



VÉRIFICATION DU HAUT-COMMISSARIAT DU CANADA

DAR-ES-SALAAM

AVRIL 2005

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

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
PORTÉE, OBJECTIFS ET RESSOURCES DE LA MISSION	3
Portée et objectifs de la vérification	3
Ressources matérielles	4
Information financière 2004-2005	4
Organigramme	5
GESTION DE LA MISSION	6
1.1 Aperçu	6
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES	8
2.1 Aperçu	8
PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES	10
3.1 Aperçu	10
PROGRAMME CONSULAIRE	13
PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION	16
5.1 Gestion du programme	16
5.2 Ressources humaines	17
5.3 Biens matériels	18
5.4 Finance	20
5.5 Technologies de l'information (TI)	27
ANNEXE	30

RÉSUMÉ

Une vérification des programmes des Relations générales (RG), de l'Expansion internationale des affaires (EIA), du programme consulaire et du programme de l'Administration a été effectuée à Dar es-Salaam, du 9 au 12 novembre 2004. La dernière vérification du programme consulaire et du programme de l'Administration remontait à juin 1995.

Cette mission est bien gérée, avec un fort leadership. Les communications, de haut en bas, sont très bonnes et il y a une coordination des programmes et une synergie efficace. Une saine structure de comités est en place, et le chef de mission (CDM) s'appuie sur cette structure pour la prise de décisions. Le Comité des employés recrutés sur place (ERP) se réunit maintenant régulièrement avec la direction actuelle, et le moral s'est amélioré considérablement au sein de la mission, depuis l'arrivée du CDM, l'été dernier. La mission s'est récemment élargie de deux membres du personnel canadien (PC) et d'un agent recruté sur place, ce qui porte ses effectifs à huit employés canadiens et 25 ERP. L'ACDI ayant déclaré la Tanzanie pays de concentration, la mission et son programme d'aide s'accroîtront beaucoup au cours des prochaines années. Le Canada jouit d'un haut profil en Tanzanie, et son influence auprès des autorités locales est plus que proportionnée à la taille et à l'investissement de la mission.

Le programme des RG, qui couvre quatre pays d'accréditation, est géré de manière efficace par un agent politique FS-02 qui consacre la moitié de son temps à ce programme. Cet agent porte plusieurs chapeaux à la mission, dont la supervision de trois employés du Commerce. Il a de bonnes relations et a une excellente connaissance de la scène politique. Ses rapports sur les questions de RG, principalement axés sur la Tanzanie sont présentés en temps opportun, minutieux et analytiques. Il pense que l'on devrait accorder davantage d'attention à Madagascar, et voit la nécessité d'ajouter un poste d'agent politique subalterne supplémentaire à la mission. On devrait réorienter le soutien, de l'adjoint commercial vers la Section politique, pour contrebalancer une partie de la charge de travail. Le programme pourrait profiter d'une planification plus structurée, avec la mise en oeuvre d'un plan axé sur les résultats et d'une entente de responsabilité avec le CDM.

Les possibilités d'exporter des marchandises canadiennes vers les quatre pays d'accréditation (la Tanzanie, Madagascar, les Seychelles et les Comores) sont très limitées. Les efforts du programme d'EIA sont concentrés sur le secteur minier de la Tanzanie, où les sociétés canadiennes se sont largement investies et où l'agent commercial principal a d'excellents contacts et possède de solides connaissances techniques. Le personnel du Commerce travaille avec peu de supervision et sans objectifs ni cibles. Des communications plus officielles, un programme de visites plus proactif, et des mesures plus fréquentes des extrants et des résultats sont nécessaires pour structurer davantage le programme et accroître la productivité et le rendement.

Le programme consulaire fonctionne bien sous la direction de l'agent de gestion consulaire (AGC), et les opérations quotidiennes sont menées à bien par l'agent consulaire. Des observations mineures ont été notées, que la mission a maintenant réglées. Tant l'AGC que l'agent consulaire tireraient profit d'un recyclage.

La direction du programme de l'Administration devrait faire preuve d'un plus grand dynamisme. Une approche plus proactive de la gestion et de meilleures communications au sein de la Section sont nécessaires. Des plaintes ont été notées au sujet du respect des délais dans la prestation des services administratifs. L'introduction de normes de service améliorerait la responsabilisation et indiquerait aux clients la qualité et la promptitude qu'ils peuvent attendre dans la prestation des services. Par ailleurs, certains points du compte bancaire de Madagascar requièrent l'attention de la direction.

Un total de 44 recommandations découlant de la vérification sont abordées dans ce rapport, dont une s'adresse à l'AC et une autre à la mission de Nairobi, avec le rappel de la responsabilité de la mission de les mettre en oeuvre. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises, ainsi que les actions futures. L'AC n'est pas en mesure de mettre en oeuvre la recommandation qui lui a été adressée, mais propose des contrôles correctifs pour atténuer le risque qui a été observé. La mission de Nairobi est en bonne voie pour la mise en oeuvre de la recommandation qui lui a été faite. La mission a mis en oeuvre 23 des 42 recommandations, et la mise en oeuvre des 19 recommandations restantes est en cours.

PORTÉE, OBJECTIFS ET RESSOURCES DE LA MISSION

Portée et objectifs de la vérification

Une vérification de la mission de Dar es-Salaam a eu lieu pendant la période du 9 au 12 novembre 2004. La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion et des programmes des Relations générales, de l'Expansion internationale des affaires, du programme consulaire et du programme de l'Administration. Une Annexe au Rapport donne la liste, par programme, des domaines particuliers qui ont été examinés au cours de cette vérification.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- évaluer les contrôles, 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'efficacité des programmes.

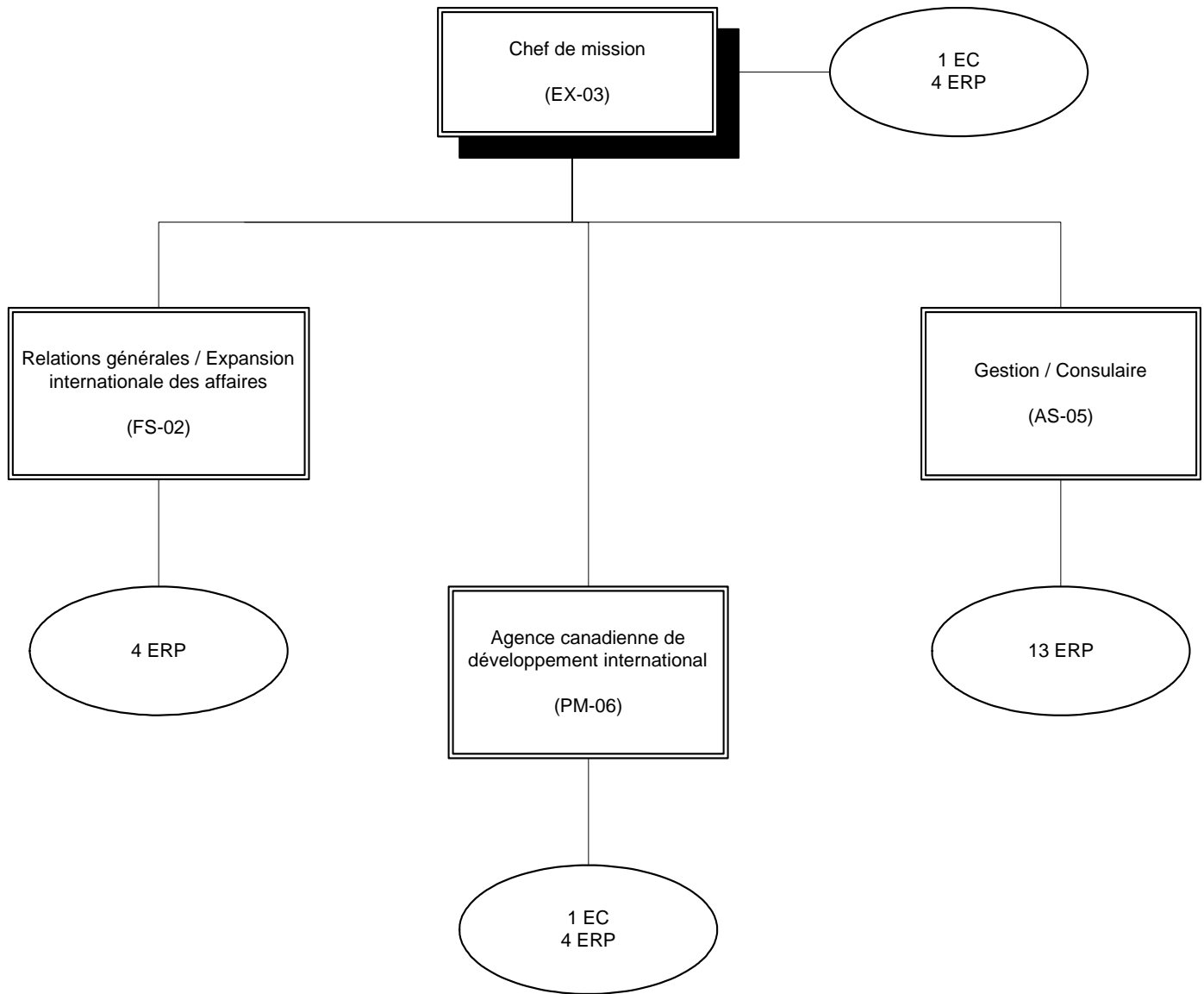
Ressources matérielles

Actifs	Propriétés de l'État	Loués par l'État
Chancellerie	1	0
Résidence officielle	1	0
Logements du personnel	6	1
Véhicules	7	0

Information financière 2004-2005

Budget d'exploitation (N001)	817 896 \$
Budget des immobilisations (N005)	135 900 \$
Budget des heures supplémentaires du PC (N011)	15 000 \$
Budget des salaires du PC (N011)	303 578 \$
Budget des salaires des ERP (N012)	503 962 \$
Total	1 776 336 \$

Organigramme



GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 La réputation de bonne gestion dont jouit la mission a été confirmée par cette visite. Le chef de mission (CDM) est très respecté et son arrivée, l'été dernier, a galvanisé le moral du personnel. La coordination est excellente entre les programmes et une approche en équipe est évidente, notamment lors de la prise en charge de grandes missions en visite (deux visites ministérielles ont eu lieu l'an dernier). Les communications avec le personnel recruté sur place (ERP) se sont considérablement améliorées.

1.1.2 Le CDM a reconstitué un certain nombre de comités qui n'avaient pas été convoqués depuis quelque temps. Il y a un Comité de gestion de la mission (CGM), qui se réunit chaque semaine et auquel prennent part le CDM, les gestionnaires de programmes et l'adjointe administrative du CDM. Les sous-comités comprennent : un Comité du logement et un Comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Les comptes rendus sont disponibles pour chacun de ces comités. On envisage la création prochaine d'un Comité de classification des ERP. Il n'y a pas actuellement de Comité d'examen des marchés et sa création est recommandée dans le rapport. Le CDM s'appuie fortement sur la structure des comités pour faire ses recommandations. Les réunions régulières avec le Comité des ERP sont également quelque chose de nouveau dans cette mission. Les gestionnaires de programmes présentent au personnel un compte rendu des discussions et des décisions du CGM, s'il y a lieu. Le CDM peut juger bon de faire circuler le compte rendu des réunions du CGM à tout le personnel.

1.1.3 La gestion des programmes tirerait profit de la passation d'ententes avec le CDM. Celui-ci a tenu des réunions d'établissement des objectifs avec chaque gestionnaire de programme, qui ont permis d'enrichir les plans de travail de chaque programme. Toutefois, ces objectifs et les plans de travail consistent principalement en une liste d'activités prévues pour l'année. Les ententes, également appelés Ententes de responsabilité indiqueraient par écrit les attentes du programme en termes mesurables. Ces Ententes, associées à des plans axés sur les résultats pour chaque programme, fourniraient la structure nécessaire pour tenir la direction comptable et établir la base sur laquelle le rendement de la gestion du programme serait évalué.

Recommandation pour la mission

1.1.4 Des Ententes de responsabilité entre le CDM et les gestionnaires de programmes devraient être rédigées et indiquer les attentes de chaque programme en termes quantitatifs et qualitatifs.

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

- 1.1.4 Le CDM a établi des objectifs avec chaque GP, fondés sur son EGR. La mission mettra les Ententes en place d'ici le 10 avril 2005.**

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Aperçu

2.1.1 Le programme des RG est géré par un agent politique FS-02, dont c'est la quatrième année à la mission. Cet employé est polyvalent. Outre le programme des RG, il est chargé de la gestion de trois employés ERP du Commerce et d'un ERP adjoint aux Visas; il assume également les fonctions d'agent de sécurité de la mission (ASM), seconde l'AGC pour les affaires consulaires, et travaille en étroite collaboration avec le programme de l'ACDI. On évalue à 50 % le temps que l'agent politique consacre au programme des RG.

2.1.2 Le programme couvre les activités politiques et économiques dans quatre pays d'accréditation : la Tanzanie, Madagascar, les Comores et les Seychelles. L'attention est principalement axée sur la Tanzanie. L'agent politique pense, cependant, que l'on devrait accorder davantage d'attention à Madagascar, qui a une population de 15 millions de personnes. Le Canada y a un consul honoraire qui a de bonnes relations et a facilement accès aux ministres et aux représentants gouvernementaux. Ce consul honoraire enverra, de temps à autres, des notes diplomatiques et présentera des rapports sur la réaction du gouvernement. Il y a également un Programme de Fonds Canada à Madagascar, pour lequel l'ACDI a nommé un coordonnateur. L'agent politique a effectué trois visites à Madagascar lors de sa première année à la mission, et espère en faire une autre au début de l'année prochaine. Se rendre de Dar es-Salaam à Madagascar n'est guère facile et peut prendre jusqu'à deux jours.

2.1.3 Les contacts avec les Comores et les Seychelles ont été rares, bien que le CDM, au cours du peu de temps qu'il a été à la mission, ait déjà présenté ses lettres de créance aux Comores. L'agent politique s'y est rendu en visite en 2003, puis de nouveau, quand le CDM y est allé, en octobre 2004. L'ancien CDM et l'agent de gestion consulaire (AGC) sont allés aux Seychelles au cours des trois dernières années, mais l'agent politique ne l'a pas encore fait. Il est prévu qu'il s'y rende en 2005.

2.1.4 L'agent politique a une excellente connaissance des questions touchant la Tanzanie et est bien respecté, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la mission. Il présente activement des rapports sur un large éventail de questions. L'Administration centrale a exprimé une grande satisfaction à l'égard de la qualité et de la fréquence de ses rapports qui sont considérés comme minutieux et analytiques. Les rapports abordent divers sujets, dont, entre autres, le niveau de la menace que représente le terrorisme, et les élections qui se tiendront en Tanzanie l'année prochaine; le processus de réconciliation politique qui a lieu à Zanzibar et les prochaines élections; et la Conférence internationale sur la paix, la sécurité, la démocratie et le développement dans la Région des Grands Lacs, qu'accueillera Dar es-Salaam en novembre 2004. Cette Conférence a pris beaucoup de temps à l'agent politique, car le Canada y jouait un rôle prépondérant pour soutenir les Nations Unies et l'Union africaine. Le Canada a aussi coprésidé le Groupe des amis de la Région des Grands Lacs, composé de

29 États membres et de 10 organisations internationales. La mission a également accueilli, l'an passé, deux visites ministérielles, dont les besoins ont exercé des pressions additionnelles sur cet agent.

2.1.5 Le programme gagnerait à être plus structuré. Le cadre stratégique du Ministère fournit l'orientation nécessaire pour le programme et un plan de travail a été élaboré. Toutefois, ce plan consiste surtout en une liste des activités pour l'année courante. Une approche plus officielle pourrait être bénéfique, en liant les priorités de l'AC et du CDM aux buts et objectifs du programme, puis en les incorporant dans un document axé sur les résultats, avec des objectifs, des activités, des dates repères, des indicateurs de rendement et des résultats attendus clairement définis. Une Entente de responsabilité entre le CDM et l'agent politique exprimerait les attentes du programme et formerait la base sur laquelle le rendement de l'agent politique pourrait être évalué.

2.1.6 L'agent politique pense que le programme des RG pourrait supporter un poste d'agent subalterne supplémentaire. Actuellement, l'agent politique travaille sans aucun soutien administratif. L'adjoint commercial ERP-05 pourrait être amené dans le programme des RG pour aider l'agent politique au besoin. La mission pourrait aussi trouver avantage à ce que la fonction des Affaires publiques, qui est actuellement menée à bien par l'agent commercial (ERP-08), qui consacre 20 % de son temps à ce rôle, soit plus robuste. L'an dernier, les Affaires publiques consistaient principalement en la communication de 15 nouveaux articles aux médias pour l'ACDI et les activités de CICan. Le CDM a exprimé le besoin d'un programme de sensibilisation plus officialisé, notamment en ce qui a trait aux médias. Un plan de travail bien élaboré définirait mieux les exigences du programme et le niveau de ressources nécessaires.

Recommandation pour la mission

2.1.7 Un plan de travail axé sur les résultats, qui indiquerait les objectifs, activités, dates repères et résultats attendus, devrait être élaboré pour le programme des RG (incluant les Affaires publiques).

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

2.1.7 Un plan de travail sera en place d'ici le 10 avril 2005.

PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES

3.1 Aperçu

3.1.1 Le programme de l'EIA se compose de deux agents commerciaux (un ERP-09 et un ERP-08) et d'un adjoint commercial (ERP-05). L'ERP-08 consacre environ 20 % de son temps aux activités des affaires publiques. Pour le travail de l'EIA, ces employés relèvent fonctionnellement du délégué commercial régional à Nairobi et, sur une base quotidienne, du gestionnaire de programme, dans la Section des RG.

3.1.2 La Tanzanie est le point de concentration des efforts d'EIA sur le territoire de la mission, car les autres pays d'accréditation sont soit trop petits ou trop pauvres pour pouvoir acheter des biens et services canadiens. L'intérêt majeur du Canada en Tanzanie est l'investissement dans le secteur des ressources naturelles dont l'exploitation minière est l'élément le plus important. Le Canada est l'acteur principal dans le secteur minier tanzanien, et les sociétés minières ont investi plus d'un milliard de dollars américains dans le développement des mines. Des sociétés canadiennes exploitent deux des six mines d'or actives du pays, et l'exploitation d'une troisième mine est prévue pour l'an prochain. Une autre société canadienne est dans la première année d'une étude préliminaire de cinq années pour déterminer si elle se lancera dans le développement d'une grande mine de nickel dans l'Ouest de la Tanzanie. Les antimondialistes, tant étrangers que nationaux, mènent un mouvement anti-exploitation minière concerté, et les sociétés canadiennes sont souvent visées. La mission passe donc un temps considérable en conciliation et en promotion pour les soutenir.

3.1.3 Bien que le potentiel commercial dans les quatre pays d'accréditation de la mission soit extrêmement limité, les travaux de consultation financés par des institutions financières internationales ont remporté un certain succès. De plus, par suite de l'inclusion de la ville de Dar es-Salaam dans la liste des villes couvertes par l'Initiative sur les villes durables (IVD) d'Industrie Canada, trois des nouveaux secteurs identifiés par la mission se sont révélés être des secteurs importants couverts par l'IVD et sont la cible d'un développement futur.

3.1.4 L'agent commercial principal (ERP-09) est extrêmement bien informé et dispose d'un excellent réseau de contacts clés locaux dans un large éventail de secteurs, tant dans le secteur privé que public. Il a une excellente compréhension des débouchés commerciaux sur le marché tanzanien et des intérêts et activités des sociétés canadiennes qui travaillent en Tanzanie. Il a acquis de solides connaissances techniques dans les secteurs de l'exploitation minière, du pétrole et du gaz.

3.1.5 La mission a eu un nombre insuffisant de contacts pour pouvoir participer au Sondage 2000 ou 2002 du SDC auprès de la clientèle. Cependant, grâce à la formation entreprise à la mission, on a pu noter une amélioration marquée du volume et de la qualité du suivi des résultats commerciaux. Un examen de la correspondance a révélé que la Section de l'EIA offre un bon niveau de soutien aux clients canadiens, les

perspectives de marchés et les contacts clés étant les services les plus couramment fournis.

3.1.6 La *Nouvelle approche @ l'oeuvre* du SDC, axée sur le service aux clients et sur la prestation des services, est bien comprise et acceptée par la Section de l'EIA. Bien que peu de matériel promotionnel du SDC soit mis en évidence, il convient de préciser qu'au moment de la vérification, la Section de l'EIA était en train de déménager dans de nouveaux bureaux au sein de la chancellerie, ce qui lui permettra de créer un centre de ressources réservant une place au matériel promotionnel.

3.1.7 Le processus de planification de l'EIA a été lancé au moyen d'une journée de réflexion à laquelle ont participé tous les membres de la Section de l'EIA, y compris le délégué commercial régional de Nairobi. Le milieu des affaires, les débouchés et les défis, ainsi que la rationalisation du secteur prioritaire ont fait l'objet de réflexions approfondies et fournissent la base de l'élaboration des plans de travail individuels pour les agents. Le programme de l'EIA est organisé sur une base sectorielle.

3.1.8 Les deux agents de l'EIA ont d'excellentes relations de travail avec le gestionnaire du programme des RG. Néanmoins, une structure plus officielle des communications est nécessaire entre le gestionnaire et le personnel de l'EIA, de même que davantage de conseils spécialisés et de soutien de la part du délégué commercial régional de Nairobi. À présent, le gestionnaire du programme des RG maintient un contact quotidien avec la Section commerciale, mais il n'y a pas de réunions du personnel officielles régulières. Ces réunions seraient profitables, car elles permettraient de s'assurer que l'EIA atteint ses objectifs, établit ses priorités, attribue convenablement le travail, et contrôle le rendement par rapport à son plan d'affaires axé sur les résultats. Actuellement, le personnel de l'EIA travaille sans plans de travail individuels ni objectifs particuliers (p. ex. : visites, présentation de rapports). Le programme gagnerait à avoir un programme de visites plus proactif et axé sur la détermination des débouchés et la collecte de renseignements sur les marchés, notamment pour les projets financés par les institutions financières internationales. Pour faire en sorte de maximiser les efforts du personnel, il est nécessaire de contrôler régulièrement le rendement et les résultats individuels. En faisant régulièrement le point des activités et résultats des deux agents et de l'adjoint de l'EIA (p. ex. : au moyen des entrées dans le WIN, des visites réalisées et des rapports produits, le gestionnaire de programme et le délégué commercial régional peuvent tenir les agents responsables du niveau d'activités et de résultats qu'ils ont produit et mesurer leur rendement individuel. Compte tenu des autres exigences auxquelles doit répondre le gestionnaire des RG, de la situation physique du personnel commercial et du manque de données générales sur l'EIA, les agents et l'adjoint ERP travaillent indépendamment sur une base quotidienne.

3.1.9 Les fonds réservés à l'accueil officiel devraient produire davantage d'activités, notamment au niveau de l'agent de l'EIA. L'utilisation de ces fonds devrait faire l'objet de discussions lors des réunions hebdomadaires et être programmée, comme n'importe quelle autre activité.

Recommandations pour la mission

- 3.1.10 Il faudrait établir des Ententes de responsabilités exposant les résultats attendus des agents commerciaux individuels en termes mesurables.**
- 3.1.11 Le programme devrait repérer et rassembler les renseignements sur les marchés ayant trait aux possibilités d'exportation associées aux activités de financement des diverses institutions financières internationales (IFI) et à la fourniture de services canadiens.**

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

- 3.1.10 Des Ententes de responsabilités seront établies concurremment avec l'élaboration du Plan de l'EIA 2005-2006, qui sera rédigé au début du nouvel exercice financier.**
- 3.1.11 L'adjoint commercial a été chargé d'effectuer un examen hebdomadaire des sites Web pertinents des IFI pour repérer les possibilités de marchés et fournir des orientations au délégué commercial pour guider son action.**

Recommandation pour la mission de Nairobi

- 3.1.12 Le délégué commercial régional à Nairobi devrait fournir régulièrement davantage d'orientation et de direction aux agents de l'EIA à Dar es-Salaam.**

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

- 3.1.12 Le délégué commercial régional (DCR) envisage actuellement une visite de deux jours à Dar es-Salaam pour la troisième semaine de mars, en vue de discuter des directions et priorités de l'EIA et de se mettre d'accord sur la manière dont l'orientation sera fournie à l'avenir. Outre les contacts par téléphone et par courriel, le DCR projette une visite par trimestre au cours du nouvel exercice financier, idéalement pendant des événements comme les foires commerciales et les grandes missions. Il discutera également avec Dar es-Salaam et Addis-Abeba d'une éventuelle séance de stratégie à Nairobi comprenant les trois missions commerciales.**

PROGRAMME CONSULAIRE

4.1.1 Le territoire consulaire de la mission couvre la Tanzanie, Madagascar, les Seychelles et les Comores. Il y a un consul honoraire à Antananarivo (Madagascar). Le programme consulaire est placé sous la direction de l'AGC, qui passe environ 20 % de son temps à s'occuper de questions consulaires, tandis que les opérations quotidiennes sont déléguées à l'adjointe consulaire (ERP-06). L'adjointe consulaire est expérimentée et offre un service de qualité aux clients, en sollicitant les conseils de l'AGC au besoin. Le programme n'offre pas de capacité bilingue, mais la réceptionniste est capable d'aider les clients francophones. Étant donné que le territoire consulaire comprend Madagascar, il serait bon que l'adjointe consulaire ait la capacité de communiquer avec les clients francophones.

4.1.2 L'AGC a reçu sa formation consulaire il y a près de 15 ans, alors que l'adjointe consulaire a été formée en 1997. L'adjoint aux Visas (ERP-05), qui a reçu une formation plus récemment, seconde l'adjointe consulaire. Pour améliorer l'efficacité et s'assurer que le personnel de la Section ait les compétences nécessaires, l'AGC et l'adjointe consulaire auraient avantage à recevoir une autre formation consulaire de recyclage. L'AGC a récemment instauré des réunions hebdomadaires avec l'agent consulaire pour discuter des affaires et des nouvelles directives de l'Administration centrale. Ces réunions ont contribué à l'amélioration des communications.

4.1.3 L'agent politique est le suppléant de l'AGC et n'a jamais reçu de formation pour les affaires consulaires ou les passeports. Il prend son rôle consulaire au sérieux mais la fourniture d'autres conseils et outils par l'AGC et l'adjointe consulaire lui serait profitable. La Section consulaire pourrait lui fournir un guide pour l'aider à mener à bien les principaux aspects du programme consulaire en l'absence de l'AGC.

4.1.4 Les rapports COMIT mensuels sont à jour et présentés comme il faut. Le consul honoraire, à Madagascar, a récemment pris du retard dans l'envoi à la mission de la documentation concernant les services de passeports d'urgence. L'AGC lui a directement communiqué les exigences relatives à la documentation.

4.1.5 Les Plans d'urgence pour les quatre pays d'accréditation font actuellement l'objet d'une mise à jour. Le Système d'inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) doit être mis à jour et la Section doit avoir un programme de suivi régulier pour en assurer un examen systématique. La mission a tenu une conférence des coordonnateurs d'urgence en septembre 2004 et, bien qu'elle ait été fructueuse, tous les coordonnateurs d'urgence n'y ont pas participé. La mission prend contact semestriellement avec les coordonnateurs d'urgence. Un programme de contacts plus fréquents serait bon pour garder les listes d'inscription à jour et mettre le système des coordonnateurs d'urgence à l'essai.

4.1.6 En 2003, la mission a délivré 131 passeports et les statistiques de l'année en cours montrent une augmentation considérable. Les services de passeports sont

efficaces et réalisés dans les délais, bien que les normes relatives au service de passeports et aux frais ne soient pas affichées au comptoir consulaire. Le stock de passeports est convenablement contrôlé et un stock de travail minimal est remis au personnel consulaire. Le stock de travail et l'accès à l'équipement d'établissement des passeports sont également bien contrôlés.

4.1.7 L'adjointe consulaire examine en détail les demandes de passeport et est à jour pour ce qui est des directives connexes. Elle maintient son attention en éveil pour les irrégularités d'information et prend contact avec le Bureau des passeports (JWS) pour obtenir, au besoin, une confirmation de l'admissibilité. ***

4.1.8 L'AGC fait l'inspection finale des passeports et examine les demandes de passeport en les comparant aux photocopies des cartes de citoyenneté ou des certificats de naissance. Un examen de dossiers n'a pas montré d'irrégularités de traitement, la documentation pertinente était au dossier et les vérifications de routine avaient été faites avant la délivrance des passeports.

4.1.9 Quelques rapports récents d'inventaire des passeports ont été imprimés à la date requise mais n'ont été signés que bien plus tard, ce qui laisse supposer que le recensement des stocks n'avait pas été fait dans le délai prescrit. Le comptage mensuel d'inventaire des passeports devrait être fait et signé entre le 1^{er} et le 10^e jour du mois suivant. Un examen du recensement des passeports n'a pas montré d'écarts.

4.1.10 Un nombre considérable de vieilles demandes de passeport photocopiées sont gardées mais ne sont pas convenablement stockées. Les directives du Bureau des passeports demandent aux missions d'éliminer les photocopies des demandes une fois que les originaux ont été retournés au Bureau des passeports (JWS).

4.1.11 Le barème des frais consulaires et de passeports a été examiné pour la première fois en plus d'une année et devrait être mis à jour en raison des fluctuations monétaires. Le barème des frais doit être régulièrement examiné pour s'assurer que les frais exacts ont été perçus quand les clients paient en monnaie locale. Des reçus officiels sont délivrés aux clients pour tous les frais consulaires et de passeports, et le montant des frais et le formulaire EXT 25 sont gardés ensemble, dans un tiroir-caisse bien contrôlé. Les recettes consulaires sont rapprochées et remises mensuellement seulement à la Section de la comptabilité. Selon le *Règlement sur la perception et le dépôt des deniers publics*, les recettes doivent être déposées au moins une fois par semaine.

Recommandations pour la mission

4.1.12 L'adjointe consulaire devrait recevoir une formation linguistique en français.

- 4.1.13 L'AGC et l'adjointe consulaire devraient suivre un cours de Spécialiste consulaire quand celui-ci sera offert.**
- 4.1.14 La base de données ROCA doit être mise à jour et les Plans d'urgence doivent être présentés.**
- 4.1.15 *****
- 4.1.16 L'AGC devrait faire toutes les inspections finales de passeports en les comparant avec les documents originaux (cartes de citoyenneté ou certificats de naissance).**
- 4.1.17 Le recensement mensuel des passeports devrait être achevé et signé au plus tard le 10^e jour de chaque mois suivant.**
- 4.1.18 Les photocopies des demandes de passeport devraient être détruites une fois les originaux retournés à JWS.**
- 4.1.19 Les recettes consulaires devraient être déposées au moins une fois par semaine.**

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

- 4.1.12 La mission évaluera les capacités et aptitudes linguistiques de l'assistante consulaire en français et s'efforcera d'obtenir la formation appropriée.**
- 4.1.13 La mission explorera les possibilités de formation avec CFSI.**
- 4.1.14 La base de données ROCA est maintenant mise à jour sur une base mensuelle. Les Plans d'urgence en retard pour les Comores, les Seychelles et Madagascar seront présentés d'ici le 1^{er} mai 2005.**
- 4.1.15 Mise en oeuvre.**
- 4.1.16 Mise en oeuvre.**
- 4.1.17 Un plus grand effort sera fait pour respecter les échéances pour la présentation des rapports.**
- 4.1.18 Mise à jour.**
- 4.1.19 Mise à jour.**

PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le programme de l'Administration est géré par un AGC qui effectue sa deuxième année à la mission. Le programme fournit seulement un niveau de service satisfaisant aux clients de la mission et au consulat honoraire à Madagascar. Des plaintes concernant des retards dans le service ont été notées au moment de la vérification. Le service peut être amélioré par une approche plus proactive de la gestion, en mettant en oeuvre les normes de service et en faisant en sorte que le personnel centre davantage son attention sur les communications et le rendement.

5.1.2 L'AGC a récemment instauré des réunions hebdomadaires individuelles avec les membres clés du personnel, comme le comptable, et une réunion bimensuelle pour tout le personnel de la Section de l'Administration. Ces réunions ont été bien accueillies et devraient continuer d'être tenues; des réunions additionnelles doivent aussi être établies, comme cela est indiqué dans le présent rapport.

5.1.3 Le programme n'a pas de normes de service et leur élaboration et leur mise en oeuvre devraient être une priorité, compte tenu des préoccupations des clients. Ces normes devraient indiquer non seulement les délais d'exécution d'un service (p. ex. : faire les paiements dans des délais précis), mais aussi les temps de traitement (p. ex. : pour répondre aux ordres de travaux). Une fois élaborées, elles devraient être communiquées aux clients et on devrait vérifier que le personnel s'y conforme.

5.1.4 L'organigramme montre que l'adjoint aux biens et l'adjoint aux achats relèvent du comptable/gestionnaire de bureau, alors qu'en réalité, ils se rapportent directement à l'AGC. L'organigramme devrait être mis à jour pour refléter les liens hiérarchiques actuels. Les descriptions de tâches devraient également être examinées, en particulier celles du comptable/gestionnaire de bureau ERP 07 et celle de l'adjoint aux biens ERP-06, pour s'assurer qu'elles indiquent les responsabilités actuelles. Le Comité de classification devrait examiner les descriptions de tâches à mesure que les tâches et les responsabilités changent. Les appréciations ne sont pas achevées pour tous les ERP du programme de l'Administration. Il est nécessaire d'améliorer les communications, d'indiquer clairement les liens hiérarchiques, de mettre en oeuvre des normes de service et d'instaurer des examens de rendement annuels, pour assurer l'uniformité et l'efficacité du service.

Recommandations pour la mission

5.1.5 Il faudrait instaurer une réunion mensuelle de tout le personnel du programme de l'Administration.

- 5.1.6 Des normes de service détaillées précisant à la fois les délais de traitement et les délais d'exécution devraient être élaborées et mises en oeuvre.**
- 5.1.7 L'organigramme devrait être mis à jour pour refléter les liens hiérarchiques actuels dans le programme de l'Administration.**
- 5.1.8 Les descriptions de tâches devraient être examinées et mises à jour quand cela est nécessaire, puis soumises au Comité de classification aux fins de réévaluation.**

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

- 5.1.5 Mise en oeuvre.**
- 5.1.6 Des normes de services aux clients seront mises en oeuvre d'ici le 1^{er} avril 2005.**
- 5.1.7 Mise en oeuvre.**
- 5.1.8 Les descriptions de tâches seront examinées et mises à jour, quand cela sera nécessaire, puis soumises au Comité de classification aux fins de réévaluation d'ici le 1^{er} juillet 2005.**

5.2 Ressources humaines (RH)

5.2.1 D'une manière générale, la fonction des Ressources humaines est bien gérée. À part celles du programme de l'Administration et du programme consulaire, les évaluations de rendement et les descriptions de tâches sont à jour. La mission envisage de réinstaurer le Comité de classification, et les descriptions de tâches devraient être soumises à celui-ci aux fins d'examen, à mesure que les tâches changent. Les membres du personnel ont indiqué qu'on ne leur a généralement pas offert la possibilité de discuter des appréciations avec leur gestionnaire dans le cadre du processus d'examen du rendement.

5.2.2 Aucun plan ou budget de formation n'a été établi. L'AGC est le coordonnateur de la formation et consulte les gestionnaires de programmes sur les besoins de formation, mais n'a pas encore élaboré un plan de formation global de la mission. Ce plan devrait être élaboré en consultation avec les gestionnaires et s'inspirer des besoins de formation indiqués dans les examens de rendement. Les domaines particuliers soulignés comme des éléments clés d'un plan de formation pour cette mission comprennent une formation linguistique en français et une formation en technologie de l'information (TI) pour le personnel du bureau en général.

Recommandation pour la mission

5.2.3 Un plan de formation officiel devrait être élaboré, et le CGM devrait établir un budget de formation.

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

5.2.3 Un plan de formation officiel sera élaboré, et un budget de formation sera établi par le CGM d'ici le 1^{er} mai 2005.

5.2.4 Un Comité des ERP est en place et a surtout servi de comité social avant l'arrivée du nouveau CDM. Des réunions officialisées sont maintenant encouragées entre le Comité et la direction. Le Comité n'a pas élaboré de mandat, bien que des réunions officialisées entre le Comité et la direction aient maintenant été programmées quatre fois par an. Les ERP sont, en général, très satisfaits de l'accès accru au CDM grâce à des réunions de tout le personnel et du Comité des ERP récemment instaurées.

5.2.5 Un examen d'une récente mesure de dotation a montré que le concours était bien géré, transparent et bien documenté. Le processus de dotation est convenablement élaboré et perçu comme équitable par le personnel de la mission.

5.2.6 Aucun examen des avantages sociaux n'a été entrepris depuis 1999, mais il est prévu pour 2005. L'Administration de la mission est en train de distribuer un Guide des employés daté du 1^{er} novembre 2004, mais celui-ci ne devrait pas être distribué car il n'a pas été autorisé par la Direction des employés recrutés sur place (HLD).

Recommandation pour la mission

5.2.7 Le Guide des employés daté du 1^{er} novembre 2004 devrait être soumis à HLD aux fins d'approbation, puis distribué aux ERP.

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

5.2.7 L'avant-projet du Guide des employés a été soumis à HLD. Une fois l'approbation d'HLD reçue, il sera distribué aux ERP aux fins d'observations avant sa mise en forme finale.

5.3 Biens matériels

5.3.1 La Section des biens matériels est dirigée par l'AGC, avec l'aide d'un adjoint aux biens (ERP-06) et d'un adjoint aux achats (ERP-05). La Section est également soutenue par trois employés autres que des employés de bureau, c'est-à-dire un homme à tout faire et deux jardiniers. Le volume d'activités s'est accru au cours des six

derniers mois, en raison de nouveaux logements du personnel (LP) et de rénovations de la chancellerie pour installer du personnel canadien additionnel. L'an dernier, la Section s'est occupée de quelque 800 demandes d'ordres de travaux, ce qui est plus élevé que les années précédentes. Cette charge de travail accrue a mis en évidence certains problèmes de service, et les clients ont indiqué que la Section fournit, en général, un service de qualité, mais pas toujours d'une manière opportune. L'AGC doit donc centrer davantage son attention sur cette fonction et, notamment sur le traitement des ordres de travaux conformément à des lignes directrices et à des normes de service claires.

5.3.2 L'AGC doit d'abord se réunir, chaque matin, avec l'adjoint aux biens et l'adjoint aux achats pour examiner les ordres de travaux pour la journée, élaborer un plan d'action et étudier la progression des ordres de travaux en souffrance. À mesure que le rendement s'améliore par rapport aux normes prescrites, la nécessité de réunions quotidiennes peut être réévaluée.

5.3.3 Les Conventions d'occupation avaient toutes été signées au moment de la vérification. Les comptes de distribution étaient en ordre pour tous les LP, sauf pour la résidence officielle (RO). Il n'y a pas de compte de distribution pour la chancellerie, mais l'adjoint aux achats maintient un système de cartes qui contrôle étroitement les inventaires et les fournitures.

5.3.4 La chancellerie est une propriété de l'État et se trouve sur une île, dans le centre-ville, près des autres missions diplomatiques. Elle est bien tenue et une remise à neuf est prévue pour 2007. Des rénovations sont en cours pour déménager la Section commerciale au rez-de-chaussée afin de donner plus de place à la Section de l'ACDI qui prend de l'ampleur.

5.3.5 Le portefeuille des biens consiste en six LP appartenant à l'État, dont cinq se trouvent dans le complexe Caribou Court et un à l'extérieur, et une propriété louée par l'État à l'extérieur du complexe, qui est actuellement sur le point d'être vendue. La mission est en train de louer un autre LP pour un nouvel employé canadien. Les LP sont bien tenus, même si on devrait prévoir quelques rénovations esthétiques pour le complexe Caribou Court et les incorporer dans le Plan de gestion des biens de la mission (PGBM). Certains LP ont été agrandis pour répondre aux besoins des familles, en rénovant les garages pour en faire des salles familiales et, dans certains cas, en construisant des chambres additionnelles. La création d'une pièce supplémentaire dans le LP3070043 devrait être capitalisée et non portée aux dépenses, car le coût dépassait 10 000 dollars. La mission a essayé de se défaire du LP3070063 vacant, car celui-ci nécessiterait un investissement considérable pour l'amener aux normes et sa configuration est inadaptée aux besoins. *** Le PGBM devrait être mis à jour pour refléter les projets actuels concernant l'aliénation de ce LP.

5.3.6 En 2002-2003, une importante rénovation a été entreprise à la résidence officielle (RO). Bien qu'elle ait pris plus de temps que prévu à l'origine, elle a permis

d'accroître la fonctionnalité de la RO. Quelques préoccupations ont été formulées en ce qui a trait à la hauteur des compteurs dans la cuisine, ainsi qu'un certain mécontentement à l'égard de quelques appareils de cuisine qui tombent régulièrement en panne.

5.3.7 La municipalité possède actuellement le terrain qui sépare la RO de la route. Bien que la mission soit libre de l'utiliser au besoin comme terrain de stationnement lors de grandes réceptions, elle s'inquiète de son développement futur et, surtout, du fait que la situation privilégiée de ce terrain sur la côte pourrait limiter l'efficacité et la valeur de la RO. La mission a pris contact avec les représentants locaux au sujet de l'éventuel achat de ce terrain et devrait maintenir un dialogue avec SRD à ce sujet.

Recommandations pour la mission

5.3.8 **L'AGC devrait instaurer des réunions quotidiennes avec l'adjoint aux biens et l'adjoint aux achats pour examiner les ordres de travaux, élaborer un plan d'action, et étudier la progression des ordres de travaux en cours.**

5.3.9 **Il faudrait établir un compte de distribution pour la RO.**

5.3.10 ***

5.3.11 **La pièce supplémentaire construite pour le LP3070043 devrait être capitalisée, car le coût dépasse 10 000 dollars. La mission devrait prendre contact avec SRD, qui est chargée de la capitalisation des actifs pour le Ministère.**

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

5.3.8 **Mise en oeuvre.**

5.3.9 **Le compte de distribution pour la RO sera établi d'ici le 1^{er} mai 2005.**

5.3.10 ***

5.3.11 **La mission prendra contact avec SRD d'ici le 1^{er} avril 2005 pour capitaliser cet actif.**

5.4 Finances

5.4.1 La Section des finances est dirigée par un gestionnaire de bureau/comptable ERP-07, soutenu par un aide-comptable ERP-05. Les responsabilités en matière de comptabilité comprennent un budget de 3, 8 millions de dollars (1,8 million pour

AEC/CiCan et 2 millions pour l'ACDI). La Section soutient aussi le consul honoraire à Madagascar. Celui-ci perçoit des frais consulaires et des frais d'immigration qui sont déposés dans le compte bancaire officiel à Madagascar. Le consul honoraire fait parvenir à la mission un relevé récapitulatif et le relevé bancaire pour permettre les entrées dans le SGI. Le compte de Madagascar permet aussi la réception et le décaissement des fonds de l'ACDI transférés de la mission. C'est la mission qui détient le pouvoir de signature des chèques pour ce compte. Outre ce compte, la mission a deux comptes bancaires qui lui appartiennent en propre : un compte en dollars américains, et un compte en shillings tanzaniens (T Sh). Entre ces trois comptes, la mission délivre chaque mois environ 100 chèques et fait quelques TEF.

Opérations bancaires

5.4.2 Les rapprochements bancaires mensuels de la mission n'ont pas été transmis à SMFF depuis trois mois. Ce retard n'est pas attribué aux Finances, mais plutôt à la direction du programme qui a mis beaucoup de temps à examiner les comptes. Les procédures de SMFF demandent à la mission de présenter des rapprochements bancaires mensuels dans les dix jours ouvrables de la fermeture de la période financière.

5.4.3 La mission a connu des problèmes récents avec sa banque. Il y a eu des retards dans la réception de chèques retournés, des confusions au sujet de la personne avec qui prendre contact à la banque et, de temps à autres, on reçoit des relevés qui couvrent une période supérieure à un mois. Une intervention de l'AGC pourrait contribuer à résoudre ces problèmes.

5.4.4 ***

Recommandations pour la mission

5.4.5 La mission devrait présenter ses rapprochements bancaires à SMFF en temps opportun.

5.4.6 L'AGC devrait rencontrer les représentants de la banque pour régler les problèmes et discuter des besoins permanents en matière de service.

5.4.7 La mission devrait mettre en place d'autres modes de dépôt.

Mesures prises par la mission et délai d'exécution

5.4.5 La mission accordera priorité à la présentation plus rapide de ses rapprochements bancaires mensuels.

5.4.6 L'AGC rencontrera les représentants de la banque d'ici le 1^{er} avril 2005, pour clarifier et régler les problèmes et discuter des besoins permanents en matière de service.

5.4.7 ***

Madagascar

5.4.8 La mission n'est pas capable d'indiquer quelles personnes ont le pouvoir de signature pour le compte bancaire de Madagascar. L'équipe est donc incapable d'évaluer si les fonds payés à partir de ce compte (appartenant principalement à l'ACDI) ont été autorisés comme il se doit.

5.4.9 La banque ne retourne pas les chèques traités et aucune photocopie des chèques n'est faite. La mission doit demander à la banque de retourner les chèques traités ou des photocopies de ces chèques, afin que le rapprochement bancaire puisse être fait convenablement chaque mois. Si on ne peut pas obtenir les chèques encaissés, les Finances devraient photocopier les chèques avant leur délivrance.

5.4.10 En septembre 2004, à la demande de SMFF, la mission a retiré le pouvoir de signature au comptable pour les deux comptes bancaires à Dar es-Salaam. Les ERP ne doivent pas avoir ce pouvoir quand il y a des employés canadiens à la mission. Il se peut que le comptable ait actuellement le pouvoir de signature pour le compte bancaire de Madagascar; cela, toutefois, n'a pas pu être confirmé. Il semble également qu'il n'y ait pas de place pour la signature sur les chèques. L'équipe est préoccupée par le fait qu'un chèque puisse éventuellement être tiré du compte sans signature. Il faut enquêter sur ces deux points.

5.4.11 Les frais bancaires pour le compte de Madagascar sont élevés. Cela est dû, en grande partie, au transfert de fonds de l'AC vers Madagascar par l'intermédiaire de Dar es-Salaam. La mission doit prendre contact avec SMFF pour voir s'il existe des modes de transferts de fonds plus économiques.

5.4.12 Il existe un problème de communications entre la Section des finances et le personnel de la mission à Madagascar. Ni le comptable ni l'aide-comptable ne parlent français, et le personnel, à Madagascar, ne parle pas très bien anglais. Cela a produit une confusion autour du compte de Madagascar.

Recommandations pour la mission

5.4.13 La mission devrait vérifier les pouvoirs de signature sur le compte bancaire de Madagascar, et rajuster ces pouvoirs au besoin.

- 5.4.14** La mission devrait demander que la banque retourne les chèques annulés pour le compte de Madagascar et, si cela n'est pas possible, la mission devrait photocopier ses chèques.
- 5.4.15** La mission devrait s'assurer que deux signatures soient exigées sur un chèque avant son encaissement.
- 5.4.16** Il faudrait prendre contact avec SMFF pour déterminer s'il existe des méthodes plus économiques pour transférer les fonds de l'AC à Madagascar.
- 5.4.17** L'AGC devrait jouer un rôle plus actif dans la supervision du compte bancaire de Madagascar.

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

- 5.4.13** La mission vérifiera les pouvoirs de signature pour le compte bancaire de Madagascar et rajustera ces pouvoirs au besoin, d'ici le 1^{er} avril 2005.
- 5.4.14** Comme il n'est pas possible de retourner les chèques annulés, la mission photocopiera les chèques avant de les délivrer. Cette mesure entre en vigueur immédiatement.
- 5.4.15** La mission a confirmé que le comptable n'a pas le pouvoir de signature des chèques pour le compte bancaire de Madagascar. La mission continue d'obtenir deux signatures sur tous les chèques.
- 5.4.16** La mission a déjà pris contact avec SMFF et avec le consul honoraire pour trouver une méthode de transferts de fonds plus économique. Nous continuerons de déployer des efforts en ce sens, bien que le système bancaire malgache n'offre peut-être pas de moyens plus économiques.
- 5.4.17** La mise en oeuvre des recommandations 5.4.13 - 5.4.16 de l'Équipe de vérification abordera cette recommandation.

Traitement des paiements

5.4.18 Le personnel de la mission a exprimé des préoccupations au sujet de la qualité du service reçu de la part de la Section. Le traitement des paiements est particulièrement lent; le consul honoraire a également soulevé cette question, car il y a eu des retards dans le traitement de réclamations de Madagascar. Il n'y a pas de procédures documentées ou de normes de service pour le traitement des paiements.

5.4.19 Le processus de paiement peut être accéléré en assurant un suivi et un contrôle des opérations. Pour déterminer le temps que prend un paiement, on devrait utiliser un tampon dateur pour estampiller toutes les factures reçues. On peut aussi apposer la date et ses initiales pour chaque étape du processus achevée. L'AGC pourrait ensuite contrôler le processus pour comprendre où et pourquoi des retards se produisent. Une partie des retards actuels peut être attribuée à la direction du programme qui exerce le pouvoir de payer avec lenteur.

5.4.20 Une fois élaborées, les normes de service doivent être communiquées à tout le personnel. Ces normes permettront d'assurer la prestation des services en temps opportun. Le processus des paiements devrait aussi être documenté, et des délais et responsabilités devraient être attribués pour chaque étape.

5.4.21 Le fait de regrouper les cycles de paiement à des moments établis, p. ex. les lundis et les mercredis seulement, en limitant les heures de service, améliorera l'efficacité en réduisant le traitement ponctuel, ce qui permettra au personnel des Finances de centrer son attention sur le traitement détaillé sans interruptions.

Recommandations pour la mission

5.4.22 Il faudrait élaborer des normes de service pour le traitement des paiements, et les communiquer à tout le personnel de la mission.

5.4.23 Toutes les factures devraient être estampillées de la date et être suivies pour faciliter le contrôle et les analyses du traitement des paiements.

5.4.24 Le processus des paiements devrait être documenté, et des délais et responsabilités devraient être attribués pour chaque étape. Ce document devrait être distribué aux clients pour promouvoir une sensibilisation aux exigences du traitement dans la Section des finances.

5.4.25 Les factures devraient être regroupées par lots, les paiements effectués à certains jours établis seulement, et il faudrait fixer des heures de service limitées à la Section des finances.

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

5.4.22 Des normes de service aux clients pour le traitement des paiements seront élaborées et communiquées à tout le personnel de la mission d'ici le 1^{er} avril 2005.

5.4.23 Mise en oeuvre.

5.4.24 La mission abordera cette recommandation par le biais de la mise en oeuvre des normes de service aux clients.

5.4.25 Les factures seront regroupées par lots en vue du traitement, et des cycles de paiements seront établis certains jours, dans la Section des finances, ainsi que des heures de service limitées, d'ici le 1^{er} mai 2005.

Reçus officiels

5.4.26 Des montants compensent le compte bancaire avant la date indiquée sur le reçu officiel. L'aide-comptable a déclaré qu'il attend jusqu'à ce que les chèques aient été compensés à la banque avant de délivrer un reçu, car il y a eu des problèmes avec la compensation des chèques dans le passé. Un reçu doit être délivré à chaque fois que des fonds sont reçus. Si l'aide-comptable attend jusqu'à ce que le chèque soit compensé, l'efficacité de ce contrôle est perdue.

Recommandation pour la mission

5.4.27 La Section des finances devrait délivrer des reçus officiels au moment où elle reçoit les fonds et ne pas attendre que les fonds soient compensés à la banque.

Mesure prise par la mission et délai d'exécution

5.4.27 Mise en oeuvre.

Comité d'examen des marchés (CEM)

5.4.28 Actuellement, la mission n'a pas de Comité d'examen des marchés (CEM) pour faire ces études. Il n'y a pas non plus de valeurs minimales pour les marchés à fournisseur unique. Les missions sont tenues d'avoir un CEM et un seuil en dollars raisonnable devrait être établi pour l'examen des marchés. Dans le site intranet de SMD, de nombreux documents fournissent conseils et orientation au sujet des CEM, dont une « trousse à outils » pour l'examen des contrats.

5.4.29 La mission n'utilise pas le module de Gestion du matériel (GM) dans le SGI. Une nouvelle politique, entrée en vigueur en décembre 2004, a été introduite par l'AC et exige que tous les marchés approuvés par le CEM soient entrés dans le module de GM.

Recommandations pour la mission

- 5.4.30** La mission devrait mettre en oeuvre un CEM pour examiner les marchés. Le CGM devrait établir des valeurs minimales pour les marchés à fournisseur unique.
- 5.4.31** La mission devrait utiliser le module de GM du SGI pour se conformer à la nouvelle Politique de l'AC sur la passation de marchés. Le personnel utilisant ce module devrait recevoir une formation adéquate de CFSI.

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

- 5.4.30** Un CEM sera créé immédiatement et établira un seuil minimum pour les marchés à fournisseur unique.
- 5.4.31** La mission recherchera la formation proposée par CFSI, afin de commencer à utiliser le module de GM dans le SGI et de se conformer à la nouvelle Politique de l'AC sur la passation de marchés.

Accueil

5.4.32 La politique de la mission en matière d'accueil a été examinée. Des plafonds avaient été établis et approuvés par le CGM. Les dossiers relatifs à l'accueil étaient convenablement documentés.

Accès au centre financier

5.4.33 Plus tôt dans l'exercice financier, une autre mission a fait une entrée dans le SGI qui a eu des incidences sur le centre financier de Dar es-Salaam, entraînant une réduction des fonds disponibles pour utilisation par la mission. La mission de Dar es-Salaam n'a pas pu traiter les paiements pendant un certain nombre de jours, car elle a dû attendre que l'AC annule l'entrée erronée. L'accès à toutes les missions est donné aux utilisateurs du SGI dans toute mission ayant des responsabilités financières pour une mission satellite.

Recommandation pour SMS

- 5.4.34** Des mesures devraient être prises, en consultation avec SMF, pour limiter l'accès à l'intérieur du SGI à des missions particulières. Si cela n'est pas possible, des contrôles correctifs devraient être élaborés et adoptés dans les missions pour s'assurer que les erreurs entre centres financiers soient rapidement détectées et corrigées.

Mesure prise par SMS et délai d'exécution

5.4.34 SMSF a consulté SMFF au sujet de cette recommandation. Comme cela a été indiqué, un centre financier d'une mission individuelle peut être affiché par une autre mission (p. ex. une mission centrale). Ce modèle a été mis en place pour faciliter le transfert de fonds dans tout le Ministère. Limiter cet accès aurait une incidence majeure sur le traitement des activités des missions et de l'Administration centrale, ainsi que des répercussions sur la charge de travail qui l'emporteraient sur les avantages. À titre de contrôle correctifs, les missions sont tenues d'examiner régulièrement leurs rapports financiers pour déceler toute opération mal affichée et prendre les mesures appropriées.

5.5 Technologies de l'information (TI)

5.5.1 L'AGC est responsable de la gestion des technologies de l'information à la mission, avec une professionnelle des technologies de l'information (LEITP) ERP-08, chargée des opérations quotidiennes. Les systèmes fonctionnent efficacement au sein de la mission, et le personnel se dit satisfait du service reçu de la LEITP qui privilégie un bon service aux clients. Elle est convenablement formée pour assumer ses fonctions. L'installation de SIGNET 3, prévue pour janvier 2005, résoudra certaines préoccupations des utilisateurs, comme le besoin de *Microsoft Office*.

5.5.2 La LEITP n'a pas encore assuré beaucoup de formation auprès des utilisateurs de la mission et aucun plan de formation en TI n'a été élaboré. Ce plan deviendra plus important pour cette mission, étant donné la prochaine installation de SIGNET 3. La LEITP devrait enquêter auprès du personnel quelques semaines après l'installation de SIGNET 3 pour déterminer les besoins de formation particuliers, puis se servir de cette information pour organiser une formation de groupe, quand cela est possible. Certaines séances de formation dont la prestation sera assurée par des personnes de l'extérieur, seront organisées par la LEITP. Une fois élaboré, le Plan de formation en TI devrait être incorporé dans le Plan de formation de la mission.

5.5.3 La mission a besoin de davantage de postes de travail pour offrir une formation en TI en ligne à des groupes. Il n'y a qu'un poste de travail disponible pour toute la mission, alors qu'un minimum de quatre postes de travail sera nécessaire pour offrir une formation en groupe dans la Salle de conférence.

5.5.4 La suppléante de la LEITP est la réceptionniste qui, bien qu'elle en soit capable, n'a pas reçu de formation pour assumer ce rôle. Compte tenu de la nature du service auquel ont trait les fonctions de la LEITP, il est difficile pour la réceptionniste de se rendre disponible pour les clients pendant les absences de la LEITP. L'AGC doit examiner les arrangements actuels et déterminer s'il sera possible que la réceptionniste reçoive la formation nécessaire et fournisse des services de TI selon les besoins. Si

c'est le cas, l'AGC et la LEITP doivent consulter le gestionnaire régional (GR) à Nairobi pour solliciter des conseils sur un niveau de formation approprié pour la suppléante.

5.5.5 Bien que la mission dispose d'OCTEL, les appels sont acheminés directement vers la réceptionniste pendant les heures de bureau, et aucun message informatisé OCTEL n'est en place pour gérer les appels de nature routinière ou répétitive. Étant donné le temps que passe la réceptionniste à répondre aux demandes de renseignements routinières, et le fait que la mission n'a pas de Section des visas, il est nécessaire d'élaborer et de mettre en oeuvre un message informatisé OCTEL.

Recommandations pour la mission

5.5.6 Un plan de formation en TI devrait être élaboré et incorporé dans le Plan de formation de la mission.

5.5.7 La mission devrait se procurer des postes de travail supplémentaires pour offrir une formation dans la Salle de conférence.

5.5.8 L'AGC devrait revoir le choix de la réceptionniste pour suppléer à la LEITP, car sa disponibilité est limitée pour assumer ce rôle.

5.5.9 L'AGC et la LEITP devraient consulter le gestionnaire régional à Nairobi pour élaborer un protocole de formation pour le (la) suppléant(e) de la LEITP.

5.5.10 Il faudrait élaborer un message informatisé OCTEL et le mettre en oeuvre pour gérer les demandes de renseignements routinières.

Mesures prises par la mission et délais d'exécution

5.5.6 Un plan de formation en TI sera élaboré et incorporé dans le Plan de formation de la mission d'ici le 1^{er} juin 2005.

5.5.7 La mission est en train de se procurer des postes de travail supplémentaires pour offrir une formation dans la salle de conférence.

5.5.8 L'AGC reverra le choix de la réceptionniste pour assurer la suppléance de la LEITP.

5.5.9 L'AGC et la LEITP consulteront le gestionnaire régional à Nairobi pour élaborer un protocole de formation pour le (la) suppléant(e) de la LEITP, d'ici le 1^{er} mai 2005.

5.5.10 Un message informatisé OCTEL sera élaboré, au besoin, et mis en oeuvre pour gérer les demandes de renseignements routinières.

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 (SIX), 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 les cadres hiérarchiques 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 de sondage confidentiel adressé à 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 recueillies à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'AC, de la gestion de la mission ou de ses activités. Aussi tous les domaines n'ont-ils pas reçu la même attention. Plus de travail et plus de temps sont consacrés aux questions matérielles et aux questions 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	Sciences et technologie
Cadre de la Nouvelle approche	Politique commerciale et accès au marché
Développement du commerce	Mesure du rendement

Programme consulaire

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

Gestion du programme de l'Administration

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

Ressources humaines

Gestion de la fonction des RH	Classification
Dotation	Paye 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	Aliénations

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 marchés	Accueil

Technologies de l'information

Formation	Capacités
Configuration de l'équipement	Urgences et suppléances
Systèmes	Sites Web
Service	TSP