



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

**DAMAS**

**Octobre 2005**

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

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION .....	4
Portée et objectifs de la vérification .....	4
Ressources matérielles .....	5
Information financière 2004-2005 .....	5
Organigramme .....	6
GESTION DE LA MISSION .....	7
1.1 Aperçu .....	7
1.2 Questions exigeant la prise de mesures par l'Administration centrale .....	7
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	9
2.1 Aperçu .....	9
2.2 Gestion du Programme .....	9
2.3 Affaires publiques .....	10
EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES .....	11
3.1 Aperçu .....	11
3.2 Gestion du Programme .....	11
3.3 Questions régionales .....	16
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	18
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	22
5.1 Gestion du Programme .....	22
5.2 Ressources humaines .....	25
5.3 Ressources matérielles .....	28
5.4 Finances .....	32
ANNEXE .....	41

## SOMMAIRE

Une vérification des Programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires (EIA), d'administration et des services consulaires (à l'exception des technologies de l'information) a été effectuée à Damas, pendant la période du 24 au 30 novembre 2004. La dernière vérification de la mission remontait à février 1989, mais sa portée était limitée à la gestion financière.

La mission est bien gérée et se montre à la hauteur de la situation, grâce à un solide cadre de gestion, un moral élevé et de bonnes communications. Les défis comprennent le difficile environnement syrien, une chancellerie à la disposition peu pratique, et des affaires consulaires de détention préoccupantes et très médiatisées. La coordination entre les programmes est bonne et la structure des comités est saine et produit des décisions transparentes et bien acceptées. \*\*\*

Le Programme des relations générales est bien géré et produit des rapports de haute qualité. Les activités de l'agent du Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale (PERSM) sont bien ciblées et bien intégrées dans le Programme des relations générales. Damas est une autre mission récemment visitée, qui souligne le manque d'« outils », c'est-à-dire de financement pour permettre de faire progresser les objectifs en matière de relations générales et de diplomatie ouverte. Les problèmes connexes ont été abordés dans les comptes-rendus présentés à l'AC.

Le gestionnaire (délégué commercial principal) du Programme de l'expansion internationale des affaires est chargé de la gestion de ce Programme en Syrie, en Jordanie et en Iraq. Pour la Syrie, des recommandations préconisent de renforcer l'impulsion stratégique et la teneur des résultats du plan d'EIA et d'exploiter les débouchés potentiels de la communauté syrienne/canadienne. Pour la Jordanie, le délégué commercial principal (DCP) devrait établir une entente de responsabilité pour l'EIA avec le CDM à Amman, couvrant à la fois la Jordanie et l'Iraq. Tant pour Damas que pour Amman, on devrait élaborer des ententes de responsabilité comprenant des objectifs et des plans de travail pour tout le personnel de l'EIA (les deux agents commerciaux, à Amman, relèvent directement du DCP).

Il faut élaborer une stratégie d'EIA à long terme pour l'Iraq. En tant qu'agent commercial principal dans ce domaine pour l'Iraq, le DCP a un rôle clé à jouer, mais devrait être soutenu par des interlocuteurs dans les autres missions, à l'AC et dans les régions canadiennes. Il est recommandé que le Secteur des marchés mondiaux veille à ce que tous les intérêts connexes soient pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie pour l'Iraq, zone de guerre sans représentation canadienne, mais région présentant un potentiel commercial prometteur dans le domaine des contrats de reconstruction. Pour la région, dans un contexte connexe, l'AC devrait terminer la discussion sur la répartition des ressources d'EIA entre les trois pays et parvenir à une décision. Elle devrait également s'inspirer des exemples présentés par

les situations de Damas/Amman et Nairobi/Dar es-Salaam, pour déterminer un modèle optimal de gestion des petits marchés d'EIA ayant un potentiel limité.

La question de la dualité des rapports hiérarchiques pour le consul honoraire à Nicosie doit être réglée. Actuellement, Nicosie relève de Damas pour le Programme des services consulaires, et de Bucarest pour tous les autres programmes. L'administration de Nicosie relève également de Damas, ce qui cause de la confusion et empêche une bonne coordination des activités des divers programmes. Bucarest assumerait la responsabilité des services consulaires et administratifs en échange du transfert d'un ERP ETP. Cette demande devrait être mise de côté, car la charge de travail consulaire de Nicosie ne consomme que 15 à 20 % du temps d'un ETP à Damas. La Direction générale du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (RMD), la Direction générale de l'Europe centrale, de l'Europe de l'Est et de l'Europe du Sud (RED), et la Direction générale des affaires consulaires (CND) devraient s'assurer que Nicosie est supervisée par une seule mission.

Le Programme des services consulaires et le Programme d'administration sont tous deux bien gérés par l'AGC. Les recommandations faites portent en général sur des rajustements. La clientèle des services consulaires se compose surtout de personnes ayant la double nationalité syrienne/canadienne, et la mission s'occupe aussi des Australiens. Le réseau des coordonnateurs d'urgence doit être renforcé et il faudrait améliorer les contrôles de la réserve de passeports pour le travail et le rapprochement des frais liés à l'obtention de passeports.

Pour le Programme d'administration, le budget des salaires des ERP a souffert d'une insuffisance de fonds chronique. Le Bureau de l'administrateur du secteur (RSR) devrait examiner les niveaux de référence des salaires des ERP pour s'assurer que la mission dispose de fonds suffisants. La mission a besoin d'un plan de formation officiel, et d'un budget convenablement établi. \*\*\*

La mission devrait surveiller le marché immobilier local pour s'informer des possibilités qui pourraient se présenter pour remplacer la résidence officielle. La qualité de l'air à la chancellerie est peut-être douteuse dans les bureaux du sous-sol occupés par le Programme d'immigration. Selon les résultats d'une récente analyse de la qualité de l'air, un plan d'action devrait être élaboré pour régler les problèmes qui ont été mis en évidence. L'extérieur de la chancellerie doit être rénové et il faudrait lancer des négociations avec le propriétaire à cette fin. Il faut se défaire des immobilisations excédentaires et examiner la nécessité d'une grande aire d'entreposage commercial.

Pour les finances, les recommandations sont principalement centrées sur l'amélioration des contrôles financiers, car la Syrie a une économie au comptant et la mission traite des volumes élevés d'argent liquide dans le contexte des droits exigés pour les services d'immigration. La mission doit élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite du comptable principal après de longues années de service.

Au total, 43 recommandations ont été formulées dans le rapport qui a suivi la vérification. Trente-neuf (39) d'entre elles s'adressaient à la mission, et quatre (4) à l'AC. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises, ainsi que les actions futures. Sur les 43 recommandations, la direction a déclaré que 25 ont été mises en oeuvre. Pour chacune des 18 recommandations restantes, elle a signalé les initiatives en cours ou les actions futures prévues. La recommandation 1.2.6 fera l'objet d'un examen plus approfondi lors de la visite de ZIV à Bucarest prévue pour janvier 2006.

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

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

La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion de la mission et des Programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires (EIA), d'administration et des services consulaires (à l'exception des technologies de l'information). Une Annexe au Rapport dresse des listes, par programme, des domaines particuliers qui ont été examinés au cours de la vérification.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

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

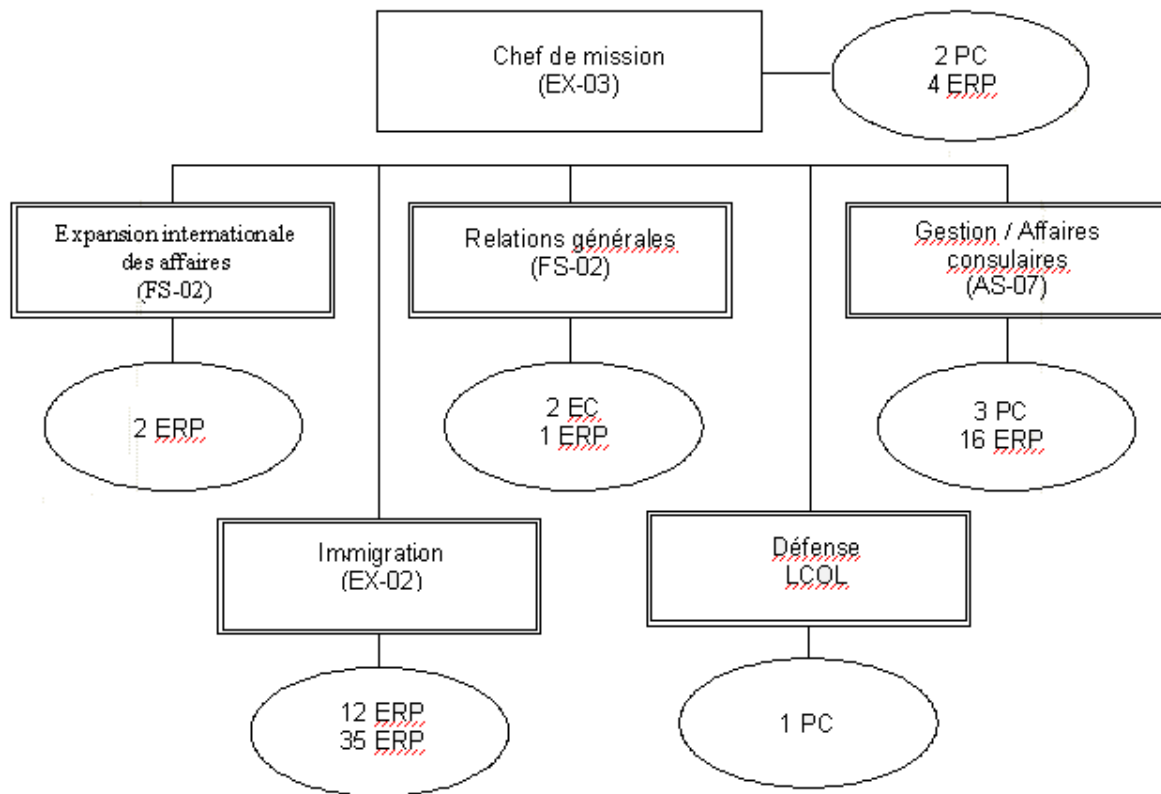
## Ressources matérielles

<b>Actifs</b>	<b>Possédés par l'État</b>	<b>Loués par l'État</b>
Chancellerie		1
Résidence officielle		1
Logements du personnel	4	20
Installations récréatives	1	
Véhicules	10	

## Information financière 2004-2005

Budget d'exploitation (N001)	2 767 495 \$
Budget des immobilisations (N005)	241 920 \$
Budget des heures supplémentaires PC (N011)	25 900 \$
Budget des salaires du PC (N011)	694 531 \$
Budget des salaires des ERP (N012)	879 299 \$
Total	4 609 145 \$

## Organigramme





## **GESTION DE LA MISSION**

### **1.1 Aperçu**

1.1.1 Damas est une grande mission qui travaille dans un environnement local difficile, avec le handicap supplémentaire que la disposition de la chancellerie gêne les communications et l'efficacité. La direction et le personnel font des efforts particuliers pour surmonter les problèmes causés par la disposition désordonnée de l'édifice, car il semble que l'on soit toujours dans un escalier ou un couloir. Néanmoins, le moral est élevé, les communications sont bonnes, et un cadre de gestion solide et bien utilisé est en place. Le système des comités de la mission fonctionne bien et produit des résultats transparents. Une récente série d'affaires consulaires de détentions très médiatisées a suscité la préoccupation de l'AGC et, parfois, du CDM.

1.1.2 La mission a un important Programme d'immigration et un bureau du Service d'immigration du Québec qui partagent les mêmes locaux. Il n'y a pas de Programme de l'ACDI, car la Syrie n'est pas un pays de l'Aide publique au développement. Cela signifie qu'il n'y a pas de fonds du Fonds canadien d'initiatives locales, ni de fonds bilatéraux à des fins d'exploitation éventuelle à l'égard des objectifs du Programme des RG. Peut-être des fonds supplémentaires seront-ils mis à la disposition de Damas, quand le Fonds canadien d'aide aux initiatives locales (qui est récemment passé de l'ACDI à AEC) sera transféré aux missions sous la direction d'AEC.

1.1.3 Les questions concernant la mission qui exigent, à un degré plus ou moins important, la prise de mesures par l'AC pour les régler ou aider la mission à le faire sont énoncées ci-dessous.

### **1.2 Questions exigeant la prise de mesures par l'Administration centrale**

#### **La dotation du poste d'AGC**

1.2.1 \*\*\*

#### **Les employés contractuels du Service d'immigration du Québec (SIQ)**

1.2.2 \*\*\*

1.2.3 \*\*\*

#### **Le consul honoraire à Nicosie**

1.2.4 Bien que les activités du consul honoraire à Nicosie soient gérées par Bucarest, la responsabilité des activités administratives et consulaires de Nicosie

incombe toujours à Damas. La responsabilité des autres activités de Nicosie a été transférée lors de la mutation latérale du prédecesseur du CDM de Damas à Bucarest. Avec l'adhésion de Chypre à l'Union européenne, on avait pensé que le consulat du Canada à Nicosie devrait être géré à partir d'un pays de l'UE (la Roumanie).

1.2.5 La dualité actuelle des rapports hiérarchiques pour Nicosie n'est pas logique et devrait être reconsidérée. La supervision, les rapports d'appréciation, l'établissement des priorités deviennent confus, et il y a possibilité de conflit entre les demandes concurrentes des divers programmes. Bucarest a déclaré qu'elle assumera la responsabilité du Programme des services consulaires à Nicosie si Damas transfère un ERP ETP à Bucarest. Cette demande devrait être mise de côté, car l'équipe de vérification a évalué que la charge de travail consulaire de Nicosie à Damas représente environ 15 à 20 % du temps d'un ETP. Le transfert d'un ETP complet à Bucarest ne se justifie donc pas. Les deux directions géographiques concernées et CND devraient examiner cette situation en vue de régler la question de la dualité des rapports hiérarchiques pour Nicosie.

#### **Recommandation à l'intention de RMD, RED, et CND**

1.2.6 **Examiner la question de la dualité des rapports hiérarchiques pour Nicosie entre Bucarest et Damas, en vue de la régler de sorte qu'une mission assume l'entière responsabilité du consulat.**

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

1.2.6 **RMD est d'accord avec la recommandation de transférer la responsabilité consulaire de Chypre de Damas à Bucarest, en accompagnant ce transfert d'un financement pour les déplacements et autres frais accessoires.**

#### **Mesure prise par RED et échéancier**

1.2.6 **RED est d'accord, en principe, avec cette recommandation mais pense qu'il est nécessaire d'examiner de plus près les incidences sur les ressources pour Bucarest, et d'étudier ensuite le choix du moment le plus logique pour tout transfert des responsabilités consulaires de Chypre. RED préfère que cette question soit examinée de façon plus approfondie dans le cadre d'une visite à Bucarest prévue par ZIV.**

#### **Mesure prise par CND et échéancier**

1.2.6 **CND recommande que Nicosie relève de Bucarest pour toutes les questions consulaires.**

## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

### **2.1 Aperçu**

2.1.1 Le Programme des relations générales est dirigé par un gestionnaire de programme (FS-02) expérimenté, secondé par une deuxième secrétaire (Politique) du PPSE occupant un poste du Programme d'établissement de rapports sur la sécurité mondiale (PERSM), un agent des relations générales/affaires publiques (ERP Adjoint-07) et 20 à 30 % du temps de la secrétaire canadienne (Politique). Le Programme des relations générales gère un Fonds discrétionnaire de la mission (FDM) de 10 000 dollars.

### **2.2 Gestion du Programme**

2.2.1 Le Programme est bien géré, avec des rôles et responsabilités clairement définis, liés aux objectifs stratégiques du Ministère et à l'EGR du CDM. Un plan de travail fondé sur les objectifs est établi pour le Programme et est examiné trimestriellement par tout le personnel (et semestriellement par le CDM). Le gestionnaire de programme s'en sert pour surveiller les activités et apporter des rajustements au besoin. Les communications sont efficaces, avec des réunions hebdomadaires pour mettre à jour les priorités et évaluer les progrès. Le Programme établit efficacement les priorités de sa charge de travail et réussit à affecter les ressources limitées aux travaux les plus productifs. La plupart des rapports sont présentés dans ce cadre, à l'initiative de la mission.

2.2.2 La charge de travail est partagée entre les agents, le gestionnaire de programme supervisant le travail du Programme et gérant, d'une manière générale, tous les dossiers de RG que ne couvre pas le portefeuille du PERSM. La deuxième secrétaire/PERSM est chargée de la présentation de rapports axés sur la sécurité en Syrie, ainsi qu'au Liban auprès duquel elle est aussi accréditée. L'agent des affaires publiques des Relations générales est chargé de l'analyse des médias de langue arabe, des activités culturelles, des contacts politiques, de la présentation de rapports, et des traductions et de l'interprétation officielles pour le CDM.

2.2.3 Il y a une bonne synergie entre les agents, et les rapports présentés sont de haut niveau. Le poste du PERSM a bien été intégré au Programme, et le Fonds discrétionnaire de la mission (FDM) est bien ciblé. Malgré cette expertise sur le terrain, la mission regrette le manque d'orientation stratégique et de rétroaction sur la présentation de rapports de la part de l'AC, et le manque de mécanismes d'intervention, c'est-à-dire de financement, pour faire progresser son programme. N'étant pas un pays d'APD, la Syrie ne dispose pas de Fonds canadien d'aide aux initiatives locales de l'ACDI. On ne peut recourir qu'au modeste Fonds discrétionnaire de la mission (FDM) et, au moment de la vérification, à un Fonds pour la sécurité humaine susceptible de diminuer. Le Fonds pour les initiatives de diplomatie ouverte n'a abouti qu'à un faible succès et la mission attendait une annonce du ministre au sujet d'un nouveau fonds

pour la gestion des affaires publiques. Bien qu'elle soit parfaitement apte à gérer un programme de politique étrangère du Canada pour la Syrie, comme cela est indiqué plus haut, la mission considère que l'insuffisance de fonds la gêne pour le mettre en oeuvre efficacement. Cette observation a été répétée dans diverses missions qui ont fait l'objet de vérifications récentes.

## **2.3 Affaires publiques**

2.3.1 Le gestionnaire de programme envisage une mise à niveau de l'activité et du profil des Affaires publiques en ce qui a trait à la promotion des objectifs de l'ensemble des programmes, à l'échelle de la mission, et a établi un objectif à cet effet dans son plan annuel. Une telle initiative continuerait de soutenir les grands objectifs du Canada, mais offrirait en outre l'avantage de promouvoir aussi d'autres objectifs de programmes de la mission (p. ex. : le Programme commercial). Les priorités, les résultats attendus et les réalisations réelles seront inclus.

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

**2.3.2 Prendre des mesures pour élaborer un plan global des affaires publiques, à l'échelle de la mission, qui améliore l'intégration des objectifs du programme des Affaires publiques et des autres programmes de la mission.**

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

**2.3.2 En mars/avril 2005, le CGM a discuté et adopté une stratégie de diplomatie ouverte qui rassemble, dans la mesure du possible, tous les programmes de la mission. Cette stratégie a ensuite été soumise à Ottawa où on en a fait l'éloge, la donnant en modèle. Sa mise en oeuvre est en cours.**

## **EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES**

### **3.1 Aperçu**

3.1.1 Le Programme de l'EIA à Damas consiste en un gestionnaire de programme FS-02, un délégué commercial principal (DCP), un ERP adjoint-09 agent commercial, et un ERP adjoint-06 adjoint commercial.

3.1.2 Au moment de la vérification, le DCP n'était à la mission que depuis deux mois \*\*\*. Il n'avait donc pas pu recevoir la formation nécessaire avant son affectation. Le poste d'adjoint ERP était vacant et un concours en vue de le combler avait été différé mais était encore en cours à notre arrivée. Il y avait également eu un écart de quatre mois entre le départ du prédécesseur du DCP et l'arrivée de celui-ci.

3.1.3 Le DCP est aussi directement responsable de la gestion du Programme de l'EIA à Amman, qui consiste en deux agents commerciaux ERP qui relèvent directement de lui. Il passe cinq jours ouvrables par mois à Amman pour superviser leurs activités et prendre une part active à l'exécution du Programme en Jordanie et en Iraq. Le territoire d'Amman comprenant l'Iraq, le DCP assume également la responsabilité de l'exécution du Programme de l'EIA dans ce pays.

3.1.4 Le DCP relève donc de deux CDM pour l'exécution du Programme commercial dans trois pays, dont l'un (l'Iraq) a peut-être le potentiel commercial le plus prometteur (p. ex. : des contrats de reconstruction). Malheureusement, il se trouve dans une zone de guerre et il n'y a pas de représentation canadienne sur le terrain. Cependant, nombre de sociétés et d'organismes qui font des affaires en Iraq ou couvrent ce pays ont établi leurs sièges en Jordanie.

### **3.2 Gestion du Programme**

#### **Damas**

3.2.1 La Syrie reste un marché difficile pour les exportateurs et les investisseurs canadiens. Les principales exportations canadiennes vers la Syrie sont : le bois, les machines, les pâtes et papiers, l'aluminium et le matériel d'optique. Les exportations canadiennes restent minimales (de 15 à 20 millions de dollars par an). Les entreprises canadiennes sont très actives dans le secteur pétrolier et gazier de la Syrie qui continue d'être le premier producteur de recettes du pays. Outre le pétrole et le gaz, il y a eu quelques succès canadiens dans le secteur des technologies de l'information et des communications et dans le secteur agricole.

3.2.2 La Section de l'EIA est axée sur deux secteurs prioritaires : l'écotechnologie dans le secteur pétrolier et gazier, et l'agroalimentaire (transfert de technologie et investissement canadien en Syrie). L'écotechnologie a été choisie, car on la considère comme un pas en avant logique après la pénétration réussie du secteur

pétrolier et gazier par les sociétés canadiennes. Cela était aussi dû à la prévision d'une importante demande d'écotechnologie et d'équipement qui permettront aux producteurs et aux exportateurs syriens de satisfaire aux exigences rigoureuses de l'UE consécutives à l'Accord d'association entre l'Union européenne et la Syrie. Le Programme de l'EIA a choisi l'éducation et la formation, les technologies de l'information et des communications et les pâtes et papiers comme secteurs secondaires.

3.2.3 Tout le personnel comprend et pratique la Nouvelle approche, et notamment la reconnaissance de l'importance des visites de sollicitation d'investissement. Un rapport sur ces visites/registre des listes est maintenu et utilisé pour déterminer les cibles et assurer le suivi.

3.2.4 Les résultats du Sondage auprès des clients du SDC 2002 pour Damas ont été très positifs. L'ensemble de la rétroaction des clients se situait dans le quartile supérieur, et un certain nombre de domaines dans lesquels le Programme de l'EIA était perçu comme relativement vigoureux étaient signalés, tout en admettant parallèlement les défis qu'imposait ce marché difficile. Malgré ces résultats, les interlocuteurs, au sein du milieu des affaires canadien de Damas, ont indiqué l'existence d'un sous-groupe canadien large mais discret dans le milieu des affaires local. La mission n'utilise peut-être pas ses liens syriens-canadiens de la manière la plus efficace pour promouvoir les intérêts commerciaux du Canada en Syrie. Elle devrait évaluer la situation, élaborer une stratégie promotionnelle pour parer aux perceptions erronées du rôle du Programme de l'EIA en Syrie, et programmer des visites de sollicitation d'investissement auprès des entreprises en conséquence. La création d'un groupe d'amitié Syrie-Canada ou d'une association commerciale pourrait s'avérer intéressante et la mission envisageait d'essayer cette approche à Alep.

3.2.5. Le DCP a rédigé un plan de travail pour 2004-2005, qui couvre les activités d'EIA en Syrie, en Jordanie et en Iraq, et a été discuté avec le CDM à Damas. Ce plan doit être examiné pour renforcer son orientation stratégique et l'axer davantage sur les résultats. L'examen pourrait aussi permettre de veiller à ce que les projets soient réalistes, à ce que les priorités soient reflétées, et à ce que ce plan serve de base pour la création d'ententes de responsabilité pour tout le personnel de l'EIA. Des plans de travail détaillés devraient également être élaborés pour tout le personnel, comme mécanisme de contrôle pour évaluer le rendement et présenter des rapports sur les réalisations pendant le cycle conjoncturel. Aucun plan de ce genre n'était en place au moment de la vérification. Les plans de travail devraient comprendre les objectifs trimestriels, les mesures et les résultats à atteindre, ainsi que les attentes et les critères selon lesquels le rendement sera évalué. Un examen régulier des activités, extraits et résultats pour l'agent commercial et l'adjoint commercial (p. ex. : au moyen des entrées dans le WIN, des visites de sollicitation d'investissement réalisées et des rapports produits) permettrait au DCP de s'assurer que le Programme de l'EIA continue de répondre aux besoins de ses clients.

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

- 3.2.6** Veiller à ce que le DCP reçoive toute la formation nécessaire en matière d'EIA.
- 3.2.7** Exploiter l'intelligence d'affaires et les éventuels débouchés commerciaux de la communauté syrienne-canadienne.
- 3.2.8** Mettre à niveau la planification de l'EIA en renforçant l'orientation stratégique et en axant davantage le plan sur les résultats.
- 3.2.9** Créer des ententes de responsabilité pour tout le personnel de l'EIA, en y incorporant des objectifs, des plans de travail et des mesures du rendement.

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

- 3.2.6** Pendant le mois de mai 2005, le DCP a suivi à Ottawa le programme de formation complet avant l'affectation.
- 3.2.7** Le DCP a travaillé, avec le CDM, pour encourager le milieu des affaires local à former une Association commerciale canado-syrienne sur le modèle de la fructueuse Association commerciale Jordano-canadienne. Ce projet a été incorporé dans le Plan de l'EIA pour 2005-2006, et le DCP et le CDM ont activement discuté de la question avec les principaux acteurs du milieu syrien des affaires, afin de déterminer le niveau d'appui en faveur de l'idée. Des réunions ont été tenues pour promouvoir l'idée, en particulier en mars 2005, avec les Chambres de commerce et d'industrie d'Alep, ainsi qu'une réunion générale à laquelle ont pris part quelque 200 Syriens-Canadiens résidant à Alep. Des efforts semblables sont en cours à Damas.
- 3.2.8** Le DCP, en consultation avec le CDM, le personnel local et TBX, a élaboré un plan pour 2005-2006, plus clairement axé sur des objectifs, des stratégies, des buts précis et des résultats mesurables.
- 3.2.9** Ces questions sont en train d'être réglées par la mise en oeuvre actuelle du nouveau Programme de gestion du rendement dans l'ensemble de la mission, dont la Section commerciale. À la fin du mois de septembre 2005, des ententes ont été conclues dans le cadre du PGR pour tout le personnel de l'EIA.

## **Amman**

3.2.9 Pendant la vérification qui a eu lieu à Amman, environ un mois avant celle qui a été effectuée à Damas, les recommandations suivantes ont été formulées à l'intention d'Amman (et du DCP à Damas) en matière d'EIA. Elles sont énoncées ci-dessous pour en faciliter la référence :

- Mettre au point, en collaboration avec l'AC et Damas, une stratégie commerciale régionale qui comprenne la couverture de l'Iraq;
- élaborer un plan commercial annuel pour toutes les activités d'EIA à Amman;
- établir une entente de responsabilité pour chaque agent commercial, liée à celle du DCP;
- assurer la supervision administrative des agents commerciaux, pour suppléer au gestionnaire de programme non résident (DCP).

Dans une mesure plus ou moins grande, la base de ce qui précède sera une entente de responsabilité entre le DCP à Damas et le CDM à Amman. Cette entente, qui n'existait pas au moment de la vérification, permettrait de s'assurer que le Programme de l'EIA à Amman est aligné sur les priorités de la mission et que les attentes sont claires. Le CDM à Damas a déclaré qu'il n'avait aucune base pour évaluer la pertinence des plans et la validité des résultats en Jordanie et en Iraq.

3.2.10 Un objectif à court terme du Programme de l'EIA est de recueillir de l'information et des renseignements sur les débouchés et les risques sur le marché iraquien. Cela comprendrait les débouchés relatifs aux contrats de reconstruction des gouvernements étrangers et américain, les contrats des ONG et les contrats d'aide, ainsi que les débouchés pour le secteur privé et les possibilités d'investissement. Ces objectifs devraient faire partie de l'entente de responsabilité de DCP avec le CDM.

### **Recommandation à l'intention de Damas et d'Amman**

**3.2.11 Conclure une entente de responsabilité entre le DCP à Damas et le CDM à Amman, qui couvre toutes les activités d'EIA en Jordanie et en Iraq.**

### **Mesure prise par Damas et Amman et échéancier**

**3.2.11 Ces points ont été abordés dans la préparation du Plan de l'EIA 2005-2006, ainsi que par la mise en oeuvre du PGR pour les équipes commerciales à Damas et à Amman.**



3.2.12 La nécessité d'un plan d'EIA à long terme pour l'Iraq et le rôle du DCP dans son élaboration ont été longuement discutés. D'après les comptes rendus présentés à Ottawa, il ne semblait pas qu'un tel plan soit en place ou en cours d'élaboration. En tant que délégué commercial principal sur le terrain, ayant la responsabilité directe (bien que non résident) de l'Iraq en matière d'EIA, il assurerait la direction (mais pas l'unique responsabilité) de la planification commerciale en Iraq. On a proposé qu'il exerce sa responsabilité pour l'Iraq en recourant à la participation active d'interlocuteurs en Jordanie, à Ottawa, dans les missions du Canada aux États-Unis, et à son expérience antérieure dans les domaines du pétrole et du gaz, acquise au Bureau commercial régional de Calgary. Il devrait être bien placé pour faire mieux connaître le commerce en Iraq, en ciblant sa réflexion et en coordonnant les activités sur ce dossier important. Ce rôle serait renforcé encore davantage par l'obtention d'une accréditation auprès de l'Iraq.

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

**3.2.13 Le DCP devrait collaborer avec des interlocuteurs pertinents en Jordanie, au Canada et dans les missions aux États-Unis, pour élaborer une stratégie d'EIA à long terme pour l'Iraq.**

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

**3.2.13 Le DCP a lancé le processus, en collaboration avec le CDM à Amman, en acceptant d'affecter une partie du temps des deux délégués commerciaux recrutés sur place aux questions commerciales concernant l'Iraq. Ils ont aussi formulé une demande officielle auprès de TBX pour créer un nouveau poste d'agent commercial canadien subalterne à Amman, centré uniquement sur les questions commerciales concernant l'Iraq. Le DCP et le CDM continuent de discuter des questions de ressources avec l'AC, de solliciter une orientation auprès de la direction géographique et des experts du pays là-bas, et d'assurer la liaison avec des agents dans des missions se trouvant dans les pays voisins et aux États-Unis, pour coordonner les activités et mieux servir nos clients.**

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

**3.2.14 Veiller à ce qu'une stratégie à long terme en matière d'EIA soit élaborée et mise en oeuvre pour l'Iraq.**

#### **Mesure prise par WMM et échéancier**

**3.2.14 Des stratégies par pays sont en cours d'élaboration pour les marchés présentant des débouchés, dont l'Iraq. Des discussions ont**

**actuellement lieu en vue de réaligner les ressources dans la région pour prendre en compte les synergies géographiques et les débouchés pour le secteur privé canadien. On prévoit que des changements se produiront, au besoin, au cours du présent exercice financier.**

### **3.3 Questions régionales**

3.3.1 Le DCP a prévu de tenir des journées de réflexion régionale auxquelles participera tout le personnel de l'EIA de Damas, de Beyrouth et d'Amman, aux fins de planification régionale, de coordination des activités, de mise à niveau des compétences et de renforcement des nouveaux outils d'EIA. Ces journées auront lieu à Zahlé, au Liban, du 22 au 24 février 2005.

3.3.2 La répartition des ressources d'EIA dans la région a été abordée à Ottawa avant la vérification, et discutée à Damas pendant celle-ci. La mission avait proposé que le territoire de Damas soit modifié pour couvrir le Liban au lieu de la Jordanie, en invoquant la grande proximité des deux pays, et les caractéristiques communes des questions et des conditions qui s'y rattachent. Le poste canadien de l'EIA au Liban pourrait alors être transféré à Amman pour couvrir la Jordanie et l'Iraq. Cela permettrait d'avoir un DCP résidant à Amman, qui superviserait directement le personnel de l'EIA là-bas, tout en étant beaucoup plus proche de l'action en Iraq. Il faudrait obtenir une accréditation auprès de l'Iraq. La discussion sur la rationalisation des ressources pour les besoins du Moyen-Orient doit être achevée et une décision doit être prise, parallèlement à l'élaboration d'une stratégie commerciale pour la région et pour l'Iraq.

3.3.3 Pendant les vérifications des missions à Nairobi et Dar es-Salaam, qui précédaient immédiatement celle de la mission de Damas, l'équipe de vérification a eu l'occasion d'examiner un autre modèle de prestation commerciale régionale. Le modèle de Nairobi/Dar es-Salaam différait considérablement de celui de Damas/Amman, mais couvrait le même type de situation, c'est-à-dire un DCP non résident, ayant la responsabilité de la prestation commerciale pour les missions voisines (et leurs régions). Dans le modèle de Nairobi/Dar es-Salaam, le DCP, à Nairobi, fournit une orientation uniquement fonctionnelle au personnel commercial se trouvant à Dar es-Salaam (ainsi qu'à Addis-Abeba). Dans ces missions plus petites, les gestionnaires de programme des RG, qui consacrent une partie de leur temps au Programme de l'EIA, assurent au jour le jour une supervision administrative et en matière d'EIA. Le personnel commercial n'y est pas directement supervisé par un gestionnaire de programme de l'EIA, mais reçoit une orientation fonctionnelle indéfinie dans ce domaine. Pour Nairobi et Dar es-Salaam, l'équipe de vérification a formulé des recommandations concernant le renforcement de l'orientation fonctionnelle fournie aux missions plus petites (par exemple, au moyen d'un protocole d'accord définissant les rôles et responsabilités de toutes les parties).

3.3.4 La situation exposée précédemment suscite deux questions : Pourquoi y a-t-il des arrangements différents en matière de supervision, dont aucun n'est idéal, pour une situation essentiellement semblable? Quel arrangement assure une meilleure gestion commerciale dans les régions où se trouvent les missions plus petites? Le Secteur des Marchés mondiaux, à l'Administration centrale, ainsi que les missions concernées, devraient examiner ces modèles en vue de mettre au point des arrangements cohérents pour gérer les petits marchés ayant un potentiel commercial limité.

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

**3.3.5 Parallèlement à l'élaboration d'une stratégie d'EIA régionale :**

- a) **conclure le processus de rationalisation pour la répartition des ressources d'EIA entre la Syrie, la Jordanie et le Liban;**
- b) **mettre au point un modèle optimal de gestion pour les petits marchés d'EIA ayant un potentiel commercial limité.**

#### **Mesure prise par WMM et échancier**

**3.3.5 CICan examine actuellement les affectations de ressources d'EIA dans la région couvrant la responsabilité des marchés de la Syrie, de la Jordanie, du Liban ainsi que de l'Iraq. Comme deuxième point, nous examinons divers modèles de prestation de l'EIA sur des marchés plus petits dans le monde, en vue d'une mise en oeuvre dès que possible.**

## PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1.1 Le Programme des services consulaires est bien géré par un agent des affaires consulaires (ERP-08), qui relève de l'AGC. L'AGC consacre environ 20 % de son temps aux questions consulaires. Un soutien est apporté par une adjointe aux affaires consulaires (ERP-05), \*\*\*. La responsabilité de l'inspection finale et l'approbation des passeports a été déléguée à l'AGC adjoint. L'AGC a une réunion quotidienne avec l'agent des affaires consulaires et il y a une bonne dynamique de groupe entre l'AGC, l'agent des affaires consulaires et l'adjointe. Des affaires de détention très médiatisées sont une source de préoccupations pour la Section.

4.1.2 L'agent des affaires consulaires a reçu une formation au Canada, et l'adjointe doit en recevoir une prochainement. Les deux employés offrent un service dans les deux langues officielles pour un territoire englobant la Syrie et Chypre, avec des consuls honoraires à Alep et à Nicosie. L'agent des affaires consulaires a formé les adjoints aux affaires consulaires à Alep et à Nicosie, et un contact quotidien est maintenu entre toutes les parties. Les deux adjoints se sont dits satisfaits du niveau de service et de soutien reçu de Damas, qui traite toutes les demandes de passeports reçues à Alep et à Nicosie. En ce qui a trait à la recommandation 1.2.6 concernant la dualité des rapports hiérarchiques pour Nicosie, l'équipe de vérification a évalué, après un examen de la charge de travail, qu'un ERP ETP à Damas consacre 15 à 20 % de son temps à soutenir les opérations consulaires qui ont lieu à Nicosie.

4.1.3 La Section ne tient pas de réunions programmées, mais l'AGC se réunit avec le personnel des affaires consulaires, comme cela est décrit antérieurement. Le personnel considère que cela suffit, compte tenu de la politique de porte ouverte suivie par l'AGC et l'AGC adjoint. Une fois la formation de l'adjointe achevée, il faudrait élaborer un plan d'apprentissage officiel, comprenant des objectifs et des échéanciers pour les réalisations attendues.

4.1.4 La Section a récemment été préoccupée par des affaires de détention très médiatisées, qui exigent une participation active intense de l'AGC et, parfois, du CDM. Bien que deux des détenus aient été libérés, leurs affaires continuent d'exiger une participation permanente. Un autre Canadien est encore détenu et tous les efforts sont déployés pour rétablir l'accès consulaire à cette personne. Actuellement, outre son travail d'inspection finale des passeports, l'AGC adjoint reçoit copie des notes du CAMANT concernant ces affaires. Pour aider l'AGC adjoint à se perfectionner et en vue de la planification de sa propre succession, l'AGC devrait envisager d'exposer plus directement l'AGC adjoint à des affaires consulaires sélectionnées.

4.1.5 Les citoyens canadiens en Syrie, et notamment les personnes ayant la double nationalité, hésitent à s'inscrire auprès de la mission. Bien que 1 399 citoyens canadiens soient actuellement inscrits dans le ROCA, on évalue que le nombre réel des Canadiens en Syrie atteint le triple. Il n'y a que six coordonnateurs d'urgence, et on doit entreprendre davantage d'activités de sensibilisation pour informer les Canadiens des

avantages de l'inscription et de l'importance d'un réseau de coordonnateurs d'urgence plus étendu. Le contact avec les coordonnateurs d'urgence se fait sur une base empirique, et il convient d'adopter une approche plus officialisée, et notamment de simplifier les communications et d'organiser des réunions structurées. Actuellement, en cas d'urgence, les coordonnateurs d'urgence peuvent avoir de la difficulté à prendre contact avec toutes les personnes inscrites se trouvant dans leur secteur, compte tenu du nombre important de personnes à joindre pour chaque coordonnateur. On devrait envisager d'accroître le nombre des coordonnateurs, si des personnes aptes et consentantes peuvent être recrutées. Les plans d'urgence et le manuel relatif aux dispositions à suivre après les heures d'ouverture de la mission ont récemment été mis à jour, et les Conseils aux voyageurs et les instructions concernant les exigences en matière de visas sont détaillées et à jour.

4.1.6 La fonction des passeports est bien gérée et le personnel est compétent dans la vérification des documents. Les nouvelles directives sont immédiatement mises en oeuvre. La Section respecte la norme des cinq jours ouvrables pour le traitement des passeports. Pour les demandes reçues à Alep ou à Nicosie, la norme est de dix jours ouvrables. Le Programme a délivré 779 passeports en 2003 et a mis en place une séparation adéquate des tâches dans le processus de délivrance. L'adjointe aux affaires consulaires reçoit et traite les demandes avant leur transmission à l'agent des affaires consulaires aux fins de vérification, puis à l'AGC adjoint pour l'inspection finale et l'approbation. Au niveau de l'inspection finale, toutes les demandes doivent être examinées par rapport aux documents de citoyenneté originaux, les photocopies n'étant acceptées que quand elles ont été au préalable certifiées conformes par l'AGC ou l'AGC adjoint.

4.1.7 Les passeports sont gardés dans une zone de haute sécurité, le stock de travail étant délivré à l'agent des affaires consulaires, selon les besoins. Ce stock de travail est gardé dans le coffre réfractaire de l'agent des affaires consulaires et le stock de travail et l'équipement nécessaire à la préparation des passeports sont bien protégés. Son bureau est fermé à clé quand elle est absente. L'AGC et l'AGC adjoint doivent mettre au point une méthode pour vérifier qu'ils ont approuvé tous les passeports (délivrés ou annulés) faisant partie d'un stock de travail, avant de délivrer un autre lot. La tenue d'un registre quotidien est recommandée pour faire le recoupement entre le stock de travail et les passeports délivrés, pendant que la documentation originale est encore gardée dans la Section des affaires consulaires. Cela permettra à l'AGC et à l'AGC adjoint de poser des questions sur le stock manquant avant que l'inventaire mensuel ne soit fait. Au cours de la vérification, des demandes de passeport sélectionnées au hasard ont été examinées pour voir si elles étaient complètes, exactes et conformes à la politique. Toutes étaient bien documentées et toutes les vérifications avaient été faites avant la délivrance des passeports.

4.1.8 L'agent des affaires consulaires fait un inventaire mensuel des passeports, en compagnie de l'AGC et de l'AGC adjoint, et le CDM vérifie l'inventaire

sur une base trimestrielle. Les rapports sont faits à temps et un dénombrement des stocks n'a laissé apparaître aucune divergence.

4.1.9 L'adjointe aux affaires consulaires perçoit les frais d'obtention des passeports qui sont gardés dans un tiroir-caisse. Des reçus officiels sont délivrés aux clients pour toutes les opérations. Les frais font actuellement l'objet d'un rapprochement bimensuel, mais ce devrait être le cas chaque semaine, au moment où la recette est remise à la Section de la comptabilité. La Section de la comptabilité délivre un reçu officiel à la personne qui lui remet les fonds.

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

- 4.1.10 **Un plan d'apprentissage officiel, avec des objectifs établis et des échéanciers pour les réalisations attendues, devrait être élaboré pour l'adjointe aux affaires consulaires.**
- 4.1.11 **On ne devrait délivrer un nouveau stock de passeports pour le travail que quand le rapprochement du lot antérieur a été complètement achevé.**
- 4.1.12 **Un rapprochement du stock de passeports pour le travail en cours devrait être fait par rapport à l'utilisation sur une base quotidienne.**
- 4.1.13 **Les recettes consulaires devraient être rapprochées et déposées chaque semaine à la Section de la comptabilité.**

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

- 4.1.10 Depuis la visite de l'équipe de vérification, l'adjointe aux affaires consulaires a achevé avec succès le programme de formation à l'intention des spécialistes des affaires consulaires dispensé au Canada. Un suivi de cette formation sera effectué de la manière suivante :
- **1) Examiner et organiser le matériel d'apprentissage reçu par l'adjointe pendant sa formation au Canada, afin d'établir des objectifs clairs dans tous les domaines : passeports/ citoyenneté/affaires consulaires. Cela sera fait en collaboration avec l'agent des affaires consulaires ERP, et achevé pour la fin octobre.**
  - **2) Discuter avec l'adjointe de ses propres priorités et des domaines où elle pense manquer de connaissances. Cela se fera parallèlement au point 1) ci-dessus et fera partie de**

**l'exercice d'établissement des objectifs qui devra être achevé pour la fin octobre.**

- **3) Utiliser l'agent des affaires consulaires ERP comme sa principale ressource et son mentor pour en apprendre davantage et acquérir une expérience plus approfondie des questions consulaires. Il s'agira d'un processus permanent.**
- **4) Confier à l'adjointe des affaires consulaires, en commençant par les moins compliquées, les affaires ordinaires, et les mener à leur conclusion, afin d'optimiser son efficacité et le soutien qu'elle apporte à la Section. Puisque ce point fera partie de l'exercice d'établissement des objectifs, l'attribution d'affaires consulaires commencera en novembre 2005.**

**4.1.11 Le stock de passeports pour le travail devra être rapproché à chaque fois que l'agent des affaires consulaires ERP ou l'adjointe demande un réapprovisionnement.**

**4.1.12 Selon la façon de procéder de la mission, l'AGC adjoint doit vérifier quotidiennement tous les passeports préparés avant d'autoriser leur délivrance. Il maintient une liste de contrôle de tous les passeports qui ont été remis à l'agent des affaires consulaires ERP comme stock de travail. Ces passeports sont comptés chaque jour par rapport à la liste de contrôle, dans le cadre d'un processus de vérification. L'AGC adjoint peut ainsi s'assurer que les passeports sont délivrés par ordre numérique, ce qui est un mécanisme de contrôle quotidien approprié. Ce processus est complété par l'exécution des rapprochements mensuels ordinaires et, comme dispositif de contrôle supplémentaire, l'AGC adjoint ou l'AGC feront au hasard des rapprochements des stocks de passeports de travail au cours du mois. Par ailleurs, Passeport Canada surveille la délivrance des passeports quotidiennement au moyen du Programme de gestion des passeports du COSMOS et envoie des messages électroniques d'alertes immédiates si la délivrance de passeports ne suit pas l'ordre numérique. L'agent des affaires consulaires ERP, l'adjointe aux affaires consulaires et l'AGC adjoint reçoivent copie de ces messages d'alertes.**

**4.1.13 L'AGC a chargé l'agent des affaires consulaires ERP de rapprocher et de déposer chaque semaine les recettes, ce qui a été mis en oeuvre maintenant.**

## PROGRAMME D'ADMINISTRATION

### 5.1 Gestion du Programme

#### Aperçu

5.1.1 L'agent de gestion et des affaires consulaires (AGC) est expérimenté et travaille fort, et le Programme relève efficacement les nombreux défis auxquels ils se trouvent confrontés quotidiennement. Ces défis comprennent :

- s'assurer que des contrôles efficaces de la caisse sont en place (les paiements se font essentiellement en espèces en Syrie);
- gérer un effectif de mission assez important, comprenant 25 employés canadiens et 58 ERP;
- gérer un important portefeuille des logements;
- fournir un soutien administratif au Bureau d'immigration du Québec (qui partage des locaux dans une annexe de la chancellerie);
- devoir travailler dans une chancellerie qui comprend plusieurs annexes et plusieurs niveaux et qui est dysfonctionnelle du point de vue du déroulement des opérations.

Par ailleurs, le Programme des services consulaires, qui consomme environ 20 % du temps de l'AGC, a été un point très névralgique, du fait que l'attention des médias, au Canada, s'est portée sur plusieurs affaires.

5.1.2 L'AGC reçoit le soutien d'un AGC adjoint qui, bien qu'expérimenté, en est à sa première affectation aux Programmes d'administration et des services consulaires. Depuis son arrivée, en août 2003, elle a été soigneusement encadrée par l'AGC et s'est vu confier progressivement des responsabilités plus grandes à mesure que son affectation avance. Une entente de responsabilité indiquant des objectifs mesurables à atteindre lui serait profitable. Les attentes seraient alors claires et la base sur laquelle son rendement sera évalué serait comprise. Il est prévu que les deux employés quittent la mission à l'été 2005, \*\*\*. Il importe qu'il y ait une certaine continuité dans la gestion du Programme. Le choix du moment du départ de ces employés devrait donc être décalé.

5.1.3 Le personnel de l'Administration est hautement qualifié. Le Programme dispose de suffisamment de ressources pour assurer une prestation efficace du service. Du côté financier, les prévisions, au moment de la vérification, indiquaient un excédent global de 89 807 dollars; un excédent de fonctionnement de 214 000 dollars; un gain prévu sur le change de devises de 485 000 dollars; mais un déficit budgétaire de 132



000 dollars dans les salaires des ERP. Les gestionnaires du Programme craignent que, compte tenu des restrictions imposées pour le mouvement de fonds entre les postes budgétaires, les fonds ne soient insuffisants pour payer le personnel local. La mission souhaiterait que le niveau de référence des salaires des ERP soit convenablement approvisionné en fonds pour éviter des déficits budgétaires récurrents chaque année.

5.1.4 Le Programme fonctionne avec un ensemble de normes de service génériques élaborées par l'Administration centrale. Bien que les clients aient exprimé un haut niveau de satisfaction par rapport à la qualité des services offerts par l'Administration, le Programme doit, néanmoins, établir ses propres normes afin que les clients sachent le niveau de service précis auquel ils peuvent s'attendre et le délai d'exécution. Une liste du personnel responsable de chacune des fonctions spécifiques devrait être jointe à ces normes de service.

5.1.5 Des réunions de personnel seraient aussi profitables au Programme pour examiner le plan de travail et surveiller le rendement. Bien que l'AGC soit accessible et soit apprécié des membres du personnel, ceux-ci ont indiqué qu'ils souhaiteraient une communication plus active de la part de la direction, et avoir l'occasion d'entendre le point de vue de leurs collègues concernant leur participation au Programme. Le plan de travail consiste actuellement en une liste d'activités dans les diverses matières administratives. Il est indispensable d'élaborer un plan davantage axé sur les résultats, qui indiquerait les objectifs, les échéanciers, les ressources nécessaires et les résultats attendus.

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

- 5.1.6 Un plan de travail axé sur les résultats, qui indiquerait les objectifs, les échéanciers, les ressources nécessaires et les résultats mesurables, devrait être élaboré pour le Programme d'administration.**
- 5.1.7 L'AGC devrait tenir des réunions régulières pour tout le personnel de l'Administration et pour tout le personnel des Services consulaires, afin d'améliorer les communications, d'examiner les priorités de la charge de travail et de surveiller le rendement du Programme.**
- 5.1.8 Des normes de service adaptées à la mission devraient être établies pour s'assurer que les clients de l'Administration sont informés du niveau de service qu'ils peuvent attendre et des délais d'exécution pour la prestation de ces services.**
- 5.1.9 L'AGC devrait élaborer une entente de responsabilité pour l'AGC adjoint, afin d'exposer des attentes de rendement claires en termes mesurables et qualitatifs et d'établir une base d'évaluation de son rendement.**

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

- 5.1.6** Le Programme de gestion du rendement fournira un cadre pour la détermination des objectifs et des priorités, ainsi que des indicateurs de rendement à utiliser pour mesurer les résultats. Dans le cadre de ce Programme, une entente sera achevée fin octobre 2005 pour l'AGC, et en septembre 2005 pour l'AGC adjoint. Les ententes de rendement pour les trois postes d'agents ERP dans la Section de l'administration/affaires consulaires seront achevées fin octobre.
- 5.1.7** Le nouvel AGC a instauré des réunions du personnel mensuelles pour le personnel de l'Administration et le personnel des Services consulaires (qui seront tenues séparément), à partir de septembre 2005.
- 5.1.8** Le Protocole d'accord interministériel générique sur les opérations et le soutien à l'étranger a été modifié par l'AGC adjoint et approuvé par le CGM le 17 octobre 2005. Il sera transmis à l'AC pour être affiché dans l'Intranet au 31 octobre 2005.
- 5.1.9** Le système du Programme de gestion du rendement remplira cette fonction.

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

- 5.1.10** RSR devrait évaluer le budget du niveau de référence des salaires des ERP pour Damas, pour faire en sorte que la mission soit convenablement approvisionnée en fonds dans tous les aspects de ses opérations.

## **Mesure prise par RSR et échéancier**

- 5.1.10** RSR collabore actuellement avec la mission pour faire une analyse des changements de niveau de référence au cours des dernières années, afin de comprendre le récent déficit dans les fonds destinés aux salaires des ERP. D'après la conclusion de cette analyse, RSR rajustera le montant du niveau de référence des salaires des ERP à partir de l'exercice financier 2006-2007, pour s'assurer que la mission dispose de fonds suffisants.

## **5.2 Ressources humaines**

- 5.2.1** La prestation de la fonction des RH est assurée par un adjoint aux RH (ERP-05), sous la supervision de l'AGC adjoint. Tant l'adjoint aux RH que l'AGC adjoint

s'appuient sur la vaste expérience de l'AGC, qui assume un rôle de supervision adapté. Les deux dernières années ont été occupées, avec quatre mesures de dotation, six classifications, et un examen complet des descriptions de travail. Pendant cette période, un niveau élevé de qualité de services aux clients de la mission a été maintenu.

### **Examen du rendement et perfectionnement**

5.2.2 Toutes les descriptions de travail ont été récemment examinées et mises à jour. La direction de la mission continue de surveiller ces descriptions pour s'assurer qu'elles sont actualisées.

5.2.3 La mission a mis en place des contrôles appropriés pour s'assurer que les appréciations sont faites à temps. Aucune appréciation n'est en retard. Le personnel a eu l'occasion de discuter de son examen de rendement avec la direction qui, d'une manière générale, donne une rétroaction constructive.

5.2.4 Un plan de formation de la mission officiel doit être élaboré. Les besoins de formation précis, tels qu'ils sont indiqués dans le processus d'examen du rendement, devraient être coordonnés et abordés, dans la mesure du possible, en tenant compte des contraintes budgétaires, pour offrir aux gestionnaires les paramètres nécessaires pour établir les priorités en matière de formation. La mission a déterminé le financement et mis au point un plan de cours de langue étrangère pour les membres du personnel canadien et leurs conjoint(e)s.

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

**5.2.5 Un Plan de formation officiel devrait être élaboré et un budget de formation devrait être établi.**

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

**5.2.5 Le Plan de formation de la mission a été approuvé et mis en circulation en septembre 2005.**

### **Comité des ERP**

5.2.6 Le Comité des ERP est entièrement satisfait de la capacité de la direction actuelle de réagir aux questions abordées dans les réunions du Comité. Il se réunit régulièrement avec la direction, mais en fonction des besoins. Ces discussions devraient être officialisées pour promouvoir la communication et encourager une discussion ouverte, et devraient être programmées mensuellement ou bimensuellement. Le Comité devrait aussi se réunir officiellement avec le CDM sur une

base trimestrielle. La pratique actuelle de préparation des ordres du jour et de distribution des comptes rendus de réunions devrait se poursuivre.

5.2.7 Le Comité des ERP consiste en trois membres, tous à un niveau de titularisation semblable, dont deux travaillent à la Section de l'immigration. On devrait étudier la possibilité d'assurer une représentation de différentes Sections et de différents groupes d'employés (p. ex. : au niveau d'agent et du personnel autre que les employés de bureau).

5.2.8 Le Comité des ERP souhaiterait être mieux informé de la base sur laquelle sont prises les décisions de gestion en général et, en particulier, celles qui portent sur les mesures de dotation et de classification. Il apprécierait aussi une plus grande communication sur les questions de santé et de sécurité. Bien qu'il existe un Comité de la santé et de la sécurité au travail (CSST) qui semble actif, les ERP considèrent qu'ils ne sont pas assez informés des résultats ou de l'efficacité des recommandations faites à la direction par le CSST. Des communications plus officialisées entre la direction de la mission et le Comité pourraient contribuer au règlement de certaines de ces questions.

5.2.9 HLD a effectué une visite à la mission en février 2005, pour prendre part à un examen global des avantages sociaux. L'examen devrait s'achever d'ici la fin de l'exercice financier 2005-2006. Les avantages sociaux soulignés par le Comité des ERP aux fins d'examen comprennent la protection en matière de pensions et de séparation ainsi que la protection médicale.

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

**5.2.10 Des réunions entre le Comité des ERP et la direction de la mission devraient être programmées sur une base mensuelle ou bimensuelle. Le CDM devrait avoir une réunion officielle avec le Comité des ERP au moins chaque trimestre.**

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

**5.2.10 L'AGC aura une réunion trimestrielle officielle avec le Comité des ERP et plus, au besoin. Le CDM a l'intention de rencontrer le Comité deux fois par an, et la première réunion est prévue pour novembre.**

### **Mesures de dotation**

5.2.11 Les mesures de dotation récentes ont été examinées et les membres des jurys de sélection ont été interviewés. Le processus de dotation a été jugé transparent et suffisamment documenté pour justifier la sélection des candidats. Le personnel avait exprimé quelques préoccupations au sujet de la prolongation des listes d'admissibilité

dans la Section de l'immigration. Après examen, il a été établi que la prolongation des listes d'admissibilité avait été entreprise pour réduire le fardeau administratif, et que le maximum de deux ans fixé par le Ministère pour les listes d'admissibilité était respecté.

5.2.12 L'équipe de l'Administration antérieure utilisait le terme « promotion » pour annoncer les résultats des concours internes passés. Cela a suscité chez les ERP l'espoir qu'ils pourraient être « promus » après des périodes de bon rendement, et a jeté la confusion sur la raison pour laquelle certaines personnes avaient été « promues » et pas les autres. Il conviendrait d'informer les employés qu'une promotion se produit quand un(e) candidat(e) interne passe avec succès une mesure de dotation en personnel pour un poste vacant classifié à un niveau plus élevé que celui du poste qu'il (elle) occupait antérieurement.

### **Mesures de classification**

5.2.13 Six mesures de classification examinées ont été jugées bien documentées. Un Comité de classification est en place et prend son rôle au sérieux, et l'Administration de la mission prend des initiatives et apporte son soutien à cet égard également. L'équipe de vérification est cependant préoccupée de la manière dont certaines mesures de classification ont été gérées. Les pratiques passées en matière de mesures de classification ont suscité quelques doutes, \*\*\*.

### **5.3 Ressources matérielles**

5.3.1 La Section des ressources matérielles, que dirige l'AGC adjoint, consiste en sept employés, dont trois chauffeurs et un commis à l'inventaire/chauffeur. Le personnel de cette Section travaille fort et les clients considèrent que le service est d'extrêmement bonne qualité. L'AGC adjoint est bien respecté et le personnel apprécie les réunions régulières tenues dans la Section. Pour la plupart, les définitions des fonctions à remplir sont claires, tout comme les rapports hiérarchiques. Il conviendrait, cependant, d'apporter des éclaircissements sur le rapport hiérarchique du commis à l'inventaire/chauffeur. Aucune des personnes concernées par ses tâches (l'adjoint aux biens/matériel et l'adjoint au matériel) ne sait qui est supposé le superviser.

5.3.2 Dans cette mission, le portefeuille des logements est important et comprend la résidence officielle (RO), louée par l'État, et 24 logements du personnel (LP). Quatre des LP appartiennent à l'État et les autres sont loués par celui-ci. Tous les LP sont des appartements. Bien que Damas ait eu antérieurement plusieurs baux non conventionnels, ce n'est plus le cas. La qualité des LP se compare favorablement avec celle que l'on trouve ailleurs, dans d'autres missions, et celle des logements loués par l'État est en général supérieure à celle des logements qu'il possède. La plupart sont situés à cinq minutes d'automobile de la chancellerie. Le prix des loyers est en moyenne de 29 500 dollars américains, et ils sont payés annuellement à l'avance. Il semblerait que certains logements soient trop grands à la mission. Plusieurs célibataires vivent dans des logements 3 + 1. Par ailleurs, le PRIME montre que

certaines LP ont deux chambres, alors qu'en réalité il y en a trois, mais la troisième n'est pas nécessairement utilisée comme chambre. On suggère qu'au fil du temps, quand de nouveaux baux sont signés et que l'on affecte des LP particuliers aux occupants, cela se fasse en tenant davantage compte des lignes directrices du Ministère sur le logement.

5.3.3 La RO se trouve également près de la chancellerie et offre un site propice à la tenue d'activités de représentation. Elle se compose du rez-de-chaussée et du premier étage d'un édifice de deux étages. Cependant, cette installation présente quelques lacunes. \*\*\* Le deuxième étage abrite un autre locataire et il y a très peu d'espace de stationnement pour les véhicules. Si des occasions se présentent, SRD pourrait juger bon de déménager dans une autre résidence.

5.3.4 Il y a quelques problèmes de santé et de sécurité à la chancellerie. Le personnel employé à la Section de l'immigration, au niveau inférieur de l'édifice se plaint de la qualité de l'air et d'odeurs dans l'édifice. Certaines personnes ont indiqué que cela les avait rendues malades. Des analyses de la qualité de l'air ont été effectuées au début de l'année et le Comité de santé et de sécurité a commandé d'autres analyses après une récente mise à niveau de la sécurité de la chancellerie. Ce problème a été porté à l'attention de SRD au cours de notre compte rendu, et SRD a indiqué qu'elle assurerait un suivi avec la mission.

5.3.5 Les plans de travail de SRD ont été évalués et il semble que certains projets indiqués pour le début de l'exercice financier aient été différés au dernier trimestre. Le nettoyage et la peinture des murs extérieurs de la chancellerie avaient été, à l'origine, indiqués par la mission, mais n'étaient pas inclus dans la liste de projets approuvés venant de SRD. La mission n'a pas abordé cette question avec SRD, bien que la chancellerie ait une piètre apparence et ait terriblement besoin d'une rénovation extérieure. Lors de la présentation du compte rendu sur ce sujet, SRD a indiqué qu'elle discutera de cette question avec la mission, mais a laissé entendre que cette responsabilité pourrait incomber au propriétaire.

5.3.6 La mission refera le Plan de gestion de ses biens (PGBM) au début de la nouvelle année civile. Le PRIME est à jour; les comptes de distribution sont exécutés pour tous les LP et des Contrats d'occupation sont signés, sauf pour la RO pour laquelle ce sera fait prochainement. Les comptes de distribution pour la chancellerie et l'entrepôt commercial doivent être faits. On estime à quelque 200 000 dollars la valeur du matériel se trouvant dans un entrepôt commercial loué par la mission. La mission maintient actuellement ses inventaires dans QuattroPro. Elle est en train d'examiner la possibilité d'adopter une méthode de tenue des inventaires plus pratique sur le plan informatique et envisage l'utilisation de deux systèmes actuellement utilisés dans d'autres missions (Beyrouth et New Delhi). Les deux missions disposent de systèmes de codage à barre électroniques. Bien que ces systèmes n'aient pas été approuvés par la Direction générale des ressources matérielles (SRD), on propose que la mission fasse une visite à Beyrouth pour évaluer le système en place là-bas. Ce

système pourrait être adopté comme mesure intérimaire, jusqu'à ce que SRD élabore un système de gestion d'inventaires universel pour toutes les missions.

5.3.7 La mission a récemment loué un nouvel entrepôt commercial auprès du même propriétaire que le site d'entreposage antérieur. Au moment de la vérification, elle était en train de déménager les articles dans le nouveau lieu d'entreposage. On ne pouvait pas accéder à l'ancien entrepôt à cause de problèmes d'électricité. Le nouvel entrepôt, qui revient à 18 000 dollars américains par an, couvre le rez-de-chaussée et un étage et est extrêmement spacieux. La mission envisage de se défaire prochainement des biens excédentaires. La dernière vente remonte à octobre 2003. Le volume actuel de l'inventaire et le volume d'espace d'entreposage font s'interroger sur la raison pour laquelle on garde un inventaire aussi important. La mission doit évaluer ses avoirs, se débarrasser des biens qu'elle considère comme excédentaires et évaluer le besoin d'avoir une capacité d'entreposage aussi grande. Il pourrait y avoir des possibilités de faire des économies dans ce domaine.

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

- 5.3.8 **La mission devrait s'assurer que les lignes directrices du Ministère sur le logement sont respectées et que le PRIME reflète exactement le nombre de pièces de chaque logement du personnel.**
- 5.3.9 **Il faudrait exécuter des comptes de distribution pour la chancellerie, la RO et l'entrepôt commercial. En tant que mesure connexe, le système de codage à barres de Beyrouth pourrait être évalué pour déterminer son potentiel comme système de contrôle des inventaires pour Damas.**
- 5.3.10 **La mission devrait examiner la situation de la RO en collaboration avec SRD, en vue de la remplacer si des possibilités se présentent.**
- 5.3.11 **Les projets indiqués dans le plan de travail de SRD devraient être exécutés dès que possible, et la mission devrait poursuivre la question de la rénovation de l'extérieur de la chancellerie avec le propriétaire de l'édifice.**
- 5.3.12 **La mission devrait se défaire des biens excédentaires et évaluer soigneusement le besoin de maintenir d'importants inventaires de biens ainsi que le bail du grand espace d'entreposage commercial correspondant.**
- 5.3.13 **Les résultats de l'enquête sur la qualité de l'air dans l'espace occupé par le Bureau d'immigration devraient être communiqués à SRD dès**

**réception, et un plan d'action devrait être élaboré pour régler tous les problèmes de qualité de l'air signalés dans la chancellerie.**

- 5.3.14 Des éclaircissements devraient être apportés sur le rapport hiérarchique du commis à l'inventaire/chauffeur et être portés à la connaissance de toutes les personnes concernées dans la Section des biens.**

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

- 5.3.8 Le Comité du logement de la mission fait preuve d'une extrême diligence dans l'application de ses procédures et dans le suivi des lignes directrices sur le logement. Bien que certains employés disposent de logements trop grands selon les lignes directrices, aucun logement n'est trop petit. Le fait que certains logements soient trop grands est dû à la chance qu'en 2003 de nombreux nouveaux arrivés étaient célibataires. La pratique locale étant de signer des baux d'une durée de trois ans, il serait peu pratique de rajuster le profil des biens annuellement pour l'adapter à toutes les configurations familiales.**

**Le PRIME a été mis à jour pour refléter avec exactitude le nombre de pièces par LP. Dans deux cas, des appartements de huit (8) pièces figurent sur la liste comme ayant sept (7) pièces, parce que la direction ne considérait pas que la pièce « supplémentaire » convenait pour faire une chambre.**

- 5.3.9 Les comptes de distribution pour la chancellerie, l'entrepôt et la RO seront achevés avant la fin du présent exercice financier.**
- 5.3.10 SRD a été informé du bien-fondé de remplacer la RO, dont le bail expirera en mars 2007. Les agents immobiliers seront avisés et la recherche d'une nouvelle RO devrait être activement lancée au début de l'année 2006 pour laisser le temps de faire toutes les rénovations et les aménagements nécessaires. Ce projet exigera une liaison permanente avec SRD.**
- 5.3.11 Tous les Projets d'entretien de SRD sont achevés, à l'exception d'un système d'alarme incendie et de la rénovation du puits d'escalier dans l'édifice Habbal. Ce dernier projet sera achevé au cours du présent exercice financier. On a déjà obtenu des devis concernant les coûts du projet. La faisabilité du premier projet fera l'objet de discussions avec l'agent d'entretien régional (AER) au cours de sa prochaine visite, en octobre 2005.**



- 5.3.12** Une enchère a eu lieu en janvier 2005 pour les biens excédentaires et a produit un revenu net de plus de 25 000 dollars. Le mobilier commandé et reçu au cours du dernier exercice financier est en cours de distribution. Une petite opération d'aliénation a eu lieu le 28 janvier 2005 et a produit un revenu brut de 366 000 LS (tous les meubles vendus provenaient du LP 3190094), et une autre enchère majeure est prévue pour l'automne. Le bail de l'entrepôt expirera au début de l'année 2008, moment auquel un autre espace d'entreposage plus petit pourrait être recherché si cela est pratique. L'AGC adjoint et l'adjoint au matériel travailleront à l'élaboration d'un Plan du matériel annuel simple pour Damas. Cela consisterait à établir une procédure annuelle pour l'acquisition et l'aliénation du matériel. L'objectif sera de maintenir une quantité minimale d'articles en bonne condition disponible en tout temps, et de planifier soigneusement les besoins annuels, tout en maintenant un bon niveau d'ameublement dans tous les logements du personnel.
- 5.3.13** Le Comité de la santé et de la sécurité au travail/de l'environnement lancera une autre évaluation de la qualité de l'air pour assurer un suivi des analyses faites début 2004. L'AGC adjoint prend actuellement des dispositions pour que la même société d'environnement effectue d'autres analyses dans les deux niveaux inférieurs de la chancellerie.
- 5.3.14** Le commis à l'inventaire/chauffeur relève de l'adjoint administratif, ce dont tout le personnel a été clairement informé.

## **5.4 Finances**

**5.4.1** Le comptable principal est un ERP-07 expérimenté, qui reçoit le soutien de deux adjoints ERP-05. Un adjoint administratif ERP-05 relève directement de l'AGC (l'agent principal des Finances), qui complète la Section en examinant mensuellement les rapports financiers et en signant les documents relatifs aux paiements. L'AGC adjoint joue aussi un rôle actif en faisant au hasard des comptages de caisse non annoncés et en rapprochant tous les instruments financiers en dollars canadiens envoyés à l'AC.

**5.4.2** Les opérations comptables sont importantes. Les responsabilités comprennent un budget totalisant 4,7 millions de dollars et la comptabilité des droits annuels exigés pour les services d'immigration, d'un montant approximatif de six millions de dollars. La mission a deux comptes bancaires : un compte en dollars canadiens et un compte en livres syriennes (LS) non convertibles. Il y a également deux comptes de caisse : un en dollars américains et un en livres syriennes. La majorité des

paiements se font en espèces, et seulement deux ou trois chèques sont traités au moyen du compte bancaire en livres syriennes chaque mois.

### **Comptes de caisse**

5.4.3 La Syrie étant une société où les paiements se font en espèces, la séparation des tâches et des contrôles sur la caisse est particulièrement importante. L'accès aux deux comptes de caisse est contrôlé par le caissier ERP-05, qui a un accès « Lecture seulement » au SGI. La caisse se trouve dans un coffre réfractaire, dans une pièce fermée à clé à laquelle seuls le caissier et l'AGC peuvent accéder. Des rapprochements des comptes de caisse sont faits quotidiennement. L'AGC adjoint et/ou l'AGC font aussi des comptages « surprises » au hasard.

5.4.4 Le comptable principal est responsable du compte caisse en dollars américains, entre ces opérations dans le SGI et prépare le rapprochement bancaire mensuel que l'AGC examine ensuite. L'un des comptables adjoints assume la responsabilité du compte de caisse en livres syriennes, fait l'entrée des opérations et prépare le rapprochement bancaire mensuel.

5.4.5 Un compte de la caisse a été fait le 24 novembre 2004, et le montant en dollars américains et en livres syriennes disponible correspondait au SGI. Cependant, le coffre contenait des espèces mises de côté en attendant que divers fournisseurs les récupèrent, qui n'étaient pas enregistrées dans le SGI. Le processus d'autorisation de paiement avait été suivi pour ces opérations, mais les montants apparaissaient dans le SGI comme ayant été reçus par les fournisseurs. La politique du Conseil du Trésor (CT) demande aux ministères fédéraux d'adopter une comptabilité d'exercice plutôt qu'une comptabilité de caisse. Le concept de la comptabilité d'exercice exigerait que la mission enregistre les paiements comptants comme passif jusqu'à ce que le vendeur récupère les fonds.

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

**5.4.6 Afin d'améliorer le contrôle, les rapprochements des comptes de caisse en dollars américains et en livres syriennes devraient être faits par une personne qui ne participe pas intégralement au traitement des comptes individuels.**

**5.4.7 Toutes les espèces disponibles devraient être convenablement enregistrées dans le SGI, notamment les espèces prêtes à être récupérées par les vendeurs, qui devraient être enregistrées comme passif.**

## Mesures prises par la mission et échéanciers

**5.4.6** Des rapprochements du compte de caisse sont exécutés à la fin du mois par l'AGC ou l'AGC adjoint et l'adjointe administrative qui garde la caisse dans un coffre verrouillé dans son bureau. La porte de son bureau est toujours fermée à clé quand elle est absente et après les heures de travail. Actuellement, l'adjointe rapproche le compte, puis l'AGC/AGC adjoint recompte les fonds avec elle, en comparant les montants aux chiffres indiqués dans le SGI. La mission pense ainsi satisfaire aux recommandations de l'équipe de vérification

**5.4.7** Étant donné qu'il y a peu de paiements non réglés en fin de mois, la mission considère que cela augmente inutilement la charge de travail. Afin de s'assurer qu'il ne reste aucun paiement non réglé en fin de mois, la mission fera un effort supplémentaire dans les jours précédant la fin du mois pour que les vendeurs récupèrent leurs paiements.

### Traitements des paiements

**5.4.8** Il est possible d'améliorer l'efficacité dans le traitement des paiements, notamment en ce qui a trait aux appels téléphoniques personnels à la mission. Actuellement, chaque employé doit tenir un registre des appels personnels qu'il fait à partir de la mission. Ce registre est présenté aux Finances chaque mois, et l'un des adjoints rapproche tous les registres des employés avec le rapport de Softel et la facture téléphonique. Ce processus de rapprochement prend jusqu'à une semaine par mois. Ce rapprochement des appels personnels exécuté de trois manières différentes est excessif. Puisque la mission se fie à l'auto-évaluation des employés pour les appels personnels faits à partir de leurs téléphones cellulaires (elle demande à chaque utilisateur de téléphone d'indiquer ses appels personnels), elle devrait aussi se fier à l'auto-évaluation pour les appels personnels faits à partir de la mission. On pourrait prendre ainsi les registres personnels comme base de facturation pour tous les employés, plutôt que de faire un rapprochement du rapport de Softel et de la facture téléphonique. Par ailleurs, les Finances pourraient faire chaque mois des vérifications ponctuelles au hasard pour quelques personnes, pour s'assurer que leurs registres correspondent au rapport de Softel.

**5.4.9** Le comptable principal est préoccupé par l'exactitude du codage des paiements des opérations individuelles dans le SGI. Les trois comptables assurent actuellement le codage des opérations du SGI. Pour aider à assurer l'intégrité des données du SGI, on propose que le comptable principal soit chargé du codage de toutes les opérations. Il pourrait apposer un timbre sur chaque facture et enregistrer

manuellement le codage pour que les comptables adjoints entrent ensuite ces opérations dans le système.

5.4.10 On a remarqué au cours de la vérification, que le « compte fournisseurs occasionnels » était utilisé pour d'autres postes que les remboursements du DEPE. Les procédures de SMFF recommandent de n'utiliser le « Compte fournisseurs occasionnels » que pour les remboursements du DEPE. De plus, l'AGC devrait contrôler mensuellement ce compte pour s'assurer qu'il est bien utilisé.

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

5.4.11 **La mission devrait cesser de faire le rapprochement mensuel de trois manières différentes pour les appels téléphoniques personnels. La facturation devrait être fondée sur les registres d'appels personnels. Pour atténuer les risques, des vérifications ponctuelles devraient être effectuées sur un échantillonnage d'employés pour s'assurer que leurs registres correspondent au rapport de Softel.**

5.4.12 **Pour assurer l'intégrité des données du SGI, le comptable principal devrait être chargé d'approuver le codage de toutes les opérations dans le SGI.**

5.4.13 **L'AGC devrait contrôler mensuellement le « Compte fournisseurs occasionnels » pour s'assurer qu'il n'est utilisé que pour traiter les remboursements du DEPE.**

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

5.4.11 **La mission se fiera aux registres d'appels personnels et effectuera des vérifications ponctuelles, comme cela lui a été recommandé.**

5.4.12 **La mission est d'avis qu'il est plus efficace (tout en maintenant une gestion du risque raisonnable) que les deux comptables subalternes continuent d'entrer eux-mêmes les codages pour les opérations ordinaires, de routine, plutôt que de demander au comptable principal d'approuver le codage de toutes les opérations dans le SGI. Le comptable principal fournit les codages pour toutes les opérations qui sortent de l'ordinaire. Il suit aussi les codages reçus de l'AC et d'autres missions pour que des paiements soient faits en leurs noms. À titre de contrôle supplémentaire, le comptable principal examinera les opérations de codage sur une base empirique pour s'assurer que l'on utilise un codage approprié et cohérent. Il continuera aussi de fournir, au besoin, des conseils en matière de codage aux comptables subalternes.**

#### **5.4.13 L'AGC produira un rapport mensuel sur le « Compte fournisseurs occasionnels ».**

#### **Droits exigés pour les services d'immigration**

5.4.14 Les contrôles sur les droits exigés pour les services d'immigration semblent appropriés. Les requérants paient à la mission des droits en espèces (dollars américains, dollars canadiens ou livres syriennes) ou par un autre instrument financier en dollars canadiens (chèques, traites bancaires, par exemple). Le commis au recouvrement des coûts (employé canadien) transmet la documentation de rapprochement issue du système PDS+, ainsi que les instruments financiers à la Section des finances pour que celle-ci les entre quotidiennement dans le SGI. Les espèces (dollars américains et livres syriennes) sont remises au caissier et un reçu officiel est délivré au commis au recouvrement des coûts pour les deux devises. Les dollars et instruments financiers en dollars canadiens sont remis à l'un des adjoints qui délivre également un reçu officiel.

5.4.15 Après avoir entré l'information dans le SGI, l'adjoint entrepose les instruments financiers dans son coffre réfractaire. La pratique actuelle est que le même adjoint se réunisse avec l'AGC adjoint à chaque fois qu'un envoi à l'AC est fait, soit habituellement tous les 10 jours. L'AGC adjoint vérifie que le montant indiqué dans le SGI correspond au montant indiqué sur les instruments financiers à envoyer à l'AC.

5.4.16 Le coffre réfractaire se trouve dans le bureau commun des deux comptables adjoints. Il s'ouvre avec une clé qui est toujours gardée par l'adjoint. L'équipe a observé que, pendant que l'adjoint comptait les fonds reçus du commis au recouvrement des coûts, un certain nombre de personnes entraient et sortaient du bureau. Par ailleurs, la porte du bureau ne ferme pas à clé, donc, en l'absence des adjoints, le bureau et les dossiers financiers qui s'y trouvent sont facilement accessibles.

5.4.17 Au cours du présent exercice financier, de nouveaux « documents d'engagement » ont été élaborés par la Section de l'immigration. Ces documents énoncent les responsabilités de chaque membre du personnel prenant part au processus de recouvrement des coûts de l'Immigration, dont le personnel des Finances. Ces documents ont été examinés et on a jugé qu'ils décrivaient avec exactitude les responsabilités de chaque personne et intégraient notamment une séparation appropriée des tâches et de la supervision des fonds par la direction.

5.4.18 L'Immigration a informé l'équipe de vérification qu'elle compléterait ces « engagements » par un processus d'assurance de la qualité (AQ) qui comprendrait des échantillonnages de dossiers d'immigration pris au hasard pour s'assurer que toute la documentation nécessaire, notamment pour la réception de fonds, y est incluse.

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

- 5.4.19** À titre de contrôle supplémentaire, pour chaque envoi de dollars canadiens à l'AC, l'adjoint (autre que l'adjoint qui entre les données dans le SGI) devrait se réunir avec l'AGC adjoint pour rapprocher les fonds disponibles. Cela pourrait se faire en rapprochant les reçus officiels de l'information entrée dans le SGI et des fonds réellement disponibles.
- 5.4.20** Il conviendrait d'installer une serrure sur la porte du bureau des comptables adjoints pour empêcher d'autres personnes d'y accéder en leur absence. La porte devrait être fermée à clé quand le coffre est ouvert.
- 5.4.21** La Section de l'immigration devrait lancer dès que possible son processus d'assurance de la qualité et, en particulier, la comparaison des visas délivrés avec les fonds reçus, car ce rapprochement est essentiel pour s'assurer que tous les fonds reçus par l'Immigration ont été enregistrés dans le PDS+.

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

- 5.4.19** Un comptable adjoint entrera les données sur les envois en dollars canadiens dans le SGI; le deuxième comptable adjoint rapprochera les envois avec l'AGC adjoint. Cette pratique a été mise en oeuvre.
- 5.4.20** La porte est déjà pourvue d'une serrure. Une clé a été remise aux comptables adjoints qui ferment maintenant le bureau quand il est inoccupé et après les heures de travail. La clé sera gardée dans le bureau de l'AGC adjoint.
- 5.4.21** Ce point a été porté à l'attention de l'agent d'immigration chargé des opérations de recouvrement des coûts.

## **Comptes d'actif et de passif**

- 5.4.22** Avant le mois de mars 2004, la mission contrôlait mensuellement ses comptes d'actif et de passif. Le comptable principal préparait un sommaire indiquant les soldes dans plusieurs comptes du G/L, et l'AGC examinait la liste et assurait le suivi, le cas échéant. En mars 2004, il semblerait que cette pratique ait pris fin, à la demande de SMFF. Il a cependant été confirmé que, selon les procédures de SMFF, un contrôle mensuel des soldes d'actif et de passif est toujours nécessaire.

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

- 5.4.23** La mission devrait contrôler les soldes d'actif et de passif sur une base mensuelle pour s'assurer que les sommes recouvrables sont perçues et que les sommes à payer sont versées en temps opportun.

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

- 5.4.23** Le contrôle mensuel de l'actif et du passif reprendra immédiatement.

## **Module de gestion du matériel**

- 5.4.24 Actuellement, la mission n'utilise pas le module de gestion du matériel (GM) dans le SGI. Une nouvelle politique exigeant que tous les contrats soient approuvés par le Comité d'examen des marchés pour être entrés dans le module de gestion du matériel est entrée en vigueur à l'AC en décembre 2004.

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

- 5.4.25** La mission devrait utiliser le module de gestion du matériel dans le SGI pour se conformer à la politique de l'AC sur la passation de contrats. Le personnel qui utilise ce module devrait recevoir une formation appropriée de CSFI.

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

- 5.4.25** C'est fait. Tout le personnel prenant part à la comptabilité et l'AGC adjoint ont reçu une formation en ligne, et le personnel de la comptabilité s'est vu accorder l'accès nécessaire au module de gestion du matériel du SGI pour accomplir cette fonction. Tous les contrats seront entrés, ainsi que tous les contrats de location.

## **Généralités**

- 5.4.26 Un échantillonnage des demandes de remboursement de frais d'accueil a été examiné et respectait les lignes directrices internes de la mission en matière d'accueil. Ces lignes directrices ont été jugées conformes à la politique du CT sur l'accueil.

- 5.4.27 Une taxe de consommation a récemment été instaurée en Syrie. Au moment de la vérification, la mission n'était pas certaine de la manière dont cette taxe serait traitée, c'est-à-dire si la mission en serait exonérée ou si les sommes payées seraient recouvrables.

5.4.28 \*\*\*

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

**5.4.29 La mission devrait contrôler l'évolution de la nouvelle taxe de consommation syrienne. Si les missions diplomatiques paient cette taxe, la mission devrait prendre contact avec l'administration fiscale syrienne pour déterminer si ces sommes sont recouvrables.**

5.4.30 \*\*\*

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

**5.4.29 Récemment, l'ambassade d'Allemagne a été informée que ses employés diplomatiques bénéficieraient d'un remboursement de la TVA sur une base réciproque pour tous les achats supérieurs à environ 200 euros ou pour l'équivalent en livres syriennes. La mission prendra contact avec les services du Protocole d'AEC pour savoir quels privilèges d'exonération fiscale sont accordés aux diplomates syriens au Canada, avant d'aborder cette question avec le MAE.**

5.4.30 \*\*\*

### **Club canadien**

5.4.31 Le Club Chimo fonctionne sur une propriété comprenant quatre unités d'appartements appartenant à l'État. Le Club comprend une aire de loisirs et un coin salon intérieurs, ainsi qu'une piscine et un gymnase. Il a pour but d'offrir des installations récréatives et sociales aux 25 employés canadiens affectés à Damas et aux membres de leurs familles. Un Comité exécutif de cinq membres élus gère essentiellement le Club, et il existe une Constitution qui expose les politiques et procédures du Club. La Constitution a été élaborée il y a quelques années et des changements qui ont eu lieu au sein du Club n'y ont pas été reflétés. Ce Club est très actif et les installations sont très utilisées, par exemple pour organiser des séances de formation, des dîners d'adieu et des réceptions privées. On y donne au moins une réception importante par mois. Antérieurement, des membres associés et parrainés étaient autorisés à venir au Club, mais ce n'est plus le cas.

5.4.32 Le trésorier prépare des états financiers qu'il remet au CDM. Quand un gestionnaire/barman est de service, des fiches de bar sont utilisées; sinon, on recourt à un système de facturation fondé sur l'honneur. On ne gère pas d'espèces dans le salon. Les états financiers ne sont pas vérifiés et, étant donné le nombre peu élevé d'utilisateurs et les faibles sommes en dollars concernées, cela semble convenir.



Cependant, il n'y a pas d'inventaires alors qu'il devrait y en avoir. Le contrôle interne des opérations semble adéquat et l'accès aux stocks est limité. Le pouvoir de signature pour le compte bancaire est limité au Comité exécutif.

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

- 5.4.33 Il conviendrait d'examiner la Constitution du Club Chimo et de réviser le document au besoin.**
- 5.4.34 Des inventaires des alcools et boissons devraient être dressés et apparaître sous la rubrique « Coût des marchandises vendues » dans l'État des recettes et des dépenses.**

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

- 5.4.33 Le Comité exécutif du Club Chimo a examiné les recommandations des vérificateurs. Il a préparé des avant-projets de révisions qui seront présentés aux membres lors de la prochaine Assemblée générale, en janvier 2006.**
- 5.4.34 Le trésorier et le barman sont en train de dresser un inventaire (et d'établir une procédure officielle à ce sujet). L'inventaire apparaîtra sous la rubrique « Coût des marchandises vendues » dans l'État des recettes officiel qui sera présenté à l'Assemblée générale annuelle et au CDM. L'inventaire sera achevé pour le 31 octobre 2005, date à laquelle le nouveau gestionnaire du bar prendra la relève du gestionnaire actuel.**

## ANNEXE

Les tableaux suivants indiquent les domaines de chaque programme qui ont été examinés pour déterminer leur conformité avec les politiques et procédures et évaluer leur efficacité et leur efficacité. Pour chaque programme indiqué, on peut se reporter aux guides de vérification connexes dans le site intranet du Bureau de l'inspecteur général (ZID), qui contiennent les critères de vérification détaillés et les procédures de vérification appliqués au cours de la vérification.

L'élément central et la portée des travaux sur place sont fondés sur une évaluation de l'importance et des risques corrélatifs. Cela se fait au moyen d'une communication avec les directions générales à l'AC, dont des séances d'information par la direction hiérarchique et les directions générales fonctionnelles responsables pour chacun des domaines indiqués ci-dessous, ainsi que d'un examen de la documentation pertinente de l'AC et de la mission, des conclusions de la vérification antérieure, et d'une analyse des tendances et des questions systémiques récurrentes.

Pendant la vérification, les questions sur lesquelles portent la vérification et les lignes de l'enquête sont encore affinées à partir de l'information rassemblée au moyen d'entrevues avec le CDM et les gestionnaires de programmes, d'un questionnaire d'enquête auprès de tout le personnel, d'une réunion avec le Comité des ERP, d'entrevues individuelles avec les membres du personnel, et des résultats de l'examen d'autre documentation.

Le niveau des travaux de vérification pour un domaine donné est donc fondé sur les questions et l'information rassemblées à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'AC, de la direction de la mission ou de ses opérations. Aussi tous les domaines n'ont-ils pas reçu la même attention. Plus de travail et plus de temps sont consacrés aux questions matérielles et à risque élevé, notamment à celles qui présentent un intérêt pour la direction de la mission. Parfois, le temps limité ou d'autres facteurs ne permettent pas à la vérification de couvrir tous les domaines. Ceux qui ne sont pas couverts sont indiqués dans la partie du rapport intitulée *Portée et objectifs*.

**Gestion de la mission**

Ententes de responsabilité	Communications
Plans stratégique et opérationnel	Relations en étoile
Intégration et coordination du Programme	Autres ministères fédéraux
Structure du Comité	Mesure du rendement

**Programme des relations générales**

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

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

Gestion du Programme	Investissement
Planification du Programme	Science et technologie
Cadre de la Nouvelle approche	Politique commerciale et accès au marché
Développement du commerce	Mesure du rendement

**Programme des services consulaires**

Gestion du Programme	Services de citoyenneté
Services aux citoyens canadiens	Consuls honoraires
Traitement des passeports	Admission au Canada

**Gestion du Programme d'administration**

Gestion du Programme	Normes de service
Planification du Programme	Communications
Politiques, systèmes et procédures	Mesure du rendement

### **Ressources humaines**

Gestion de la fonction des RH	Classification
Dotation	Rémunération et avantages sociaux
Relations de travail	Formation et perfectionnement
Langues officielles	Santé et sécurité
Activités du Programme communautaire	Importation de marchandises

### **Ressources matérielles**

Plan de gestion des biens de la mission	Véhicules officiels
Chancellerie	Inventaires
Résidence officielle	Gestion du matériel
Logements du personnel	Biens de loisirs
Entretien	Aliénation

### **Finances**

Processus budgétaire	Rapprochements
Cadre de contrôle	Opérations bancaires
Autorisation de dépenser et paiement	Comptes de caisse
Réception et dépôt de fonds	Avances
Transferts (EN, OI et OS)	Petite caisse
Recouvrement des coûts	Conversion des devises
Passation de contrats	Accueil