



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

**Novembre 2005**

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

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION .....	3
Portée et objectifs de la vérification .....	3
Ressources matérielles .....	4
Information financière 2003-2004 .....	4
Organigramme .....	5
GESTION DE LA MISSION .....	6
1.1 Aperçu .....	6
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	10
2.1 Aperçu .....	10
PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES .....	12
3.1 Aperçu .....	12
3.2 Gestion du programme .....	12
3.3 Planification .....	14
3.4 Nouvelle approche .....	15
3.5 Mesure du rendement .....	15
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	17
4.1 Aperçu .....	17
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	20
5.1 Gestion du programme .....	20
5.2 Ressources humaines .....	21
5.3 Ressources matérielles .....	24
5.4 Finances .....	26
5.5 Technologie de l'information .....	28
ANNEXE .....	30

## RÉSUMÉ

Le programme des relations générales, le programme de l'expansion internationale des affaires, le programme des services consulaires et le programme d'administration de Kiev ont fait l'objet d'une vérification du 7 au 11 juin 2004. La dernière vérification de la mission avait été réalisée en mars 1998.

La mission est dirigée par un chef de mission (CDM) expérimenté qui connaît bien son travail et qui s'efforce de faire en sorte que les programmes atteignent leurs buts et objectifs et que les exigences des clients externes et de l'administration centrale (AC) soient respectées. À l'interne, toutefois, il faudrait améliorer les communications et la synergie entre les programmes, veiller à ce que le CDM soutienne mieux le programme d'administration et que le moral du personnel de la mission s'améliore de façon générale. Il faut organiser des réunions de gestion régulières pour discuter des problèmes qui se posent à la mission et régler les questions administratives. La tenue de réunions de tous les membres du personnel et de réunions avec le comité des employés recrutés sur place (ERP) favoriserait un meilleur moral et un travail d'équipe plus efficace. Il serait également bénéfique, à la fois pour le personnel et pour les cadres, d'organiser une séance axée sur la formation d'équipes à l'intention de toutes les personnes qui travaillent pour la mission.

Le programme des relations générales fournit un bon soutien au CDM ainsi que des renseignements et des conseils réguliers à l'AC. Le programme, de petite envergure, est extrêmement réactif : il couvre la gamme complète des activités bilatérales, des affaires publiques, des relations culturelles et universitaires ainsi que la commercialisation des services d'éducation.

Le programme commercial est bien géré et efficace dans la mesure où il permet la prestation des services à la clientèle dans un contexte difficile. Néanmoins, il faut mettre en place, pour le programme, une stratégie intégrée, englobant non seulement les activités soutenues par le Fonds pour services aux clients, mais également les activités du programme relatives à l'information du public, au dépannage et à la défense des intérêts. La décision d'éliminer le poste de délégué commercial principal représentera sans aucun doute un défi majeur pour la mission sur les plans de la gestion et du fonctionnement.

Dans le cadre du programme des services consulaires et du programme d'administration, une gestion plus rigoureuse s'impose; il faut notamment mettre en place une entente de responsabilité entre le CDM et l'agent-gestionnaire consulaire (AGC) afin d'établir les priorités, les objectifs et les résultats escomptés. L'AC et la mission doivent régler les problèmes de personnel, régulariser les niveaux de budget et rationaliser les procédures financières. Pendant les six derniers exercices, on n'a pas réalisé d'évaluation du rendement de façon régulière. La connaissance limitée de l'une ou l'autre des langues officielles chez certains ERP complique aussi les communications.

Au total, on a formulé 36 recommandations dans le présent rapport de vérification, dont 34 sont adressées à la mission et deux à l'AC. La direction a réagi à chacune des recommandations en précisant les mesures déjà mises en place ou les décisions prises ainsi que les mesures prévues. La direction affirme que, sur les 36 recommandations, 23 ont été mises en oeuvre. Pour chacune des 13 recommandations restantes, la direction a précisé les initiatives déjà en cours ainsi que les mesures prévues.

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

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

La vérification englobait un examen de la gestion de la mission et des programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires (EIA), des services consulaires et d'administration. L'annexe jointe au présent rapport répertorie, par programme, les éléments spécifiques qui ont fait l'objet de la vérification.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- évaluer les mécanismes de contrôle de gestion ainsi que les systèmes, les procédures et les activités qui constituent les programmes;
- déterminer la mesure dans laquelle les lois, règlements et politiques de fonctionnement sont respectés;
- évaluer la fiabilité et la pertinence des informations accessibles pour la prise des décisions et la reddition de comptes;
- s'assurer de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'optimisation des ressources ministérielles;
- formuler des recommandations, s'il y a lieu, pour améliorer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des programmes.

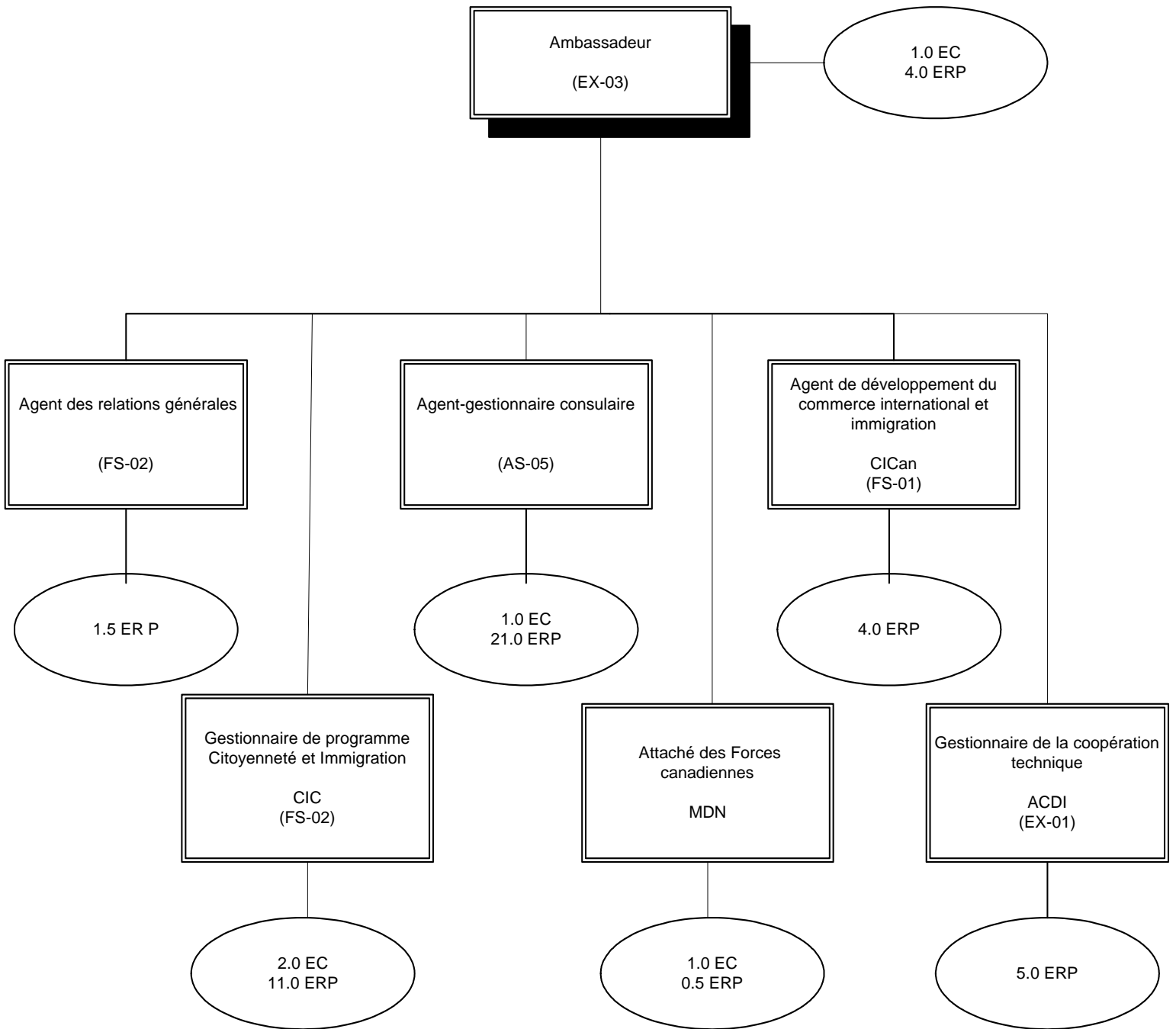
## Ressources matérielles

<b>Actif</b>	<b>Location</b>	<b>Propriété</b>
Chancellerie	0	1
Résidence officielle	0	1
Logements du personnel	5	10
Véhicules	0	5

## Information financière 2003-2004

Fonctionnement (N001)	768 714 \$
Immobilisations (N005)	82 400
Heures supplémentaires du personnel canadien (N011)	11 000
Salaires des ERP (N012)	848 990
<b>Total</b>	<b>1 711 104 \$</b>

# Organigramme



## **GESTION DE LA MISSION**

### **1.1 Aperçu**

1.1.1 La mission est gérée par un CDM expérimenté qui axe essentiellement son travail sur la gestion des relations bilatérales et la promotion des intérêts du Canada. Il soutient tous les programmes, notamment ceux des autres ministères fédéraux (AMF) et d'autres partenaires canadiens, dont il assure la défense des intérêts. Toutefois, le CDM devrait porter une plus grande attention aux questions de gestion interne relatives à la surveillance et au soutien du programme d'administration et susciter une meilleure coordination et un travail d'équipe plus efficace au sein de la mission, notamment en améliorant les communications et en renforçant le moral du personnel.

1.1.2 À la mission, les gestionnaires de programme se réunissent une fois par semaine pour échanger des informations et faire le point sur les événements en cours et à venir; de plus, on tient une petite réunion hebdomadaire sur les politiques pour aborder les répercussions des événements externes et des activités ministérielles sur les politiques. Tous les trois ou quatre mois, on organise également des réunions de gestion pour aborder les questions administratives et autres qui touchent l'ensemble de la mission. Il faut organiser des réunions de gestion plus régulières afin d'examiner certaines questions en temps opportun et de garantir une continuité en ce qui a trait à l'évaluation des progrès et des mesures de suivi. Les procès-verbaux de ces réunions devraient être distribués à l'ensemble du personnel afin que tous les employés soient informés des plus récents progrès et décisions. On tient des réunions de tout le personnel à intervalle irrégulier, c'est-à-dire seulement une ou deux fois par année. Il faudrait tenir des réunions régulières pour que le personnel soit directement informé des progrès récents et de l'orientation future de la mission, et aussi pour la mise en commun de l'information entre les programmes et la diffusion des exigences, entre autres administratives. Les communications avec le comité des ERP sont gérées exclusivement par l'AGC. Le CDM devrait rencontrer le comité une fois par trimestre, et on propose qu'il soit présent à la réunion initiale. Il faudrait aussi envisager d'organiser une réunion entre les membres du comité des ERP et le Comité de gestion de la mission (CGM).

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

**1.1.3 Tenir des réunions de gestion plus fréquemment pour aborder les questions administratives et celles qui concernent l'ensemble de la mission; et distribuer les procès-verbaux de ces réunions à l'ensemble du personnel.**

**1.1.4 Prévoir des réunions de tout le personnel de façon régulière.**



**1.1.5 Le CDM devrait rencontrer régulièrement le comité des ERP.**

#### **Réponses de la mission et calendriers d'exécution**

**1.1.3 On organise déjà des réunions hebdomadaires des gestionnaires de programme. L'AGC a l'occasion de faire connaître ou d'aborder les questions relatives à l'administration dans le cadre des réunions des gestionnaires de programme. Pendant la préparation des normes de prestation de services avec les AMF, les membres du CGM ont décidé de prévoir au moins six réunions bimensuelles du CGM par année.**

**1.1.4 Depuis novembre 2004, l'AGC organise des réunions de tout le personnel pour discuter du régime d'avantages sociaux des ERP; on a également prévu de discuter des éventuels régimes médicaux avec le comité des ERP – ce sera l'occasion de faire le point sur l'enquête concernant le régime d'avantages sociaux. Des réunions de plus petite envergure avec le personnel administratif ont également eu lieu au sujet des nouvelles procédures justifiées par les exigences opérationnelles.**

**1.1.5 Le CDM tient régulièrement le comité des ERP au courant de l'enquête sur le régime d'avantages sociaux. Des réunions bimensuelles sont maintenant prévues pour l'examen des exigences opérationnelles.**

1.1.6 Le moral du personnel est bas, et l'esprit d'équipe est déficient. Comme on l'a déjà mentionné ci-dessus, il est possible d'améliorer la situation en renforçant les communications. Il faut encourager davantage les activités inter-programmes et le dialogue avec les membres du personnel et de leur famille, notamment par une coordination et une coopération accrues entre les membres du personnel des programmes à l'occasion des activités et projets de la mission et par l'organisation d'activités et d'événements sociaux éventuellement en lien avec d'autres missions et organisations. Juste avant la vérification, la mission a tenu à l'intention de l'ensemble du personnel un séminaire sur la création d'un milieu de travail respectueux. On propose également qu'une séance de réflexion sur la formation d'équipes se tienne à l'automne après l'arrivée des nouveaux employés.

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

**1.1.7 Il faudrait prévoir une séance de réflexion sur la formation d'équipes à l'automne.**

## Réponse de la mission et calendrier d'exécution

**1.1.7 On a communiqué avec CFSD, qui sera en mesure de contribuer à la planification d'une séance de réflexion sur la formation d'équipes en février 2006. D'ici là, la mission organise, depuis novembre 2004, des activités comme la fête de Noël au club et à la résidence officielle ainsi que des soirées de cinéma à notre pub, dans le but de créer un esprit d'équipe.**

1.1.8 Le CDM doit soutenir et surveiller davantage le programme d'administration. L'AGC en est à sa première année comme gestionnaire de programme et il travaille dans un contexte difficile, à réaliser un mandat complexe. \*\*\* Comme nous l'avons déjà mentionné, le CGM n'a pas accordé suffisamment d'importance aux questions administratives jusqu'ici. Ainsi, l'AGC n'a reçu ni les directives ni la rétroaction appropriées relativement aux buts et objectifs à atteindre et aux priorités à accorder à certaines tâches et activités. Un meilleur travail d'équipe en gestion fera en sorte que le programme d'administration restera sur la bonne voie et obtiendra l'attention requise au moment et à l'endroit voulus. Il faudrait que le CDM et l'AGC élaborent des buts, objectifs et plans de travail officiels qui seraient examinés par le CGM. Il faudrait en outre que les réunions régulières permettent de surveiller l'évolution, de soulever les problèmes et de modifier les plans. Il faudrait solliciter la rétroaction de la clientèle concernant la pertinence des services offerts, et ensuite prendre les mesures qui s'imposeront pour améliorer ces derniers.

## Recommandation à l'intention de la mission

**1.1.9 Dans le cadre du programme d'administration, le CDM et l'AGC devraient conclure une entente de responsabilité énonçant clairement les priorités, les objectifs et les résultats escomptés.**

## Réponse de la mission et calendrier d'exécution

**1.1.9 L'AGC a quitté la mission en octobre 2004. Ainsi, une entente pourra être conclue en septembre 2005 entre le nouveau CDM et le nouvel AGC.**

1.1.10 Au cours des six dernières années, on n'a pas réalisé régulièrement d'évaluation du rendement des ERP de la mission, bien que des efforts aient été déployés récemment pour faire dresser les évaluations de la dernière année. Dans le cadre du processus d'examen du rendement, on devrait établir, pour chaque employé de la mission, des objectifs de rendement clairs; il faudrait en outre cerner les besoins en formation et demander aux gestionnaires de produire une rétroaction verbale en plus des commentaires écrits sur le formulaire d'évaluation.

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

- 1.1.11 Il faut réaliser des évaluations annuelles du rendement pour tous les membres du personnel, fixer des objectifs de rendement et cerner les besoins en formation.**

## **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 1.1.11 On a mis l'accent sur les évaluations du rendement des ERP qui sont en retard. Il faut clairement indiquer aux comptables de ne pas accorder d'augmentation à un employé avant d'avoir obtenu l'autorisation de l'AGC. La mission examine s'il faudra réaliser les évaluations en vertu de l'ancien système ou inclure les périodes en souffrance dans le nouveau système du PGR. Le nouveau système du PGR sera mis en œuvre d'ici la fin de février 2006.**

1.1.12 L'AGC agit comme coordonnateur ponctuel de la formation à la mission, mais il faut que le CDM nomme un coordonnateur officiel. Compte tenu de la charge de travail de l'AGC, il faudrait envisager de nommer un autre employé canadien (EC) comme coordonnateur. Le coordonnateur de la formation devra élaborer un plan de formation qui répondra aux besoins en formation cernés à l'occasion de l'évaluation du rendement de chaque personne. Au moment d'établir le plan de formation de la mission, le coordonnateur devrait accorder la priorité notamment à la connaissance limitée des langues officielles du Canada chez certains ERP.

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

- 1.1.13 Nommer un coordonnateur de la formation et élaborer pour l'ensemble du personnel un plan annuel de formation qui fixerait les priorités relatives aux exigences de la mission en matière de formation.**

## **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 1.1.13 Voir la section 1.1.11 -- Un coordonnateur de la formation sera nommé en septembre 2005.**

## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

### **2.1 Aperçu**

2.1.1 Le programme des relations générales est géré par un gestionnaire de programme FS-02 qui est soutenu dans son travail par une agente politique/économique LE-08 et un assistant à temps partiel LE-05 qui travaille aussi pour le ministère de la Défense nationale (MDN). Jusqu'à récemment, le gestionnaire de programme était aussi l'agent de sécurité de la mission (ASM). Cette responsabilité incombe aujourd'hui à l'AGC.

2.1.2 Les responsables du programme, de leur propre initiative et en réaction à l'attribution des tâches de la part de l'AC, fournissent régulièrement des renseignements et des conseils sur les progrès à l'interne, et défendent auprès des décideurs et des leaders d'opinion ukrainiens les intérêts du Canada, notamment en ce qui a trait à la réforme démocratique, au système judiciaire, à l'élimination de la corruption et aux questions relatives à l'établissement de l'OTAN. Les buts et objectifs du programme découlent de l'entente de responsabilité du CDM, qui complète et appuie les initiatives et les activités du CDM. Il existe un bon esprit d'équipe au sein du programme, dont les priorités sont établies dans le cadre des réunions hebdomadaires entre le gestionnaire de programme et le comité des politiques.

2.1.3 L'agente politique/économique appuie le CDM et le gestionnaire de programme dans un large éventail d'activités : élaboration de rapports politiques, affaires publiques, événements culturels et promotion des activités universitaires et éducatives. Elle passe 40 % de son temps à recueillir et analyser les informations politiques locales et à réaliser des recherches pour le CDM et le gestionnaire de programme, et environ 25 % de son temps à la production de rapports et à l'animation de séances d'information. Elle consacre aussi 20 % de son temps aux affaires publiques, car elle agit comme porte-parole du CDM, prépare des allocutions et des communiqués de presse et s'occupe des relations avec les médias. Ainsi, elle est également responsable de la préparation du programme d'information du CDM, et doit l'appuyer à l'occasion des divers événements organisés. Enfin, elle consacre environ 10 % de son temps aux activités et initiatives culturelles qui se concrétisent grâce à un fonds d'initiative de la mission de 8 000 \$ et à des fonds demandés spécifiquement pour les initiatives de diplomatie ouverte. Les relations universitaires et la commercialisation des services d'éducation occupent le reste de son temps. Elle passe peu de temps à la production de rapports économiques, puisqu'il ne s'agit pas d'une priorité et qu'il est possible d'obtenir des informations de qualité auprès d'autres organisations. Un assistant fournit un soutien administratif et opérationnel général, et un technicien a aussi été embauché comme contractuel pour tenir à jour le site Internet de la mission.

2.1.4 L'agente politique/économique est un membre clé du personnel de la mission à cause de son expérience, des vastes responsabilités qu'elle assume et du

soutien qu'elle fournit au CDM et au gestionnaire de programme, notamment parce qu'elle parle la langue locale. Si on compare le poste à d'autres postes similaires dans d'autres missions, le niveau de classification actuel – LE-08 – semble insuffisant. La mission devrait revoir les tâches et responsabilités associées au poste et, si elle le juge bon, soumettre le dossier au Comité de classification pour le faire réévaluer.

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

**2.1.5 La mission devrait revoir la classification du poste d'agente politique/économique (LE-08).**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**2.1.5 La mission a commencé à comparer la description de travail de niveau 8 de la titulaire du poste avec les responsabilités des postes de niveau 9 pour lesquels on a fixé des repères. Comme aucun repère n'avait été fixé pour le poste d'agente politique/économique, on en est à recueillir des informations afin de pouvoir le comparer aux descriptions de travail d'employés qui exécutent un travail similaire dans d'autres missions.**

**Le nouvel AGC examinera l'information obtenue des autres missions et proposera au Comité d'examen des classifications une révision du poste avant la fin de juin 2005.**

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

### **3.1 Aperçu**

3.1.1 Le programme de l'EIA est dirigé par la gestionnaire du programme commercial (une CO-2 qui occupe actuellement un poste de FS-01). Elle est aidée dans son travail par deux agents commerciaux recrutés sur place et deux adjoints commerciaux recrutés sur place. On ne sait pas clairement pourquoi le poste du gestionnaire de programme a été classé FS-01. Il s'agit toutefois d'une question purement théorique, car le poste de commerce occupé par un EC sera éliminé dans la foulée de l'exercice de réaffectation à l'échelle internationale.

3.1.2 Il est difficile de faire des affaires en Ukraine. Les systèmes politiques et juridiques et l'administration de l'État sont contrôlés de près par le président, qui entretient des liens étroits avec les puissants intérêts commerciaux du pays. Les réformes économiques et commerciales ont été entravées en faveur des oligarchies ukrainiennes et russes qui soutiennent le régime actuel. Pour les intérêts commerciaux canadiens, cette situation se traduit par les coûts élevés de l'entrée sur le marché ukrainien et les risques accrus au chapitre de la protection des investissements, à cause des infrastructures inadéquates dans le secteur judiciaire et juridique et dans le secteur des services. En fait, la mission fournit un soutien important au milieu des affaires canadien, en ce qui a trait au dépannage et à la défense des intérêts. Malgré ce contexte commercial difficile, le Canada figure parmi les 15 investisseurs principaux, ayant investi, selon les estimations, 80 millions de dollars depuis l'indépendance en 1991. Les exportations du Canada vers l'Ukraine se sont chiffrées à 61 millions de dollars en 2003, ce qui représente une hausse de 109 % par rapport à l'année précédente, et de 66 % par rapport à l'année antérieure. La hausse des exportations est essentiellement attribuée à la croissance économique, à la privatisation accrue, aux investissements et aussi à une mauvaise récolte de blé en Ukraine. Les résultats des élections présidentielles qui se tiendront en octobre 2004 permettront d'orienter la réforme économique, d'établir son rythme et de repérer d'éventuels investisseurs étrangers.

### **3.2 Gestion du programme**

3.2.1 Le programme commercial est bien géré. La déléguée commerciale principale est accessible, elle soutient son personnel, rencontre régulièrement son équipe, oriente le personnel et favorise l'esprit d'initiative tout en maîtrisant le programme. Le programme compte des agents expérimentés, autonomes et motivés, qui connaissent leur secteur respectif. Les adjoints commerciaux font partie intégrante du programme et ils doivent assumer certaines responsabilités et fonctionner de façon autonome dans leur propre secteur. On fournit à chaque membre du personnel son propre budget de représentation et de déplacement, et on lui donne accès au Fonds pour services aux clients (FSC) pour financer ses projets. En revanche, on se demande vraiment comment on arrivera à gérer le programme sans gestionnaire du programme

commercial EC. En ce moment, on prévoit gérer le programme à distance depuis Varsovie, mais cette option est insatisfaisante pour plusieurs raisons. Il sera difficile de remplir à distance le rôle de dépannage et de défense des intérêts de haut niveau de la mission. Le CDM n'est pas en mesure de jouer le rôle de la déléguée commerciale principale sans sacrifier d'autres priorités, et les agents commerciaux recrutés sur place, même s'ils sont très compétents, ne peuvent remplacer avec la même efficacité un EC dans le contexte actuel. Il existe, au sein de l'équipe, des problèmes interpersonnels qui sont présentement contenus par le gestionnaire du programme. Ces problèmes représenteront un défi important pour le gestionnaire recruté sur place qui sera désigné pour gérer le travail quotidien au sein de l'équipe. L'élimination du poste met également en péril la continuité des relations entre le Canada et l'Ukraine dans le cadre de la Commission économique gouvernementale, qui constitue le principal mécanisme officiel en ce qui a trait aux décisions bilatérales concernant les questions commerciales.

### **Recommandation à la Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX)**

- 3.2.2 En consultation avec la mission et la Direction générale de l'Europe centrale, de l'Est et du Sud (RBD), examiner la nécessité d'avoir en poste un gestionnaire du programme commercial à Kiev, à la lumière des incidences sur le programme répertoriées ci-dessus.**

### **Réponse de TBX et calendrier d'exécution**

- 3.2.2 À l'heure actuelle, il existe plusieurs missions dont la section commerciale compte exclusivement des employés recrutés sur place. Ces missions sont souvent situées dans des pays auxquels on accorde une priorité relativement faible sur le plan commercial, de sorte qu'il n'est pas justifié, selon nous, d'y affecter des EC commerciaux, qui sont relativement rares. L'Ukraine est sur la liste de ces pays depuis l'examen interne de 2003 portant sur les EC à l'étranger. Ces examens sont réalisés chaque année pour garantir que le personnel ministériel en poste à l'étranger continue de travailler en fonction des priorités relatives en matière d'accès au marché, des conditions du marché et des besoins de la clientèle.**

**La mission pourrait demander un nouvel examen du poste d'agent de commerce occupé par un EC pendant le prochain exercice de redéploiement, qui se déroulera en septembre. Toutefois, l'Ukraine se situe au 62<sup>e</sup> rang sur la liste la plus actuelle des pays qui présentent un intérêt commercial pour le Canada et, selon les lignes directrices en vigueur, l'ambassade n'a donc pas droit normalement à un EC.**

### **3.3 Planification**

3.3.1 La gestionnaire du programme a mis en place les éléments d'un processus efficace de planification pour le programme de l'EIA. Les agents et les assistants commerciaux sont tenus de rédiger des plans annuels. Même s'ils sont axés sur le Fonds pour services aux clients, ces plans illustrent un lien logique entre les activités et les résultats escomptés à court et à moyen terme pour chacun des secteurs gérés par les agents et assistants commerciaux. De très bonnes initiatives sont proposées au moyen de ce processus de planification. Toutefois, le processus ne permet pas l'élaboration d'objectifs globaux pour le programme commercial à la mission, et ne tient pas compte non plus des activités qui ne sont pas liées au FSC, comme le dépannage, la défense des intérêts et l'information du public. En fait, les responsables du programme doivent intégrer, dans un plan global, tous les aspects de l'expansion des affaires, des investissements, de l'information du public, du dépannage et de la défense des intérêts canadiens, et mettre davantage l'accent sur les activités proactives qui ne font pas partie des projets liés au FSC énumérés. Des plans de travail plus détaillés pour les agents, conçus en fonction du plan global du programme, mettront en valeur l'établissement de priorités et faciliteront la surveillance et l'évaluation du rendement.

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

- 3.3.2**      **Élaborer une stratégie intégrée pour le programme de l'EIA qui englobera des activités financées au titre du FSC, l'information du public, le dépannage et la défense des intérêts canadiens.**
- 3.3.3**      **Rédiger des ententes de responsabilité sur les résultats escomptés, entre la gestionnaire du programme commercial et le personnel.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 3.3.2**      **Le personnel du programme de l'EIA, notamment la déléguée commerciale principale qui travaille à Varsovie, a tenu une séance de deux jours visant à élaborer un plan de travail qui cernerait les enjeux et les stratégies clés pour le présent exercice (notamment au chapitre de l'information du public, du dépannage et de la défense des intérêts). Le plan de travail a été établi directement à partir des plans et priorités de CICan et des responsabilités du CDM, de la déléguée commerciale principale et de la mission. Les secteurs prioritaires et les activités connexes ont maintenant été repérés, et le FSC ainsi que les fonds relatifs aux déplacements et à la représentation ont été affectés en conséquence.**



**3.3.3 La déléguée commerciale principale et le personnel ont élaboré d'un commun accord des mécanismes quantitatifs et qualitatifs de mesure du rendement qui sont aujourd'hui intégrés au processus annuel d'évaluation. On se concentre sur l'établissement d'objectifs relativement à l'information du public, aux soumissions au COAI, à l'enregistrement des DCV, aux services de base offerts aux clients, aux publications, à l'établissement à l'avance de critères concernant les missions commerciales au pays ou à l'étranger (p. ex. établir des objectifs en ce qui a trait aux contrats espérés, aux résultats des partenariats, à l'utilisation de fournisseurs de services additionnels, etc.) et sur la stimulation d'investissements externes de la part de clients et de partenaires qui nous permettront de tirer profit au maximum de nos ressources pour optimiser les résultats. Les divers résultats prévus font l'objet d'examen réguliers, notamment pendant les réunions du personnel et les échanges personnels (aussi pendant les séances d'amorce de l'examen des évaluations, prévues régulièrement avec la déléguée commerciale principale).**

### **3.4 Nouvelle approche**

3.4.1 Le personnel comprend la Nouvelle Approche, mais on remarque un flottement en ce qui a trait à l'utilisation des outils accessibles, notamment le système de suivi WIN, l'Unité d'appui aux postes et les accords de gestion des opérations. Il est difficile d'accéder au système de suivi WIN parce que la mission ne dispose pas d'une largeur de bande suffisante pour télécharger les documents voulus. Peu de demandes de renseignements sont adressées à la mission, et très peu de missions commerciales se rendent sur place. Le défi du programme commercial est de susciter l'intérêt des personnes concernées. En Ukraine, la plupart des activités concernent l'information du public, qui alimente ensuite le Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) et les Centres du commerce international. On a tendance à aller au-delà de la prestation des services de base, particulièrement en ce qui a trait au rôle de dépannage et de défense des intérêts de la mission. Toutefois, cette situation est logique si l'on tient compte du contexte actuel en Ukraine sur le plan du commerce et des investissements.

### **3.5 Mesure du rendement**

3.5.1 Les activités et initiatives lancées à titre individuel par les agents et les assistants sont contrôlées de façon régulière par la gestionnaire de programme puis abordées à l'occasion des réunions du programme. Cependant, on ne dispose d'aucun mécanisme systématique de suivi des résultats ou de mesure du rendement. Il faut établir une liste d'indicateurs de rendement clés et fixer des objectifs spécifiques en ce qui a trait à la clientèle touchée, à la satisfaction de la clientèle, à la prestation des services et aux résultats escomptés. Ce type d'information permettra de déterminer les stratégies, les activités et les initiatives les plus pertinentes pour la clientèle ciblée, ce

qui permettra par conséquent aux responsables du programme de rajuster les priorités, de réorienter les activités et de réaffecter les ressources. Cette façon de fonctionner fournira aussi des renseignements au personnel ministériel pour l'évaluation de la pertinence des politiques et stratégies en vigueur.

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

- 3.5.2 Mettre en place des mesures concrètes pour recueillir, analyser et évaluer les données relatives au rendement concernant les clients touchés, les services fournis et les résultats obtenus.**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 3.5.2 Maintenant, on insiste beaucoup plus sur l'établissement d'indicateurs de rendement « axés sur les résultats » et sur la concrétisation des résultats. Tout d'abord, le personnel a cerné les secteurs prioritaires d'action pour les clients canadiens en Ukraine. En fonction de la valeur ajoutée aux objectifs du programme, on a convenu d'activités clés (notamment en ce qui a trait à l'information du public, au dépannage et à la défense des intérêts canadiens). On a établi des critères concernant les activités des missions commerciales, la sollicitation (notamment les visites planifiées avec le CDM), les demandes de renseignements concernant le COAI, les entrées et les activités relatives au WIN et au DCV. Il incombe aux membres du personnel de réaliser leurs objectifs individuels, notamment en ce qui a trait à la prestation de services de base à la clientèle canadienne. Les résultats sont examinés de façon régulière avec la déléguée commerciale principale, notamment à l'occasion des séances d'amorce du processus annuel d'évaluation, et des mesures correctives sont prises lorsqu'on le juge nécessaire.**

## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

### **4.1 Aperçu**

4.1.1 Le programme des services consulaires est bien géré par l'AGC, avec l'aide d'un fonctionnaire consulaire LE-07. On offre un bon service aux Canadiens, dans les deux langues officielles.

4.1.2 La mission traite, chaque année, environ 70 passeports, 30 demandes de citoyenneté et 420 demandes de services notariés. Le système d'inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) révèle qu'il y a 245 Canadiens inscrits en Ukraine, bien que la mission croie qu'il y en a davantage. On remet un formulaire du ROCA aux clients qui se présentent à la mission, mais cette dernière ne fait pas passer d'annonce annuelle dans les journaux pour solliciter les inscriptions.

4.1.3 La gestion du programme des services consulaires et du programme d'administration, pour l'AGC qui doit aussi assumer les fonctions directement liées à son poste, est une tâche difficile qui demande beaucoup de temps. Par conséquent, la disponibilité de l'AGC pour le personnel est limitée. Il faudrait aménager, dans l'horaire de l'AGC, des moments précis pour certaines activités comme la signature de documents. Par exemple, l'AGC pourrait utiliser son calendrier Outlook pour fixer toujours au même moment des périodes spécifiques pour ces tâches.

4.1.4 L'adjoint du CDM est le vice-consul et il remplace l'AGC pendant ses absences. Il faut renforcer les communications au sein de l'équipe. Une bonne pratique à adopter serait la tenue de réunions mensuelles régulières d'échange d'information, auxquelles on convoquerait également la réceptionniste, qui remplace au besoin le fonctionnaire consulaire.

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

**4.1.5 Prévoir des réunions régulières du personnel du programme des services consulaires.**

**4.1.6 Prévoir des périodes fixes pour la validation de documents.**

### **Réponses de la mission et calendriers d'exécution**

**4.1.5 En novembre 2004, JPD a accordé le pouvoir de signature à la fonctionnaire consulaire. L'AGC tient des réunions mensuelles avec la fonctionnaire consulaire. La réceptionniste a reçu une formation en service consulaire au Canada et est maintenant apte à remplacer la fonctionnaire consulaire et le vice-consul. On a confié à la réceptionniste la responsabilité du ROCA et de l'inscription en ligne.**

**4.1.6 On reçoit maintenant les documents de 9 h à 12 h, et on les retourne aux clients entre 15 h et 16 h.**

4.1.7 La mission a une consule honoraire à Lviv, mais aucun réseau de responsables consulaires. La mission remet en question la pertinence de maintenir un consul honoraire à Lviv. Il est difficile de trancher, puisque la consule honoraire n'a reçu récemment ni lettre annuelle de directive ni rétroaction écrite sur son rendement. (La consule honoraire reçoit une rétroaction verbale de la part du CDM lorsqu'elle se rend à Kiev ou que le CDM visite le consulat, tous les deux mois environ.) L'AGC s'est rendu pour la première fois au bureau de la consule honoraire avec un des membres de l'équipe de vérification, et la fonctionnaire consulaire a précisé qu'elle n'avait fourni aucune formation (bien qu'elle communique régulièrement par téléphone avec l'intéressé). Pour évaluer adéquatement le rôle de la consule honoraire, la mission devrait commencer par établir des objectifs relativement aux fonctions consulaires de la consule honoraire et aux autres responsabilités qui lui incombent au titre du programme. Il serait également utile de créer un dossier distinct concernant la consule honoraire, qui permettrait de gérer aussi les demandes de remboursement des dépenses, ce qui faciliterait le processus de surveillance.

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

**4.1.8 Fournir chaque année un ensemble de directives et d'objectifs à la consule honoraire afin de pouvoir évaluer adéquatement son rendement.**

**Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**4.1.8 On a envoyé le 11 décembre 2004 à la consule honoraire à Lviv une lettre précisant des directives et des objectifs. Le CDM et l'AGC tiennent des réunions trimestrielles pour assurer le suivi des objectifs fixés en 2004.**

4.1.9 On a dressé ci-dessous une liste d'éléments qui permettraient d'améliorer l'efficacité et de renforcer les mécanismes de contrôle.

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

**4.1.10 La mission devrait mettre en place un réseau de responsables consulaires qui faciliterait la communication avec la collectivité canadienne.**

**4.1.11 Pour inciter les Canadiens à s'inscrire, la mission devrait faire passer chaque année une annonce dans les journaux locaux.**

- 4.1.12** Lorsque les frais consulaires recueillis totalisent une somme équivalente à 500 \$, il faudrait immédiatement effectuer un dépôt, ou sinon effectuer un dépôt chaque semaine même si la somme recueillie ne totalise pas 500\$.
- 4.1.13** Examiner la possibilité d'aménager une petite aire pour les entrevues consulaires à proximité du guichet de la réceptionniste, ce qui permettrait, à l'occasion de la première rencontre avec les clients, de les recevoir dans une aire plus sûre et privée.

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 4.1.10** En novembre 2004, on a envoyé à tous les Canadiens en Ukraine une lettre dans les deux langues officielles précisant les responsabilités d'un responsable consulaire. La mission a aujourd'hui cinq responsables consulaires. On envoie régulièrement des lettres aux Canadiens pour promouvoir et développer notre réseau de responsables consulaires.
- 4.1.11** En novembre 2004, on a publié dans les journaux locaux des annonces en français, en anglais, en russe et en ukrainien pour inviter les Canadiens à s'inscrire à la mission. La mission a reçu plus de 300 nouvelles inscriptions. Notre adjoint consulaire remplaçant est maintenant responsable de la base de données du ROCA.
- 4.1.12** Depuis novembre 2004, les recettes du consulat sont déposées chaque semaine.
- 4.1.13** Une proposition a été envoyée à Ottawa. La mission s'attend à recevoir de la part de SRD des spécifications et des directives pour la coordination du projet. Le projet sera mis en œuvre à la fin du mois d'avril 2005.

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

### **5.1 Gestion du programme**

5.1.1 Le programme d'administration est dirigé par un AGC qui en est à la première année de sa deuxième affectation. Il s'agit de sa première expérience comme gestionnaire de programme. La vie et le travail à Kiev présentent de nombreux défis \*\*\*. L'AGC saisit très bien les projets qu'il faut réaliser, mais il lui serait utile d'accorder davantage d'attention aux priorités établies et à l'élaboration de plans de travail pour concrétiser ces priorités.

5.1.2 Il faudrait que le CDM participe davantage au programme. Il serait utile que le CDM et l'AGC élaborent une entente de responsabilité comportant des buts et objectifs réalisables (voir la recommandation 1.1.9). Ainsi, on pourrait élaborer des plans de travail pour chacun des secteurs administratifs et faciliter l'évaluation du personnel en établissant des priorités et en cernant les résultats escomptés. La mise en place de plans de travail pourrait contribuer à faire du programme une organisation moins réactive, plus proactive.

5.1.3 La mission prévoit d'achever la rédaction de ses normes de service d'ici la fin de 2004. Le programme d'administration bénéficiera de la mise en place de ces normes, qui permettront aux clients de savoir à quelle qualité de service ils peuvent s'attendre, de connaître les délais pour la prestation des services ainsi que les informations que les clients doivent transmettre ou les démarches qu'ils doivent accomplir pour que la section puisse traiter les diverses demandes.

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

**5.1.4 Élaborer, pour le programme d'administration, un plan de travail qui précisera les objectifs de l'année, puis transmettre le document au personnel.**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.1.4 Le nouvel AGC mettra en œuvre le plan de travail.**

5.1.5 Pour améliorer les communications entre les membres du personnel de la section de l'administration et orienter leur travail de façon plus précise, il faut organiser des réunions régulières où l'on pourra échanger des informations, revoir les priorités, résoudre les difficultés et renforcer l'esprit d'équipe. Il devrait y avoir, d'une part, une réunion mensuelle de l'ensemble du personnel du programme d'administration et du programme des services consulaires, et d'autre part, une réunion de section mensuelle fonctionnelle où l'on pourrait élaborer des plans, fixer des budgets, analyser la charge de travail et faire le point sur les progrès accomplis. La réceptionniste, les chauffeurs et

les responsables du ménage, qui ne pourront pas toujours se libérer pour assister aux réunions, devraient néanmoins être convoqués lorsque cela est possible pour que l'on puisse aussi aborder les difficultés avec lesquelles ils doivent composer.

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

### **5.1.6 Tenir régulièrement des réunions du personnel du programme d'administration ainsi que des réunions générales concernant les diverses sections.**

## **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

### **5.1.6 En ce moment, des réunions mensuelles de l'ensemble du personnel ont lieu de même que des réunions hebdomadaires du personnel des ressources matérielles.**

## **5.2 Ressources humaines**

5.2.1 La fonction des ressources humaines (RH) est gérée et essentiellement exécutée par l'AGC. Un adjoint administratif LE-05 appuie l'AGC dans son travail en réalisant des tâches comme le contrôle des congés, mais la plupart du temps, l'AGC exécute cette fonction et répond aux demandes de renseignements concernant les RH. Avant l'entrée en poste de l'AGC l'année dernière, on accordait peu d'attention aux questions concernant les descriptions de travail, les évaluations et les avantages sociaux. Comme on l'a déjà mentionné dans la section du présent rapport qui porte sur le programme des services consulaires, l'AGC est très occupé à gérer au quotidien le programme des services consulaires et le programme d'administration, et il lui sera très difficile de trouver du temps pour gérer efficacement les questions relatives aux RH qui n'ont pas encore été réglées à la mission.

5.2.2 Les ERP ont exprimé leurs préoccupations relativement à ce qu'ils perçoivent comme un manque de réceptivité de la part de la direction à propos d'un certain nombre de questions concernant le personnel, notamment la réalisation d'un examen complet des avantages sociaux, prévu cette année mais non encore entrepris. Cette inertie frustre et déçoit particulièrement le comité des ERP, qui a relevé des changements dans les conditions locales d'emploi depuis le dernier examen des avantages sociaux, surtout en ce qui a trait à la santé et à la retraite. La réalisation de l'examen des avantages sociaux doit constituer une priorité de premier plan pour l'AGC. On propose que la Direction générale des services aux employés recrutés sur place (HLD) offre l'aide dont elle est capable à l'AGC pour lui permettre de régler la question en temps opportun. Il faudrait organiser une visite de HLD à la mission très bientôt, si cela est faisable sur le plan opérationnel.

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

- 5.2.3 Il faut procéder à un examen complet des avantages sociaux des ERP le plus tôt possible.**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 5.2.3 La mission a formulé sa proposition et attend les commentaires de HLD.**

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

- 5.2.4 HLD devrait, si cela est faisable sur le plan opérationnel, visiter la mission pour collaborer à l'examen des avantages sociaux des ERP et des autres questions concernant le personnel.**

### **Réponse de HLD et calendrier d'exécution**

- 5.2.4 Kiev est sur la liste des missions où HLD prévoit de réaliser un examen. La mission devra d'abord réaliser une enquête sur les avantages sociaux pour que l'on puisse entreprendre l'examen. On n'organisera pas de visite à la mission pendant l'exercice 2004-2005. L'éventualité d'une visite sera réévaluée pour le prochain exercice, en fonction du budget de déplacement de HLD et des autres déplacements éventuellement souhaitables dans cette partie du monde.**

- 5.2.5 Les descriptions de travail n'ont pas été mises à jour depuis de nombreuses années et il faut les revoir pour s'assurer qu'elles reflètent de façon adéquate les fonctions liées aux postes décrits. Une fois qu'on aura terminé la mise à jour de ces descriptions de travail et que les gestionnaires et les employés auront signé les descriptions de travail révisées, le comité de classification devrait procéder à un examen complet de la classification de l'ensemble des postes pour vérifier la relativité entre les postes et la comparabilité aux repères déjà établis.**

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

- 5.2.6 Il faut mettre à jour les descriptions de travail et les soumettre au comité de classification pour examen.**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

- 5.2.6 Dès novembre 2004, les descriptions de travail relatives au commerce, à l'immigration et à l'administration ont été mises à jour**



**et soumises au comité de classification pour examen et recommandation. Les descriptions de travail des sections des affaires publiques et de l'assistance technique seront examinées d'ici la fin de février 2006.**

5.2.7 L'AGC a récemment reclassifié le poste de gestionnaire du matériel du niveau LE-07 au niveau LE-05 sans soumettre cette décision au comité de classification et en allant à l'encontre de la recommandation de HLD. Le salaire du titulaire est protégé. Il a adressé une demande écrite au comité de classification le 4 mai 2004 et, au moment de la vérification, il n'avait reçu aucune réponse écrite.

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

**5.2.8 Le comité de classification devrait examiner la décision qui a été prise en matière de classification et fournir une explication écrite au gestionnaire du matériel.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.2.8 En novembre 2004, on a rédigé une nouvelle description de travail de niveau LE-05 pour ce poste. En fait, la reclassification initiale du poste, de LE-05 à LE-07, n'avait pas été effectuée dans les règles et la mesure de reclassification correspondante n'a jamais été approuvée. Un examen du dossier complet sera réalisé par le comité de classification à l'occasion de la prochaine réunion.**

5.2.9 Huit ERP connaissent la langue française, dont la réceptionniste et certains employés des services consulaires. Ce qui est plus préoccupant, c'est qu'un certain nombre d'employés de bureau n'ont aucune connaissance pratique de l'une ni de l'autre langue officielle. Le CGM a récemment approuvé une politique selon laquelle tous les nouveaux employés doivent connaître une langue officielle ou les deux. Le plan de formation de la mission devrait englober une stratégie de formation pour le personnel qui ne possède pas les compétences linguistiques nécessaires à l'exécution de ses fonctions (voir la recommandation 1.1.13).

5.2.10 Des postes exigeant la connaissance de la langue ukrainienne à la mission ne sont pas comblés par des personnes qui parlent ukrainien — notamment le poste de gestionnaire de programme (politique et économique). À l'heure actuelle, aucun EC ne parle couramment la langue ukrainienne à la mission. Il faut déployer des efforts pour que ces postes sont occupés par des titulaires possédant une connaissance appropriée de la langue ukrainienne.

5.2.11 \*\*\*

5.2.13 En ce moment, aucun conjoint ne travaille à la mission, sauf un, qui remplace le professionnel des technologies de l'information recruté sur place (PTIRP) pendant ses vacances annuelles. Un autre conjoint doit remplacer le CDM adjoint pendant la rotation de personnel cet été. Des négociations sont en cours depuis de nombreuses années pour conclure une entente de réciprocité pour l'emploi, mais n'ont pas encore abouti. Un contrat de coordonnateur communautaire a été partagé également entre deux conjoints l'année dernière.

### **5.3 Ressources matérielles**

5.3.1 La section des ressources matérielles est gérée par un agent canadien en détachement du MDN qui occupe aussi le poste de gestionnaire de la sécurité à la mission, relevant de l'AGC. Ce gestionnaire des biens travaille à la mission depuis presque trois ans : pendant cette période, on a accompli beaucoup de progrès sur le plan du portefeuille du logement de la mission. Le gestionnaire des biens est appuyé dans son travail par un adjoint à la gestion des biens immobiliers, un gestionnaire du matériel et une équipe d'entretien composée de trois ERP. Au chapitre de la gestion de cette fonction, il serait utile d'opter pour une planification plus structurée qui prévoirait notamment l'attribution d'un budget d'entretien au gestionnaire des biens.

5.3.2 L'examen des logements du personnel et de la résidence officielle révèle que les services offerts aux clients sont satisfaisants, bien que certaines personnes aient exprimé des préoccupations concernant les compétences en matière d'organisation et d'ordonnancement au sein de la section. Le gestionnaire des biens s'efforce d'offrir un service opportun et transparent, alors que certains membres de son personnel ne parlent ni l'une ni l'autre langue officielle, ce qui engendre des problèmes de communication.

5.3.3 La chancellerie est un immeuble appartenant à l'État, situé dans le centre-ville de Kiev. La chancellerie occupe au maximum l'espace qui lui est alloué, Citoyenneté et Immigration (CIC) étant logé au sous-sol et un employé dans une salle à manger rénovée. Les conditions de travail sont difficiles, ce qui contribue à miner le moral du personnel de la mission. SRD a conçu un projet d'expansion de la chancellerie afin de mieux loger CIC et l'administration, mais la mise en œuvre a été retardée à cause des problèmes qui sont survenus avec l'architecte-conseil local et aussi, plus récemment, des problèmes liés au titre foncier de la propriété. La mission et SRD se penchent actuellement sur ces problèmes. La phase de construction du projet d'annexe devra être minutieusement planifiée et gérée si on veut que les employés continuent de travailler à la chancellerie pendant la construction.

5.3.4 Appartenant aussi à l'État, la résidence officielle est un appartement situé au troisième étage d'un immeuble qui abrite aussi trois des logements du personnel. L'intérieur de la résidence officielle, où on a récemment rénové les aires vouées aux fonctions de représentation, est convenable. Bien que la résidence officielle corresponde aux lignes directrices ministérielles concernant la taille des résidences

officielles, sous d'autres aspects, cet espace n'est pas approprié pour une résidence à long terme. Il faudra se doter d'une nouvelle résidence officielle lorsque l'occasion se présentera d'acquérir une propriété convenable et abordable.

5.3.5 Un comité de logement est en place et formule des recommandations à l'intention du CDM concernant l'attribution des logements. Il y a présentement cinq familles à la mission qui vivent soit dans des appartements au centre-ville, soit dans des maisons en banlieue, où les écoles offrent un service d'autobus pour l'ensemble des élèves. Le profil des logements du personnel a beaucoup changé au cours des dernières années, car on a remplacé les vieux logements qui exigeaient beaucoup d'entretien par de plus récents. Ainsi, les dépenses d'entretien ont diminué, la satisfaction des locataires s'est accrue, et on n'a plus besoin d'accorder des rajustements compensatoires en matière de logement. Le plan de gestion des biens de la mission (PGBM) indique que la mission désire se débarrasser de trois logements appartenant à l'État à Yaroslaviv Val, pour des raisons de sécurité. L'équipe de vérification a visité ces logements et appuie les mesures prévues par la mission pour les motifs évoqués dans le PGBM.

5.3.6 On estime que le personnel chargé de l'entretien fait un excellent travail; toutefois, il y a lieu d'accorder une plus grande importance à la rationalisation du processus d'entretien. À l'heure actuelle, le gestionnaire des biens, le gestionnaire du matériel et l'adjoint administratif reçoivent des ordres de travaux, de telle sorte qu'il y a parfois confusion dans l'établissement du calendrier et le suivi. La section doit élaborer et mettre en œuvre des normes de service (parallèlement à des normes concernant la section administrative dans son ensemble) ainsi qu'un système électronique d'ordres de travaux plus efficace. Le système devrait comprendre des mécanismes permettant de garantir la transmission des informations pertinentes aux clients concernant l'établissement du calendrier des travaux ainsi que la transmission de la rétroaction des clients une fois les travaux achevés. Il est particulièrement difficile de communiquer avec les clients, parce que, dans bien des cas, le personnel clé chargé de la gestion des biens ne parle ni anglais ni français. Les ordres de travaux qui sont adressés à l'adjoint à la gestion des biens immobiliers doivent être traduits soit par le commis au matériel, soit par l'adjoint administratif. Il faudrait réécrire la description de travail de l'adjoint à la gestion des biens immobiliers afin de préciser que le titulaire du poste doit être en mesure de communiquer dans une des deux langues officielles et qu'il bénéficiera d'une formation linguistique qui lui permettra d'acquérir efficacement les compétences exigées pour le poste.

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

**5.3.7 Il faudrait mettre en œuvre un système électronique d'ordres de travaux qui permettrait à la clientèle d'avoir accès à un calendrier mieux établi et à des mécanismes de rétroaction concernant la qualité du travail.**

**5.3.8 Il faudrait réviser la description de travail de l'adjoint à la gestion des biens immobiliers et offrir au titulaire du poste une formation en langue officielle.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.3.7 Durant le mois de novembre 2004, le PTIRP et le gestionnaire des biens ont mis à l'essai un système électronique d'ordres de travaux offrant aux clients un accès à l'établissement du calendrier des travaux et à des mécanismes de rétroaction sur la qualité du travail. Nos clients utilisent maintenant la version électronique.**

**5.3.8 On a rédigé une nouvelle description de travail pour le niveau LE-05. Le titulaire du poste d'adjoint à la gestion des biens immobiliers a suivi des cours d'anglais. Après discussion avec RAM, on a proposé la création d'un poste de durée déterminée pour appuyer le gestionnaire des biens dans son travail. Le nouvel AGC devra réexaminer la situation.**

5.3.9 De façon générale, la section effectue un travail adéquat en ce qui a trait à la conservation des fichiers et des dossiers; en revanche, un examen des documents a révélé que, dans certains cas, les conventions d'occupation et les comptes d'attribution n'étaient signés ni par l'employé ni par l'administration.

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

**5.3.10 Il faut que les conventions d'occupation et les comptes d'attribution soient signés.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.3.10 Les conventions d'occupation sont terminées. En ce qui a trait aux comptes d'attribution, on propose d'ajouter de nouveaux éléments à compter du nouvel exercice et de s'efforcer ensuite de mettre à jour les données de façon régulière.**

#### **5.4 Finances**

5.4.1 La fonction financière est gérée par l'AGC, qui est aidé dans son travail par deux comptables LE-07. La mission affirme avoir remarqué des lacunes sur le plan du budget de fonctionnement et du budget salarial. Une certaine confusion règne parce que la modification des niveaux de référence a présentement une incidence négative sur la mission; pensons notamment au transfert, en 1997-1998, de capitaux vers le fonds d'exploitation et au financement du poste d'adjoint du MDN. La mission, avec

l'aide du Bureau de l'administration du secteur – Europe(RAM), doit revoir les niveaux de référence et déterminer s'ils sont suffisants pour couvrir les dépenses prévues. Les comptes de la mission sont adéquatement administrés, et des processus ainsi que des systèmes appropriés permettent de distinguer clairement les tâches et les contrôles dont la responsabilité incombe à telle ou telle personne. L'AGC surveille de près la fonction financière, d'autant plus que l'Ukraine est une société où on a encore l'habitude de régler en numéraire, bien que les mœurs commencent à changer.

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

**5.4.2 La mission, en collaboration avec RAM, doit procéder à une régularisation intégrale des budgets.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.4.2 Des discussions régulières ont lieu avec RAM.**

5.4.3 Il faut contrôler régulièrement les transactions bancaires en Ukraine afin de déterminer à quel moment on peut mettre en œuvre à la mission, de façon sécuritaire et efficace, des mécanismes qui remplaceront les procédures en vigueur. Il devrait notamment être possible de modifier les transactions suivantes dans l'avenir :

- prévoir le dépôt direct à la banque, par les demandeurs, des frais de visa de CIC et des frais consulaires;
- effectuer davantage de paiements par transfert direct plutôt qu'en espèces, par exemple dans le cas des salaires des ERP;
- éliminer les transactions bancaires personnelles réalisées pour les EC, une fois qu'on aura établi qu'il est plus sûr d'utiliser une carte de guichet automatique ou une carte de crédit;
- une carte d'achat pour les acquisitions et les préparatifs de voyage auprès de fournisseurs réputés;
- transférer des fonds au pays dans la devise plutôt qu'en dollars américains.

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

**5.4.4 Mettre en œuvre de nouvelles procédures financières correspondant aux progrès accomplis sur le plan des transactions bancaires en Ukraine.**

#### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.4.4 Notre conseiller financier à SMFF, actuellement en service temporaire à Kiev, examine les nouvelles transactions financières.**

**On examine également les mécanismes d'avance de caisse et de dépôt des recettes des services d'immigration.**

5.4.5 Les demandes de remboursement de frais de déplacement et de représentation sont généralement bien documentées, même si des améliorations s'imposent à certains égards : il faudrait par exemple fournir plus de détails pour l'évaluation des événements et prendre soin d'inclure tous les reçus dans le dossier.

5.4.6 On recommande ci-dessous d'autres mesures qui permettraient d'améliorer l'efficacité et de renforcer les contrôles.

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

5.4.7 **L'AGC devrait effectuer des vérifications ponctuelles des comptes de caisse et procéder à des écritures de journal en plus des vérifications mensuelles.**

5.4.8 **Rouvrir les discussions avec la banque pour qu'elle accepte l'exigence du Ministère selon laquelle deux signatures doivent être apposées sur les documents bancaires; en ce moment, la banque n'exige qu'une seule signature autorisée.**

5.4.9 **Les comptables devraient recevoir une formation en intelligence d'affaires (IA) pour améliorer les capacités de la section en ce qui a trait à la production de rapports.**

5.4.10 **Au moment de mettre en œuvre le logiciel de banque électronique de la banque, coordonner l'installation de l'interface du SGI pour qu'on ait moins de documents à vérifier et à signer.**

**Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

5.4.7 **Des vérifications ont lieu chaque mois.**

5.4.8 **Cette mesure fait partie de l'examen décrit à la section 5.4.4.**

5.4.9 **Le nouveau comptable recevra une formation additionnelle dans le cadre de son perfectionnement continu.**

5.4.10 **La mission attend d'avoir accès au logiciel de banque électronique de la banque en anglais avant de donner suite à cette recommandation. La mission a avisé la banque qu'elle souhaitait mettre en œuvre cette recommandation.**

## **5.5 Technologie de l'information (TI)**

5.5.1 L'AGC est responsable de la gestion globale des technologies de l'information, et il est appuyé dans son travail par un PTIRP LE-08 qui gère les opérations quotidiennes. Les systèmes fonctionnent au sein de la mission, et le personnel précise qu'il reçoit un bon service de la part du PTIRP.

5.5.2 La mise à niveau de la plate-forme SIGNET 3 à Kiev est prévue pour cet été; d'ici là, le PTIRP aura reçu une formation. Le PTIRP est à mettre au point un plan de formation pour le personnel relativement à la mise à niveau du SIGNET 3, mais de façon générale, on ne fait pas de plan de formation pour la mission lorsqu'il s'agit d'informatique. Le plan en cours d'élaboration devrait être intégré à un plan global de formation de la mission, comme on le propose dans la section sur les RH du présent rapport.

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

**5.5.3 Il faudrait élaborer un plan de formation en informatique, que l'on intégrerait au plan général de formation de la mission.**

### **Réponse de la mission et calendrier d'exécution**

**5.5.3 Lorsque le nouveau PTIC entrera en poste, en septembre 2005, on instaurera l'évaluation permanente des besoins. Les besoins immédiats sont comblés par les tutoriels en ligne offerts par le CFSS.**

5.5.4 La mission a demandé l'approbation et le soutien de l'AC pour installer des lignes téléphoniques adéquates à la mission, ce qui allégera certaines frustrations vécues par le personnel, puisque les personnes-ressources et les clients doivent actuellement passer par le standard téléphonique. Le volume d'appels, particulièrement dans l'après-midi, au moment où on prend les appels des clients de CIC, est parfois tellement élevé qu'il peut être très difficile de rejoindre la mission.

5.5.5 Les serveurs sont situés dans le sous-sol. Par le passé, la mission a éprouvé des difficultés avec la moisissure dans cette pièce. La mission espère que les rénovations prévues dans l'annexe et la chancellerie favoriseront une reconfiguration efficace du bureau du PTIRP et de la pièce des serveurs. Le PTIRP partage présentement son bureau, et dispose donc de très peu d'espace pour la mise à l'essai et la réparation du matériel informatique.

## ANNEXE

Les tableaux suivants indiquent les éléments de chaque programme qui ont été examinés aux points de vue de leur conformité avec les politiques et procédures et par rapport à leur efficacité et à 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'orientation et la portée des travaux sur place sont fondées sur une évaluation de l'importance et des risques corrélatifs. Cela se fait par la communication avec les directions générales à l'AC, notamment des séances d'information données par les cadres hiérarchiques et les directions générales fonctionnelles responsables de chacun des éléments indiqués ci-dessous, ainsi qu'un examen de la documentation pertinente de l'AC et de la mission et des conclusions de la vérification antérieure, et une analyse des tendances et des questions systémiques récurrentes.

Pendant la vérification, les questions sur lesquelles porte la vérification et les secteurs d'intérêt sont encore affinés à partir de l'information rassemblée au moyen d'entrevues avec le CDM et les gestionnaires de programmes, d'une réunion avec le Comité des ERP, d'entrevues individuelles avec les membres du personnel, et des résultats de l'examen d'autres documentations.

Le niveau des travaux de vérification concernant un élément donné est donc fondé sur les questions et l'information dégagées à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'AC, de la gestion de la mission ou de ses activités. Aussi tous les domaines n'ont-ils pas reçu la même attention. Plus de travail et plus de temps sont consacrés aux questions matérielles 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 éléments. 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 des programmes	Autres ministères fédéraux
Structure du Comité	Mesure du rendement

**Programme des relations générales (affaires politiques, publiques et culturelles)**

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

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

Gestion du programme	Investissement
Planification du programme	Sciences 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 RH	Classification
Dotation	Paie 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	Équipement 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 contrats	Accueil

**Technologies de l'information**

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