciaux en Égypte et il couvre aussi le Soudan. En 2004-2005, les secteurs clés visés sont l'agriculture, le pétrole et le gaz et l'éducation, mais d'autres secteurs comme les communications, l'environnement et les hautes technologies le sont également.

3.1.3 La coopération et la coordination sont bonnes avec les ministères qui s'intéressent de près au marché égyptien, comme Agriculture et Agroalimentaire Canada pour lequel l'Égypte représente le quatrième marché émergent, et aussi avec d'autres sections de la mission, notamment la section des affaires publiques, et avec l'Agence canadienne de développement international.

### **3.2 Gestion du programme**

3.2.1 Le programme commercial est bien géré et le personnel est qualifié, motivé et compétent. Il offre une gamme complète de services de promotion commerciale et de développement du commerce international. L'ambiance de travail est bonne, et les employés, dont la plupart sont trilingues, offrent des services dans les deux langues officielles du Canada.

3.2.2 Le personnel apprécie le travail d'équipe et le style de gestion actuel. Les responsabilités sont bien définies et réparties de façon satisfaisante entre les agents commerciaux. La réunion hebdomadaire facilite la planification et donne l'occasion de discuter des activités et initiatives, ce qui rend possible un suivi régulier de la conduite des affaires commerciales. Les communications sont bonnes et fréquentes, sur le plan horizontal et vertical, tout comme la rétroaction. Les évaluations du rendement sont effectuées dans les délais prescrits.

3.2.3 La planification annuelle se fait avec le personnel, qui établit les résultats et les priorités. Il sera important de poursuivre ce processus, et de recueillir constamment des données sur le rendement relatives aux services offerts, aux clients servis et aux résultats obtenus. Il faudrait d'abord établir les indicateurs de rendement

en fonction des objectifs fixés, puis préciser les cibles en déterminant les clients à contacter et le niveau de service offert. On obtiendrait ainsi des données de suivi sur les réalisations du programme commercial, et on pourrait mieux concentrer les efforts sur les activités qui répondent aux besoins de la clientèle cible.

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

**3.2.4 Les responsables du programme de DCI devraient instaurer un système de suivi axé sur l'établissement d'indicateurs de rendement ainsi que sur la collecte et l'analyse de données, dans le but d'évaluer de façon continue le rendement du programme et, plus précisément, ses résultats.**

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

**3.2.4 Au cours de la journée de réflexion de la section commerciale qui s'est tenue en janvier 2005, nous avons décidé de mettre en application les mesures suivantes afin de renforcer nos indicateurs de rendement :**

- a) répondre aux demandes par courriel au moyen de WinExport afin de garantir un suivi approprié;**
- b) recueillir les histoires de réussite des clients canadiens et les mettre en valeur en les publiant dans divers médias, notamment le bulletin *Rendez-vous* de GMR et WinExport; en faire autant pour les principaux événements et les activités que nous organisons comme Saveurs du Canada et Educ-Canada.**

### **3.3 La Nouvelle Approche**

**3.3.1** Tous les employés de la Section commerciale maîtrisent la Nouvelle Approche. Ils ont montré qu'ils comprenaient les services de base et le processus d'identification des clients. Ils se servent également des outils de la Nouvelle Approche, comme Horizons, le Centre des occasions d'affaires internationales et l'Unité d'appui aux postes. Les nouveaux employés suivent la formation à l'intention des ERP, et intègrent les changements et les pratiques exemplaires recommandés sur le site Horizons. On utilise assez souvent le système WIN, malgré ses contraintes techniques. Aucune entente relative aux missions d'affaires n'a été utilisée ces derniers temps, mais la mission a l'intention de l'utiliser au besoin. L'adjoint commercial principal s'assure du respect du délai de réponse de cinq jours.

### **3.4 InfoCentre**

3.4.1 Bien que tous les éléments de l'InfoCentre ne soient pas centralisés, les principaux fonctionnent. L'adjoint commercial principal consigne et surveille le cheminement des demandes traitées, tandis que les adjoints commerciaux sectoriels s'occupent des demandes courantes. Ainsi, les agents peuvent se concentrer sur les enjeux à valeur ajoutée. En centralisant officiellement certains éléments de l'InfoCentre, on pourrait réglementer et normaliser l'utilisation de WIN et faire un suivi systématique auprès des clients pour connaître les résultats. Il y a lieu de mentionner que le modèle actuel fonctionne, est bien adapté aux besoins de la clientèle et offre une souplesse intéressante.

### **3.5 Salon de l'éducation**

3.5.1 Le troisième Salon de l'éducation, organisé par la Section commerciale en collaboration avec la Section des affaires publiques, est une initiative destinée à faire mieux connaître les établissements d'enseignement canadiens aux Égyptiens. Il vise essentiellement à inciter les étudiants égyptiens à envisager la possibilité d'aller étudier au Canada et à favoriser l'établissement de partenariats entre les collèges et les universités du Canada et de l'Égypte. Le mouvement des étudiants est déjà commencé, et les établissements canadiens qui y participent sont en train de nouer des relations d'affaires qui mènent dans certains cas à l'établissement d'écoles canadiennes en Égypte.

3.5.2 Cette initiative, qui renforce le troisième pilier de la politique étrangère et donne au Canada une grande visibilité, connaît un certain succès auprès des établissements canadiens, si l'on en juge le nombre croissant de participants. Elle est autosuffisante, attire bon nombre de promoteurs et bénéficie d'une bonne couverture médiatique. Elle répond également aux attentes des établissements canadiens dans cette partie du monde, attentes que les autres fournisseurs de ce type de services ne parviennent pas à combler. Ce type d'initiative a suscité l'intérêt d'autres missions dans la région, qui se sont inspirées de l'approche adoptée par la mission du Caire pour organiser des salons similaires.

3.5.3 Toutefois, si l'on veut intégrer ce type d'activité aux services du programme de DCI, on conseille à la mission d'examiner l'utilité de l'initiative, d'établir la mesure dans laquelle elle répond à certains besoins non comblés et de définir les résultats visés en matière de promotion de l'image du Canada et de retombées économiques. Mentionnons que la mission a déjà entrepris d'examiner la question.

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

**3.5.4 La mission devrait évaluer les retombées du Salon de l'éducation afin de tirer des conclusions sur son utilité, son efficacité et son**

**incidence de l'événement et de déterminer qui en aura la responsabilité.**

### **Mesure prise par la mission et échéancier**

**3.5.4 On fait actuellement (février 2005) un sondage auprès de tous les Canadiens qui ont participé à ÉDUC-Canada 2004. Une fois qu'on aura recensé les résultats du sondage, la section des Affaires politiques et publiques, la Section commerciale et la Section de l'immigration se réuniront pour en tirer des conclusions. Avec la création de CIGan, il est très probable que l'on confie entièrement la responsabilité de la promotion de l'éducation au programme de DCI. Toutefois, il faudra réévaluer les ressources de la section des Affaires politiques et publiques (certaines activités de promotion sont réalisées par le deuxième secrétaire, l'agent des affaires publiques ou l'adjoint au programme).**

### **3.6 Ressources**

**3.6.1 Les agents ont fait remarquer que les réductions dont le Fonds pour services aux clients (FSC) a fait l'objet ont eu pour conséquence de limiter leurs voyages et les possibilités d'activités. Les agents ont fait preuve d'ingéniosité en obtenant de l'argent auprès de partenaires et de promoteurs pour accroître le FSC. Toutefois, au cours des deux dernières années, on n'a pas utilisé complètement les budgets de représentation et de voyages; en effet, on a cessé de couvrir le Soudan en attendant que la situation politique s'y améliore. La confiance des investisseurs est ébranlée par la faible performance de l'économie et la fluctuation de la devise, de sorte qu'il y a peu d'activités à forte valeur ajoutée.**

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

**3.6.2 En attendant la normalisation des échanges commerciaux avec le Soudan, il faudrait utiliser au maximum le FSC en Égypte en puisant dans les budgets de représentation et de voyages pour payer, au besoin, les visites d'information ou le transport liés aux activités visées par le FSC.**

### **Mesure prise par la mission et échéancier**

**3.6.2 Au cours du présent exercice (2004-2005), on s'est servi davantage, pour le programme de DCI des budgets de représentation et de voyages pour mener les activités relatives au FSC, et cette pratique se poursuivra au cours du prochain exercice.**

**(Nota : De 2001 au milieu de 2004, il y a eu moins d'activités promotionnelles que par le passé à cause de la récession économique en Égypte et cette situation a eu une incidence sur l'utilisation des budgets de représentation et de voyages. Aujourd'hui, la situation économique s'améliore, et nous serons donc en mesure de maximiser nos budgets en 2005-2006.)**

3.6.3 Les employés font remarquer que leur charge de travail est généralement raisonnable et qu'ils sont très occupés lorsqu'il y a des événements spéciaux et des visites. Les deux adjoints commerciaux (LE-04) gèrent les demandes courantes venant des clients et des personnes-ressources en Égypte, et nécessitent très peu de supervision de la part des agents. Ils traitent directement avec le Centre des occasions d'affaires internationales et avec l'Unité d'appui aux postes (UAP). En plus de ses tâches habituelles, l'adjoint commercial principal (LE-05) gère les processus fondamentaux d'un InfoCentre et s'assurent de la mise à jour des lettres types et des budgets. Les trois adjoints commerciaux pourraient assumer davantage de responsabilités. Il faudrait déterminer s'il y a lieu d'élargir leur description de travail en se fondant sur les besoins du programme. On a déjà entrepris d'examiner la classification de ces postes, et de nouvelles descriptions de travail ont été remises. Les responsables du programme devraient s'assurer que l'on tient compte, dans le cadre de l'examen, des profils de compétence du Service des délégués commerciaux (SDC) concernant les adjoints commerciaux.

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

**3.6.4 La mission devrait revoir la classification des trois adjoints commerciaux afin de tenir compte de leurs tâches.**

#### **Mesure prise par la mission et échéancier**

**3.6.4 On a rédigé de nouvelles descriptions de travail et entrepris la reclassification. Le comité de classification de la mission formulera bientôt des recommandations à l'intention du CDM, et l'on prévoit donc que la nouvelle classification entrera en vigueur au début de l'exercice 2005-2006.**



## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

4.1.1 Le Programme des services consulaires est bien géré par l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA), qui est également chargé des ressources humaines (RH) et des chauffeurs de la mission. La Section consulaire est composée d'un agent consulaire (LE-07), d'un examinateur des passeports (LE-06) et d'un adjoint consulaire (LE-05).

4.1.2 L'AGCA assure une solide direction du personnel, avec le plein soutien de l'agent-gestionnaire consulaire (AGC). La communication est bonne et des mécanismes adéquats de contrôle opérationnels sont en place. Les services consulaires au client sont rapides. Les passeports vierges, les revenus consulaires et les autres actifs sont protégés comme il se doit.

4.1.3 L'AGCA a analysé les charges de travail et élaboré des plans pour la réalisation des projets suivants : actualisation du site Internet, révision des messages téléphoniques du système Octel, recrutement de coordonnateurs d'urgence adjoints et organisation d'une conférence à l'intention des coordonnateurs d'urgence.

4.1.4 L'Équipe de la vérification était accompagnée d'un coordonnateur des analystes de la qualité des données du Bureau des passeports, qui a examiné les systèmes de traitement des passeports de la mission et mis le personnel au fait du projet d'impression dans les missions qui sera bientôt mis en œuvre. Comme ce projet suppose la modification des normes de service concernant l'émission des passeports — puisqu'il faudra, comme au Canada, dix jours plutôt que cinq pour délivrer les passeports — la mission devra élaborer un plan de communications pour sa clientèle lorsque le nouveau système sera mis en place en 2005.

4.1.5 Bien que les passeports soient bien protégés, ils sont traités dans le secteur à accès libre de la Section consulaire. La mission examinera la possibilité de créer un bureau d'impression des passeports distinct et sécurisé dans un local d'entreposage, ce qui aura peut-être une incidence sur la reconfiguration prévue de la Section consulaire.

4.1.6 Comme dans d'autres missions, la gestion de cas complexes relevant des affaires consulaires et touchant la double nationalité est ardue, notamment parce que la mission a un accès limité aux citoyens canadiens en cause dans les cas où l'on ne reconnaît pas la citoyenneté canadienne et parce que les attentes des clients sont élevées.

4.1.7 La mission délivre environ 1 100 passeports et traite près de 220 demandes de citoyenneté et 2 200 demandes d'actes notariés par année. D'après le Système d'inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA), 1 700 Canadiens sont inscrits, mais la mission estime qu'il y a près de 3 000 Canadiens en Égypte.

4.1.8 À un moment donné, on accusait un retard dans la production du rapport mensuel sur les passeports, mais le problème a été réglé dès l'arrivée de l'AGCA. Deux rapports statistiques du COMIP n'ont pas été déposés, et la mission effectue le suivi des rapports en suspens avec l'Administration centrale (AC).

4.1.9 Même si l'on estime que les mécanismes de contrôle du Programme fonctionnent bien, on pourrait encore les améliorer en donnant suite aux recommandations suivantes :

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

**4.1.10 Deux EC devraient se charger de la vérification du nombre de passeports à la livraison et en inventaire à la fin du mois. Le Bureau des passeports devrait réviser le formulaire afin d'y ajouter un espace pour une deuxième signature.**

**4.1.11 L'examineur des passeports devrait conserver la clé de la caisse enregistreuse et la remettre à un autre fonctionnaire consulaire lorsqu'il s'absente plutôt que de la laisser dans la caisse.**

**4.1.12 L'AGCA devrait conserver une copie des numéros de passeports en cours de traitement pour les comparer à ceux des passeports délivrés.**

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

**4.1.10 La mission vérifie désormais le nombre de passeports reçus à la livraison, et deux EC vérifient maintenant le nombre de passeports en inventaire à la fin du mois.**

**4.1.11 La mission confirme que l'examineur des passeports conserve maintenant la clé de la caisse enregistreuse sur lui attachée à un bracelet qu'il remet à un autre fonctionnaire consulaire lorsqu'il s'absente, de sorte que la clé n'est pas laissée dans la caisse.**

**4.1.12 Depuis la visite de l'Équipe de la vérification et de l'inspection, l'AGCA a commencé à comparer les numéros des passeports délivrés aux numéros des passeports en inventaire.**

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

### **5.1 Gestion du programme**

5.1.1 Le Programme d'administration, dirigé par un AGC (AS-06) expérimenté, est bien géré; l'AGC et l'AGCA assurent un fonctionnement impressionnant et un leadership efficaces.

5.1.2 Au cours de leur première année en poste, l'AGC et l'AGCA se sont concentrés sur la mise en œuvre de nouvelles procédures, le renouvellement des systèmes et le renforcement des mécanismes internes de contrôle de la mission. Ces changements ont été bien communiqués à l'ensemble du personnel par divers moyens, notamment dans les normes de service et le Rolodex administratif de la mission. Le personnel a dit que le programme offre à la mission un service et un soutien de grande qualité.

5.1.3 Au sein du Programme d'administration, le moral est bon et l'esprit d'équipe est fort. L'AGC et l'AGCA ont déployé des efforts concertés, en tenant des réunions du personnel et en donnant des directives individuelles, pour expliquer les raisons à l'origine des changements de procédures et de la mise en application des règlements, de façon à obtenir le soutien du personnel administratif. Des plans de travail précisent les priorités de l'organisation, et le personnel comprend bien les enjeux auxquels il doit s'attacher.

5.1.4 L'AGC a élaboré le « Rolodex administratif » de la mission; il s'agit, selon l'Équipe de la vérification, d'une pratique exemplaire. Le Rolodex contient, réunies par sujet, des informations sur les procédures administratives en place à la mission, de courtes descriptions des services qui sont offerts ou qui ne peuvent l'être, les coordonnées des personnes-ressources compétentes et des liens vers des guides ou des sites Internet où l'on peut trouver de plus amples informations. Le Rolodex est facile à consulter et constitue un document de référence concis tant pour les EC que pour les ERP.

### **5.2 Ressources humaines**

5.2.1 La fonction des ressources humaines est bien gérée par l'AGCA, tandis que l'AGC supervise l'ensemble des activités. L'AGCA est aidé dans son travail par un assistant aux RH (LE-06). On a constaté que les dossiers des employés, les dossiers de classification et les dossiers de concours étaient très bien documentés. La mission est en train de mettre en place une base de données maîtresse qui rassemblera toutes les informations relatives aux ERP, aux RH et aux salaires. Ce système permettra d'avoir accès à toute l'information en une seule feuille de calcul électronique, ce qui facilitera la consultation et le suivi.

5.2.2 Les descriptions de travail sont à jour; cependant, un certain nombre d'évaluations d'employés du programme d'administration et du programme des services consulaires, n'ont pas encore été faites. La mission a un coordonnateur de la formation, et les employés s'empressent de profiter des occasions de formation qui leur sont offertes. Selon un rapport sur l'apprentissage publié en 2003-2004 par l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), Le Caire arrive au deuxième rang pour ce qui est du nombre de sessions de formation réalisées (19) dans la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Par le passé, on adoptait une approche réactive en matière de formation; toutefois, la mission compte élaborer un plan de formation pour l'ensemble de la mission l'an prochain pour que la formation devienne proactive.

5.2.3 La mission prévoit entreprendre un exercice de reclassification portant sur huit postes dans trois sections de programme (DCI, Développement et Immigration). Elle craint que cette mesure n'ait d'importantes répercussions sur le moral de l'effectif, puisque certains postes seulement seront examinés. Elle pourrait envisager de réviser l'ensemble des postes pour garantir la cohérence entre les différents niveaux.

5.2.4 Au moment de la vérification, la mission remodelait le comité de classification en confirmant la participation d'au moins cinq gestionnaires de programme et de l'AGC, agissant comme conseiller. La Direction générale des services aux employés recrutés sur place (HLD) a signalé à la mission que les comités de classification sont généralement composés d'au moins trois agents canadiens, que l'AGC agit comme président, et que normalement les EC n'en sont pas membres. La mission modifie actuellement la composition du comité pour se conformer à cette structure.

5.2.5 Le Manuel des ERP date de 1999; toutefois, HLD a réalisé une enquête provisoire sur les avantages en 2002 et en a approuvé les résultats. La mission rédige actuellement les sections de la partie 2 qui ne faisaient pas partie de l'examen — elles portent notamment sur le régime de pensions, le régime d'assurance et les indemnités de départ. Au sein de la mission, un comité des EC et un comité de santé et de sécurité au travail sont en place et fonctionnent bien. Ces comités se réunissent régulièrement et conservent les procès-verbaux des réunions.

5.2.6 Le comité des ERP s'intéresse surtout à la dévaluation de la livre égyptienne (devise utilisée pour les salaires) et à la mise à jour du Manuel des ERP. On a compensé la dévaluation de la devise locale en augmentant les salaires des ERP au cours des deux dernières années. Le comité désire que la mission verse les salaires en dollars canadiens plutôt qu'en livres égyptiennes, mais cette décision contreviendrait aux normes locales.

5.2.7 Il y a un poste de coordonnateur communautaire à la mission. Deux conjoints se partagent le travail, qui est apprécié du personnel et des conjoints. Il est difficile pour la mission d'embaucher des conjoints au Caire à cause des exigences linguistiques. Au sein de la mission, un conjoint occupe actuellement un poste

d'expatrié désigné. Quelques conjoints ont également été embauchés comme contractuels pour pourvoir des postes temporairement vacants. Malheureusement, on croit que les offres d'emploi temporaires ne sont pas toujours communiquées comme il se doit à toutes les parties concernées. La mission devrait s'assurer de la mise en place d'un processus transparent.

5.2.8 La mission a conclu deux ententes contractuelles à long terme :

- Un fournisseur de services de restauration travaille à contrat depuis environ 20 ans à la mission. Il gère la vente de nourriture et de boisson à la mission pendant les heures normales de travail et, à l'occasion, offre un petit service de traiteur. Pour éviter une éventuelle relation employé-employeur, la mission devrait envisager son embauche à contrat par l'entremise de l'amicale de la mission.
- Un fournisseur de services d'entreposage travaille à contrat depuis sept ans à la mission. Afin d'éviter une éventuelle relation employé-employeur, la mission envisage de négocier un contrat avec une entreprise professionnelle d'entreposage et de déménagement, mais elle n'est pas encore passée à l'action. Entre-temps, le nouveau poste d'adjoint aux installations demeure vacant. La mission devrait organiser un concours pour combler le poste, puis évaluer l'utilité de recourir à un fournisseur de services d'entreposage.

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

**5.2.9 S'assurer que toutes les évaluations sont à jour.**

**5.2.10 S'assurer que l'on avise tous les conjoints lorsqu'un poste devient temporairement vacant.**

**5.2.11 Examiner les ententes contractuelles conclues avec le fournisseur de services de restauration et le fournisseur de services d'entreposage afin de s'assurer qu'il n'existe pas de relations employé-employeur entre les deux parties.**

**5.2.12 Tenir un concours pour doter le poste d'adjoint aux installations.**

**5.2.13 Évaluer l'utilité de recourir à un fournisseur de services d'entreposage.**

**5.2.14 Élaborer un plan de formation visant l'ensemble de la mission.**

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

- 5.2.9** À la suite de la visite de l'Équipe de la vérification et de l'inspection, on a rappelé leurs responsabilités à tous les superviseurs qui avaient des évaluations en retard. La mission s'assurera que toutes les évaluations en retard seront terminées d'ici le 31 mars 2005, et continuera d'utiliser le système proactif actuel de rappels qui permet à la section des RH de rappeler aux superviseurs concernés les évaluations à venir et les dates des augmentations salariales du personnel.
- 5.2.10** Même si les gestionnaires de programme s'efforcent ponctuellement d'offrir aux conjoints des postes temporairement vacants dans leur section, la mission adoptera désormais un système officiel de notification de manière à ce que tous les conjoints soient avisés des possibilités d'emploi temporaires à la mission.
- 5.2.11** En consultation avec HLD, la mission examinera les ententes contractuelles en vigueur depuis des années avec le fournisseur de services de restauration et le fournisseur de services d'entreposage, afin de déterminer s'il existe une relation employeur-employé entre les parties et s'il y a lieu de prendre des mesures correctives. La mission étudiera la suggestion de l'Équipe de la vérification et de l'inspection d'établir un nouveau contrat avec le fournisseur de services de restauration par l'entremise du Canada Club, pour garantir une relation sans lien de dépendance entre les deux parties.
- 5.2.12** La mission examinera la description de travail du poste vacant d'adjoint aux installations et tiendra un concours dans les prochains mois pour combler le poste.
- 5.2.13** Comme on l'a précisé à l'Équipe de la vérification et de l'inspection pendant la visite, la mission a examiné la possibilité de confier le contrat d'entreposage et de gestion des biens matériels de la mission à une entreprise professionnelle d'entreposage et de déménagement. Au cours des prochains mois, la mission établira le rapport coût-efficacité de cette option en la comparant avec la poursuite de la location de l'espace d'entreposage actuel et l'attribution de certaines tâches relatives à la gestion des stocks de l'entrepôt à l'adjoint aux installations.
- 5.2.14** La mission achèvera au cours des trois prochains mois le plan de formation qui visera l'ensemble de la mission.

### 5.3 Ressources matérielles

5.3.1 La section des Ressources matérielles est bien gérée par l'AGC, qui est aidé dans son travail par un gestionnaire des biens (LE-07), un adjoint à la gestion des biens (LE-05) et un responsable de l'entretien du bâtiment (LE-05). Le poste d'adjoint aux installations (LE-04) demeure vacant.

5.3.2 La mission a élaboré de bons plans pour la gestion de cette fonction. Le PGBM est à jour et constitue un outil efficace de gestion des ressources matérielles. La mission a créé un impressionnant système de suivi de l'inventaire des biens de la résidence officielle (RO) et les logements du personnel (LP). Les biens d'inventaire sont retracés à l'aide d'un système de codes barres, et leurs photographies sont assorties d'un hyperlien dans le système. On a également élaboré un plan de gestion du cycle de vie pour l'ensemble des meubles et des appareils ménagers. Le document précise notamment l'état du meuble ou de l'appareil, l'année de son acquisition et la date du remplacement.

5.3.3 La mission a déménagé dans la nouvelle chancellerie il y a deux ans. Cette dernière fonctionne bien et répond aux besoins de la mission; toutefois, on a constamment des problèmes avec le système de ventilation, apparemment à cause de la position des détecteurs. La mission tente de régler le problème de concert avec la Direction générale des biens (SRD). On prévoit mettre en place, au cours du présent exercice, un nouvel isolement pour les entretiens avec les candidats à l'immigration, mais Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a demandé que l'on retarde le projet jusqu'à ce que la question du financement soit réglée.

5.3.4 La RO est une majestueuse résidence appartenant à l'État, construite il y a 50 ans et située près de la mission. Il est temps d'y effectuer des rénovations importantes: on planifie notamment la rénovation des systèmes de plomberie et d'électricité l'année prochaine. Selon les dernières estimations, la remise à neuf coûtera 490 000 \$US, et ce montant n'englobe pas les coûts de réinstallation de l'occupant pendant environ 12 mois. Il faudrait déterminer s'il est plus rentable de rénover la RO ou de la remplacer. Auparavant, la direction générale géographique devrait déterminer les exigences en matière de logement du CDM au Caire.

5.3.5 Un comité de logement est en place et formule des recommandations à l'intention du CDM concernant l'attribution des logements. Les logements du personnel (LP), qui sont tous loués par l'État, sont situés dans deux quartiers du Caire : le quartier Maadi (pour les familles qui ont des enfants) et le quartier Zamalek (pour les célibataires et les couples sans enfants). En consultation avec SRD, la mission a examiné la possibilité d'acheter des LP, mais jugé qu'il ne serait ni rentable ni utile de le faire en ce moment. Les autres missions diplomatiques au Caire ont coutume de louer les immeubles plutôt que de les acheter. Cela coûterait très cher d'acheter des LP car les villas sont mal construites et qu'il faudrait investir des sommes importantes pour les aménager. On ne recommande pas la construction car cette option serait coûteuse et

très chronophage, et que la qualité du travail ne respecterait pas les normes canadiennes.

5.3.6 L'Équipe de la vérification a constaté que les LP qu'elle a visités étaient de bonne qualité et bien meublés. Les LP sont inspectés chaque année par la section des Ressources matérielles. On a remarqué que le LP 3410117 est trop grand. Ce LP tombe dans la même catégorie de coût de location que les autres LP, mais ses dimensions ne respectent pas le portefeuille des logements, et on devrait donc l'éliminer du parc locatif une fois que l'occupant actuel sera parti.

5.3.7 En 2000, la mission a mis au point un impressionnant système de demandes de service dans Outlook afin de gérer les demandes des occupants. Le système s'est révélé très efficace. La section des Ressources matérielles reçoit les demandes par courriel, et les mesures prises sont consignées et font l'objet d'un suivi. Les EC sont satisfaits de la qualité du service reçu par la Section des ressources matérielles. Au Caire, il n'y a pas de rajustement compensatoire en matière de logement.

5.3.8 La mission dispose d'un parc de neuf véhicules officiels et d'un scooter. Tous les véhicules sont bien entretenus. Les carnets de bord et les rapports mensuels sur les véhicules sont à jour et permettent de contrôler l'utilisation, la consommation d'essence et l'entretien.

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

**5.3.9 Éliminer le LP 3410117 du parc locatif après le départ de l'occupant actuel.**

### **Mesure prise par la mission et échéancier**

**5.3.9 L'occupant du LP 3410117 quittera la mission cet été. Le bail se termine le 30 septembre 2005, date à laquelle la mission éliminera probablement l'unité de logement du parc locatif de la mission, à cause de ses dimensions trop grandes par rapport au reste des logements qui composent le portefeuille. Le Comité de logement de la mission trouvera un logement de remplacement conforme aux lignes directrices d'AEC sur les logements du personnel et aux normes de la mission en ce qui a trait aux loyers.**

### **Recommandations à l'intention de GMD**

**5.3.10 Déterminer les besoins en matière de logement du CDM au Caire.**



- 5.3.11 En consultation avec SRD et à la lumière de la recommandation formulée ci-dessus, déterminer si la RO actuelle devrait être renouvelée ou remplacée.**

#### **Mesures prises par GMD et échéanciers**

- 5.3.10 La RO actuelle présente un certain nombre d'avantages importants pour le programme : son emplacement, son cachet historique, son association de longue date avec le Canada et ses qualités indéniables en matière de représentation officielle.**
- 5.3.11 Après consultation avec la mission et SRD, on a décidé de conserver la RO actuelle et d'effectuer les rénovations qui s'imposent à un coût réduit.**

#### **5.4 Finances**

5.4.1 La section des Finances est dirigée par un agent de gestion financière (AGF) qui est aussi l'AGC. Ce dernier est épaulé par le comptable (LE-07), un comptable adjoint (LE-05) et un messenger de la Section des finances (LE-03). Les comptes de la mission sont bien organisés, et il y a en place des processus et des systèmes qui séparent comme il se doit les tâches et les activités de contrôle.

5.4.2 La mission gère efficacement son budget de 2,7 millions de dollars. Le Bureau de l'administration du secteur Afrique et Moyen-Orient (GAM) a rééquilibré son niveau de référence, et la mission a remis 175 000 \$ cette année. Les responsables de la mission ont fait remarquer qu'il faudra réexaminer cette question au cours des années à venir puisqu'on n'a pas encore conclu de contrat d'entretien pour la chancellerie et qu'il y a actuellement un couple employé à la mission, de sorte qu'on aura probablement besoin d'un logement additionnel lorsqu'il partira.

5.4.3 La mission surveille ses relations avec la banque, car dans plusieurs cas, la qualité du service a laissé à désirer. Par exemple, en ce moment, la banque ne retourne pas les originaux des chèques annulés et elle a cessé de fournir des copies des chèques. La mission est en train d'explorer le secteur bancaire dans le but de trouver d'autres fournisseurs qui conviendraient.

5.4.4 Le personnel de la Section des finances travaille dans un bureau sans fenêtres. La mission cherche à savoir s'il serait possible d'installer une ou plusieurs fenêtres pour que l'air circule mieux dans la pièce et que la lumière y pénètre.

5.4.5 La mission voudra peut-être examiner les tarifs fixés pour les déplacements et les repas afin de s'assurer qu'ils correspondent à la réalité du marché local.

5.4.6 Voici quelques recommandations procédurales à mettre en oeuvre.

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

- 5.4.7 En ce qui a trait aux demandes de remboursement des frais de représentation, les pièces justificatives devraient fournir davantage de détails sur l'évaluation globale des événements (c.-à-d. le but de l'événement, son incidence sur le programme) et comprendre la liste des invités.
- 5.4.8 Par souci de sécurité, la mission devrait varier les heures de ses visites à la banque.
- 5.4.9 La mission devrait faire une photocopie des chèques signés avant leur émission et exiger de la banque qu'elle lui fournisse des photocopies des chèques signés (recto verso) pour vérification.
- 5.4.10 La mission devrait commencer à utiliser des livrets de reçus numérotés préimprimés que les fournisseurs pourraient remplir lorsqu'ils n'ont pas de reçu.
- 5.4.11 La mission devrait examiner les données relatives à l'utilisation et aux coûts des téléphones cellulaires afin de trouver le meilleur moyen de se doter de ce service.
- 5.4.12 On devrait fournir à la Section des finances des exemplaires des ententes de partage des coûts avec des tiers, de façon à permettre un contrôle adéquat des paiements par rapport aux comptes à fins déterminées (CFD).
- 5.4.13 La mission devrait rationaliser la procédure prévue à l'article 34 de la LGFP afin qu'une seule approbation par transaction soit obtenue (à l'heure actuelle, on peut obtenir jusqu'à trois signatures au titre de l'article 34).
- 5.4.14 Il faudrait restreindre les heures du service à la clientèle de la Section des comptes afin de permettre au personnel de se concentrer sur le traitement des opérations financières.

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

- 5.4.7 En ce qui a trait aux demandes de remboursement des frais de représentation, désormais (février 2005), la mission s'assurera que les personnes concernées donnent des informations suffisamment

détaillées dans le journal de réception à des fins d'approbation par leur superviseur respectif.

- 5.4.8** Désormais (février 2005), le messenger de la Section des finances, qui se rend à la banque trois fois par semaine pour réaliser des transactions mineures, variera l'heure de ses déplacements et son trajet. Depuis l'année dernière, la mission a pris avec la banque une entente de service quotidien de ramassage en véhicule blindé, à la fin de chaque jour ouvrable, des recettes provenant des activités consulaires et des services de visas et d'immigration, de sorte qu'il reste très peu d'argent la nuit dans les locaux de la mission.
- 5.4.9** La mission va commencer à exiger de la banque un certain nombre de chèques signés choisis au hasard, parce qu'une photocopie coûte très cher (5 \$US par photocopie) et que la banque refuse systématiquement de fournir des copies des chèques émis par la mission après leur encaissement, malgré nos demandes répétées présentées à divers échelons. Au cours de l'année dernière, la mission a, de concert avec SMFF, examiné les options qui s'offraient à elle en matière de services bancaires, car elle n'était pas satisfaite du service à la clientèle \*\*\*; toutefois, pour l'instant, elle a décidé de conserver ses comptes bancaires officiels \*\*\*, parce que le service s'est légèrement amélioré au cours des derniers mois. La mission continuera de surveiller la qualité du service et pourra décider de changer de banque si les mêmes problèmes survenaient à nouveau. De plus, la mission va commencer à conserver des photocopies de tous les chèques signés avant leur émission, pour effectuer une vérification au moyen des photocopies de chèques sélectionnés au hasard fournies par la banque.
- 5.4.10** Puisque bien des petits vendeurs en Égypte refusent de fournir des reçus, la Mission s'efforcera d'exiger, surtout dans le cas des dépenses de petite caisse, que les vendeurs ou les fournisseurs signent ses reçus préimprimés. La mission a déjà en sa possession des livrets vierges de reçus génériques (ils ne sont pas numérotés en série) dont le personnel a pu se servir au cours des dernières années; désormais (février 2005), la mission commencera à exiger l'utilisation de ces reçus génériques lorsqu'il est difficile d'obtenir des reçus.
- 5.4.11** Depuis quelques années, la mission réserve au nom de l'ambassade des lignes de téléphone cellulaire dont les EC et les ERP se servent à des fins officielles ou personnelles; de sorte qu'elle bénéficie de rabais de tarifs avantageux. Elle a en place parallèlement un

**processus mensuel rigoureux de collecte des frais d'appels personnels auprès des employés. La mission examinera à nouveau la rentabilité de ces dispositions et cherchera à savoir s'il existe de meilleurs moyens d'obtenir un service de téléphone cellulaire pour ses activités. Elle surveillera l'utilisation des téléphones cellulaires et les coûts qui y sont associés au cours des prochains mois, afin d'établir s'il faut apporter des modifications à la politique concernant les téléphones cellulaires.**

- 5.4.12** Toutes les sections du programme (AEC/CICan et les ministères partenaires) de la mission devront fournir une copie des ententes de partage des coûts conclues avec des tiers, afin que la Section des comptes puisse exercer une surveillance et une vérification plus serrées des paiements associés aux comptes à fins déterminées (CFD).
- 5.4.13** La mission commencera à rationaliser les procédures relatives aux signatures à obtenir en vertu des articles 34 et 33 de la LGFP. Elle exigera que le gestionnaire de programme de la section responsable des dépenses engagées appose sa signature en vertu de l'article 34 sur un timbre placé sur l'original de la facture ou du reçu, avant que la Section des comptes n'entre la transaction dans le SGI, et que l'AGC/AGCA appose sa signature en vertu de l'article 33 sur le talon « Demande de paiement » produit au moment de l'impression du chèque par le SGI. Jusqu'ici, la mission exigeait que les signatures prévues aux articles 34 et 33 figurent à la fois sur le talon « Section 34/33 – postes individuels » produit par le SGI pour chaque document avant l'impression du chèque, et sur le talon « Demande de paiement » produit par le SGI après l'impression du chèque. Ce dédoublement était attribuable aux directives contradictoires de SMFF au sujet des exigences de l'AC en matière de vérification. Au cours des prochaines semaines, la mission rationalisera le processus relatif aux approbations à obtenir en vertu des articles 34 et 33 de la LGFP de la façon décrite précédemment.
- 5.4.14** La mission a établi qu'il serait possible de fermer le service à la clientèle à 15 h 30 chaque jour, c'est-à-dire au moment où le véhicule blindé de la banque arrive pour ramasser l'argent, de sorte que la Section des comptes aurait une heure pour procéder sans être dérangée à l'impression des chèques et au traitement des transactions. La mission commencera ce mois-ci (février 2005) à fermer le service à la clientèle de la Section des comptes à 15 h 30 chaque jour; elle surveillera la réaction de la clientèle et ajustera le

**tir au besoin pour garantir à la fois la bonne marche du travail et la qualité du service à la clientèle.**

## **5.5 Gestion de l'information**

5.5.1 La technologie de l'information est gérée par un professionnel des technologies de l'information du service extérieur (FSITP), qui est aidé dans son travail par un professionnel de la technologie de l'information recruté sur place (PTIRP), sous la supervision de l'AGC. Le FSITP occupe le poste depuis peu, mais s'est rapidement adapté et offre un bon service à la mission. Il a déjà entrepris un certain nombre de projets visant à améliorer l'efficacité de la section.

5.5.2 La mission en est à mettre à jour les renseignements techniques de ITP World et à vérifier l'exactitude de la liste d'utilisateurs du SIGNET. Au moment de la vérification, on préparait la mise en œuvre, en octobre 2004, du SIGNET 3 de la mission. On prévoit aussi étendre la largeur de bande peu après, ce qui permettra de régler le problème de lenteur des applications à distance comme Outlook et le SGI.

5.5.3 Il n'y a pas de plan de formation actuellement : on répond aux besoins en formation après leur constatation. Le FSITP devrait évaluer les besoins de la mission et créer un plan de formation en technologies de l'information, qui devrait être intégré au plan global de formation de la mission.

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

5.5.4 **La mission devrait élaborer un plan de formation en TI et l'intégrer au plan de formation global de la mission.**

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

5.5.4 **En raison du lancement récent du SIGNET 3 en septembre 2004 et d'Infobanque en février 2005, la mission devra évaluer, au cours des trois prochains mois, l'incidence de ces nouveautés et des autres changements technologiques et cerner les besoins des employés en matière de formation en technologies de l'information, en vue de préparer un plan de formation qui fera partie du plan global de formation destiné à l'ensemble de la mission qu'elle élabore actuellement.**

## ANNEXE

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

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

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

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

**Gestion de la mission**

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

**Programme des relations générales**

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

**Programme d'expansion internationale des affaires**

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

**Programme des services consulaires**

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

**Programme d'administration**

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

**Ressources humaines**

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

**Ressources matérielles**

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

**Finances**

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

**Technologie de l'information**

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