



**VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA
À LIMA
(et de la mission de LA PAZ)**

Novembre 2005

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

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
ÉTENDUE, OBJECTIFS ET RESSOURCES DE LA MISSION	3
Étendue et objectifs de la vérification	3
Ressources matérielles – LIMA	4
Information financière 2004-2005 – LIMA	4
Ressources matérielles – LA PAZ	4
Information financière 2004-2005 – LA PAZ	4
Organigramme	5
GESTION DE LA MISSION	6
1.1 Aperçu	6
1.2 La Paz, Bolivie	7
PROGRAMME DE RELATIONS GÉNÉRALES	9
2.1 Aperçu	9
PROGRAMME D'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES	11
3.1 Aperçu	11
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	14
4.1 Aperçu	14
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	16
5.1 Gestion du programme	16
5.2 Ressources humaines	16
5.3 Ressources matérielles	17
5.4 Finances	19
5.5 Gestion de l'information	21
APPENDICE	23

SOMMAIRE

Nous avons procédé à une vérification des programmes de Relations générales (RG), de l'Expansion internationale des affaires, des Services consulaires et d'administration à Lima du 2 au 9 décembre 2004. La mission satellite de La Paz a en même temps fait l'objet d'une vérification, dont il est rendu compte dans le présent rapport. La dernière vérification des programmes des Services consulaires et d'administration avait eu lieu à Lima en mars 1994.

La mission fonctionne bien, et les communications sont bonnes entre la direction et le personnel. L'équipe de vérification a constaté que le moral est excellent parmi le personnel. Une solide structure de comités est en place, les rapports d'évaluation sont à jour et un plan de formation a été mis en œuvre pour le personnel de la mission. On est à redéfinir les objectifs des programmes en vue de les intégrer dans un plan d'ensemble pour la mission. Il y aurait toutefois lieu d'établir une structure plus formelle pour améliorer le suivi et l'évaluation de la performance et des résultats des programmes.

Le Programme de RG est performant, mais pourrait être amélioré grâce à une planification stratégique ciblée et à l'établissement plus rigoureux des priorités. Il y aurait lieu de mettre en place un mécanisme qui permette de recueillir régulièrement les idées et les observations du chef de mission (CDM).

Le Programme de l'expansion internationale des affaires est bien administré, comme en témoignent le sain processus de planification établi et le juste équilibre entre la direction et le contrôle exercés par le gestionnaire du programme. On privilégie les initiatives proactives, l'évaluation des résultats et le maintien d'un bon esprit d'équipe. L'InfoCentre en place fournit un excellent soutien au programme. Bien qu'il soit performant, le programme se voit attribuer d'importantes ressources par rapport à la taille du marché et au contexte commercial, aussi aurait-il besoin d'être réévalué par Commerce international Canada (CICan). Le tiers d'un poste est consacré au commerce à La Paz. Il serait plus avantageux de nommer un consul honoraire à Santa Cruz, centre commercial de la Bolivie.

Le Programme des services consulaires est géré efficacement; il y a de bons mécanismes de contrôle en place, et les rôles et responsabilités sont convenablement définis. Les recettes et les biens consulaires sont mis en sûreté et comptabilisés comme il se doit. Les demandes de passeport sont examinées par l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA); toutefois, pour améliorer ce contrôle, l'examen final devrait avoir lieu une fois le passeport dûment rempli.

Le Programme d'administration relève d'un agent-gestionnaire consulaire (AGC) chevronné. Il est très coté pour son service à la clientèle. Les communications dans le cadre du programme sont efficaces; l'AGC et l'AGCA sont tous les deux accessibles au personnel. Il existe des plans. On a pris des dispositions pour

assurer la relève du personnel au besoin dans chaque fonction de l'administration, il y a une excellente trousse de bienvenue pour le nouveau personnel et un protocole d'entente (PE) a été élaboré en ce qui concerne la prestation de services à La Paz.

La mission de La Paz est administrée par le gestionnaire de programme de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Malgré la qualité du soutien fourni par Lima, il serait souhaitable de définir plus clairement les fonctions de représentation et de donner de la formation au personnel en la matière. Une entente est intervenue entre la mission centrale et la mission satellite pour leur mise en réseau de gestion en étoile.

Vingt-neuf recommandations sont formulées dans le rapport de vérification, dont 27 s'adressent à la mission et deux à l'Administration centrale (AC). La direction a répondu à chacune des recommandations en indiquant les mesures ou les décisions déjà prises et les mesures envisagées pour l'avenir. Elle dit avoir donné suite à 25 des 29 recommandations. En ce qui concerne chacune des quatre autres recommandations, elle a signalé les initiatives en cours ou les mesures qu'elle comptait prendre.

ÉTENDUE, OBJECTIFS ET RESSOURCES DE LA MISSION

Étendue et objectifs de la vérification

La vérification comprenait un examen de la gestion de la mission ainsi que des programmes de Relations générales (RG), de l'Expansion internationale des affaires (EIA), des Services consulaires et d'administration. L'équipe de vérification s'est rendue à la mission satellite de La Paz pour évaluer la conformité aux exigences des programmes d'Affaires étrangères Canada (AEC) et de Commerce international Canada (CICan). Les secteurs précis ayant fait l'objet d'un examen dans le cadre de la vérification sont énumérés, par programme, dans une annexe au rapport.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- évaluer les contrôles et les systèmes de gestion, les procédures et les activités du programme;
- évaluer le degré de conformité du programme à la législation, à la réglementation et aux politiques opérationnelles;
- évaluer la fiabilité et la justesse de l'information disponible pour la prise de décisions et la reddition de comptes;
- vérifier qu'on utilise judicieusement les ressources et qu'il y a optimisation des ressources des ministères;
- faire des recommandations, s'il y a lieu, visant l'amélioration de la rentabilité, de l'efficience et de l'efficacité des programmes.

Ressources matérielles – LIMA

Biens	Loués par l'État	Appartenant à l'État
Chancellerie	0	1
Résidence officielle	0	1
Logements du personnel	7	5
Véhicules	0	8

Information financière 2004-2005 – LIMA

Budget de fonctionnement (N001)	1 418 000 \$
Budget d'immobilisations (N005)	156 550 \$
Budget des heures supplémentaires – EC (N011)	23 500 \$
Budget salarial – ERP (N012)	1 514 000 \$
Total	3 112 050 \$

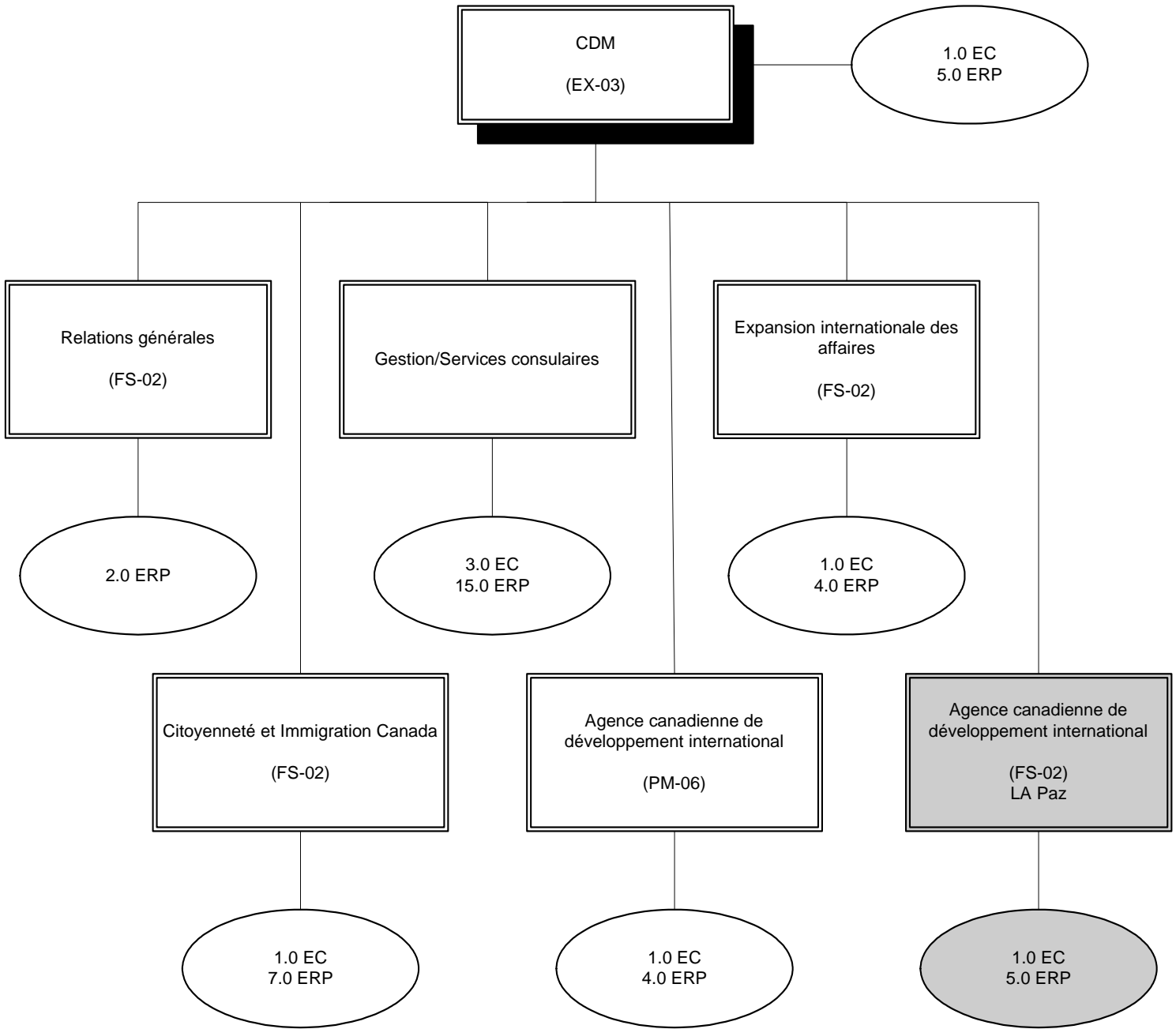
Ressources matérielles – LA PAZ

Biens	Loués par l'État	Appartenant à l'État
Chancellerie	1	0
Résidence officielle	0	0
Logements du personnel	2	0
Véhicules	0	1

Information financière 2004-2005 – LA PAZ

Budget de fonctionnement (N001)	193 000 \$
Budget d'immobilisations (N005)	12 600 \$
Budget des heures supplémentaires – EC (N011)	0
Budget salarial – ERP (N012)	134 000 \$
Total	339 600 \$

Organigramme



GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Il s'agit d'une mission bien administrée, par une équipe de direction compétente. La mission compte 13 employés canadiens (EC) et 37 employés recrutés sur place (ERP). Les communications sont bonnes entre la direction et le personnel tout comme entre les programmes. Le moral est excellent, comme en témoignent l'efficacité des opérations des programmes de même que le soutien et la collaboration fournis.

1.1.2 Le nouveau chef de mission (CDM) est en train de discuter des objectifs et de les actualiser avec tous les gestionnaires de programme qui utilisent le nouveau système du Programme de gestion des passeports (PMP). La planification annuelle incombe au responsable de chaque programme, qui présente ses idées et propositions à l'examen du CDM. Les éléments retenus sont ensuite intégrés dans un plan de mission qu'on fait circuler parmi les gestionnaires de programme (GP) pour examen plus approfondi, puis on met le plan au point avant de le soumettre à l'Administration centrale (AC).

1.1.3 Il y a une solide structure de comités en place. Le Comité de gestion de la mission (CGM) se réunit toutes les deux semaines pour discuter des problèmes, examiner ce qui s'est passé et réfléchir aux activités à venir. Le chef de bureau à La Paz participe maintenant aux réunions du comité par conférence téléphonique. On dresse le procès-verbal des réunions pour distribution à tout le personnel. Il y a une réunion mensuelle de tous les employés canadiens (EC) et le procès-verbal en est distribué au personnel. Le Comité des employés recrutés sur place (ERP) se réunit avec le CDM tous les trois mois ou plus souvent au besoin et il y a une réunion de tout le personnel tous les deux ou trois mois. Il existe d'autres comités, chargés de diverses affaires (classification, logement, sécurité, santé et sécurité au travail, environnement, Fonds canadien, technologie de l'information (TI) et site Web, services d'urgence) et un Comité d'examen des contrats. L'évaluation du personnel, y compris celle des nouveaux ERP au milieu de leur stage probatoire, fait l'objet d'un contrôle et d'un suivi trimestriels. On élabore actuellement un plan de formation pour tout le personnel de la mission.

1.1.4 La direction est assurée au moyen d'un processus de fixation des objectifs et de planification. Le CDM et les GP sont en relations suivies et il y a aussi des échanges réguliers entre eux dans le cadre du CGM. On examine les plans selon les besoins et c'est par le processus d'appréciation établi à cette fin que se fait essentiellement l'évaluation officielle du rendement du personnel. On devrait envisager d'adopter une approche mieux structurée pour l'examen des opérations et du rendement en prévoyant la tenue de réunions régulières entre le CDM et les GP. Au cours de ces réunions, on discuterait des plans et des résultats obtenus afin d'évaluer la performance et d'apporter les rectifications qu'imposent les plans et les stratégies.

Recommandation à l'intention de la mission

1.1.5 Le CDM et les GP devraient se réunir régulièrement pour examiner les plans et le rendement des programmes.

Mesures prises par la mission et échéancier

1.1.5 La mission est en train de mettre en œuvre le nouveau Programme de gestion du rendement (PGR) qui servira à établir les objectifs et à mesurer le rendement en ce qui concerne tout le personnel. Parallèlement à l'utilisation du nouveau PGR, le CDM et les gestionnaires de programme se réuniront régulièrement pour examiner les plans et le rendement des programmes.

1.2 La Paz, Bolivie

1.2.1 La mission de La Paz relève de Lima aux termes du protocole d'entente (PE) établi. Il y a deux EC, soit un gestionnaire et un agent de programme de l'ACDI. Le personnel de soutien comprend cinq ERP, dont un agent d'administration, un agent commercial consulaire, un adjoint administratif, un réceptionniste et un chauffeur. L'Unité d'appui aux postes (UAP) de l'ACDI se trouve sur le même étage que la mission, mais dans des bureaux complètement à part.

1.2.2 La mission, dotée de personnel capable et dévoué, est bien administrée. La communication entre les membres du personnel est bonne et le moral, excellent. Il y a des réunions hebdomadaires avec le personnel, dont les rôles et responsabilités sont bien définis; des remplaçants ont été désignés pour chaque poste, les évaluations sont à jour et la formation requise a été assurée. La mission est située dans une tour de bureaux moderne. Les locaux, spacieux, sont bien aménagés et équipés. Il y a une antichambre protégée et l'on a récemment amélioré la sécurité de l'immeuble.

1.2.3 Rédigé en termes précis, le PE entre Lima et La Paz sur le réseau de gestion en étoile définit clairement les rôles et responsabilités de chaque mission en ce qui concerne tous les aspects de la gestion et des opérations. Il reste à approuver par l'ACDI.

1.2.4 Bien que 90 p. 100 des relations entre le Canada et la Bolivie soient assurées par l'entremise de l'ACDI, il y a des fonctions de représentation à exercer dans le cadre de l'ensemble des programmes d'AEC et de CICan. Le gestionnaire de programme et l'agent de l'ACDI ont tous deux signalé le besoin d'une formation plus poussée et d'une plus grande pratique relativement à ces programmes, notamment en ce qui concerne les impératifs de gestion et d'administration. Il faudrait également songer à améliorer le statut diplomatique du gestionnaire de programme de l'ACDI en tant que représentant du Canada en Bolivie.

1.2.5 Seulement deux recommandations sont formulées pour ce qui est des opérations. Il y aurait lieu d'améliorer les mesures de sécurité relatives au fonds de petite caisse et aux biens consulaires, dont l'accès devrait être réservé au dépositaire officiel. Cela constituerait une protection non seulement pour les biens, mais, qui ce qui est plus important, pour le personnel également. Il n'est pas nécessaire d'envoyer les documents financiers originaux à Lima pour l'introduction des données dans le Système de gestion intégrée (SGI). Il suffirait de transmettre le chiffrier électronique mensuel, pourvu que l'AGC et l'AGCA vérifient les pièces originales lors de leurs passages à la mission satellite.

Recommandations à l'intention de la mission

1.2.6 Il faudrait faire approuver par l'ACDI le PE sur le réseau de gestion en étoile.

1.2.7 Il faudrait préciser les responsabilités relatives à la garde de la petite caisse et des biens consulaires.

1.2.8 Envoyer les chiffriers électroniques mensuels plutôt que la documentation originale à Lima pour l'introduction des données dans le SGI, et voir à ce que l'AGC et l'AGCA vérifient les originaux lorsqu'ils se rendent à la mission satellite.

Mesures prises par la mission et échancier

1.2.6 Le PE sur le réseau de gestion en étoile a été approuvé par l'ACDI.

1.2.7 Les responsabilités ont été précisées. La mission a aussi commandé trois nouveaux coffres de sécurité (coffres-forts), destinés respectivement à l'agent consulaire, au chef de l'aide internationale et au conseiller et vice-consul. Le coffre-fort actuel sera à l'usage exclusif de l'agent d'administration pour la mise en sûreté des fonds de la petite caisse, des formules de chèque et des reçus officiels.

1.2.8 La mission préfère continuer de recevoir la documentation envoyée de La Paz à Lima avec les états de rapprochement bancaire car on en a besoin la plupart du temps pour rapprocher les comptes mensuels et vérifier les entrées dans le SGI à Lima.

PROGRAMME DE RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Aperçu

2.1.1 La direction du Programme de RG est assurée par une FS-02 qui en est à la dernière année de son affectation, avec le soutien d'une équipe de deux ERP. Les Affaires politiques, publiques et culturelles tant au Pérou qu'en Bolivie relèvent du programme.

2.1.2 Le programme est bien administré, par un personnel compétent et dévoué. Les rôles et responsabilités des membres du personnel sont bien définis. Un ERP est chargé des Affaires publiques et culturelles; l'autre se consacre à la recherche politique et à la rédaction de rapports en la matière tout en prêtant son concours pour ce qui est des Affaires publiques. Le programme fournit des services de traduction à la mission, selon les besoins. La GP se rend en Bolivie et voyage au Pérou, et elle collabore étroitement avec les missions voisines à la promotion d'initiatives et d'intérêts régionaux. Conformément aux principes de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, on veille à ce que le nombre d'heures supplémentaires demeure raisonnable.

2.1.3 Les communications sont bonnes et fréquentes, mais pourraient être plus structurées. Le climat en milieu de travail et le moral sont bons. Il y a une bonne collaboration au sein de l'équipe du programme tout comme entre les programmes de la mission.

2.1.4 Aux fins du programme, il serait bon de faire une plus large place à la planification stratégique ainsi que d'établir des priorités et des secteurs d'activité pour l'avenir. Il faudra trouver une approche pour que les idées, les orientations et les observations du CDM soient intégrées dans la planification et les opérations des RG. On pourrait organiser des séances de réflexion ou de développement de l'esprit de corps pour faciliter ce processus. Des ententes de responsabilité, ou ententes de gestion du rendement (EGR,) devraient être élaborées pour la GP et le personnel, en collaboration étroite avec le CDM.

Recommandations à l'intention de la mission

2.1.5 Établir des ententes de responsabilité pour la GP et le personnel.

2.1.6 Renforcer la planification stratégique aux fins du Programme de RG.

2.1.7 Accélérer l'établissement d'un plan d'action concret pour le programme de concert avec le CDM (le plan devrait prévoir un large éventail d'activités d'Affaires publiques).

2.1.8 Organiser des réunions mensuelles plus structurées pour le personnel du programme.

Mesures prises par la mission et échéancier

2.1.5 Les ententes de responsabilité pour les RG seront établies d'ici la fin de novembre 2005.

2.1.6 On a établi des plans de travail pour la GP et l'adjoint d'administration aux Affaires publiques. On établira un plan de travail pour l'agent des AP après l'embauche d'un nouveau titulaire (mai 2005). La stratégie et les programmes de diplomatie ouverte pour l'exercice 2005-2006 sont au point depuis le 3 mai 2005.

2.1.7 Le nouveau GP est arrivé en septembre 2005 et arrêtera définitivement les plans d'action d'ici la fin de novembre 2005.

2.1.8 Des réunions officielles se tiennent maintenant une fois par mois et leurs procès-verbaux sont accessibles par voie électronique.

PROGRAMME D'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES

3.1 Aperçu

3.1.1 La gestion du Programme d'expansion internationale des affaires (EIA) relève d'un délégué commercial principal (DCP) (FS-02), qui en est à sa dernière année à la mission. Le gestionnaire du programme est secondé par un délégué commercial canadien (FS-02), qui quittera également la mission cet été. Il y a deux agents commerciaux (LE-09) et deux adjoints commerciaux (LE-05). Le programme vise à la fois le Pérou et la Bolivie.

3.1.2 Le programme est exécuté de manière efficace et efficiente sous la conduite d'un gestionnaire de programme hautement compétent et très bien informé. On a réussi à créer un climat constructif au sein de l'équipe du programme, comme en témoignent le bon moral et les bonnes communications. Le personnel est capable et motivé. Les responsabilités sont bien définies et les attentes, bien comprises. Il y aurait lieu d'établir des ententes de responsabilité pour le gestionnaire du programme et l'ensemble du personnel en étroite collaboration avec le chef de mission.

3.1.3 Le personnel du programme entretient de bonnes relations avec ceux des autres programmes de la mission et il y a une étroite collaboration avec les pays voisins. On a adopté une approche régionale, qu'il y aurait lieu de renforcer.

3.1.4 Le programme se voit hautement coté au chapitre de la planification, de la direction et du contrôle. On organise une journée de réflexion annuelle, et le personnel participe à la planification en déterminant les résultats à obtenir et en établissant les priorités. La Nouvelle approche à l'œuvre a été instaurée. Bien que les questions relatives à l'accès aux marchés et à la promotion des intérêts du Canada demandent beaucoup de temps au personnel, on fait un réel effort pour être plus proactif et évaluer les résultats. Les normes de services sont respectées. De nombreux projets mis en train dans le cadre du programme peuvent être cités comme pratiques exemplaires.

3.1.5 On a établi un InfoCentre, qu'on est à améliorer et à renforcer. Certaines faiblesses ont été relevées dans le système informatique du programme. Le suivi est encore difficile pour des questions de largeur de bande. On a également eu des ennuis avec SIGNET 3. Le programme a connu des problèmes budgétaires, principalement attribuables à l'insuffisance de fonds pour les déplacements.

3.1.6 Il y a deux questions à résoudre en ce qui concerne la dotation. Il faudra régulariser la situation pour l'un des postes de LE-09 en confirmant le financement de l'Administration centrale. ***

3.1.7 En ce qui concerne la dotation en personnel, il est difficile de justifier les niveaux de classification actuels des postes de quatre agents (deux EC et deux ERP) et de deux membres du personnel de soutien pour le programme commercial d'une

mission qui vient au cinquantième rang des missions à l'échelle mondiale. Dans la difficile conjoncture commerciale, une bonne part des efforts du programme sont axés sur les activités relatives à l'accès aux marchés et sur le dépannage. CIGCan doit envisager les perspectives d'expansion commerciale dans le contexte plus large des débouchés en Amérique du Sud et ailleurs.

3.1.8 Le programme commercial se voit fournir le tiers d'un poste de LE-07 à La Paz pour la promotion des affaires en Bolivie, sans compter le soutien de Lima. La ressource n'est toutefois pas pleinement utilisée en raison de conflits avec les autres fonctions et d'un manque de formation. Le programme commercial serait mieux servi par la création d'un poste de consul honoraire (commerce) à Santa Cruz.

Recommandations à l'intention de la mission

- 3.1.9 **Il faudrait élaborer des ententes de responsabilité pour tout le personnel commercial, y compris le GP.**
- 3.1.10 **On devrait envisager de remplacer le tiers du poste commercial à La Paz par la création d'un poste de consul honoraire (commerce) à Santa Cruz.**
- 3.1.11 **De concert avec l'Administration centrale, il faudrait résoudre la question du poste d'agent commercial LE-09.**
- 3.1.12 *******

Mesures prises par la mission et échancier

- 3.1.9 **Des ententes de responsabilité ont été établies pour chacun des membres du personnel commercial, y compris le GP, dont la propre EGR est rattachée à l'EGR du CDM.**
- 3.1.10 **Après consultation, et après avoir examiné de près la demande pour les services d'un consul honoraire (services commerciaux et consulaires) à Santa Cruz, nous avons conclu qu'une telle nomination n'est pas justifiée pour le moment. Toutefois, si les choses devaient évoluer et que Santa Cruz obtienne plus d'autonomie par suite du référendum devant se tenir plus tard cette année, nous réexaminerions la situation. L'agent de La Paz ayant bénéficié de l'apprentissage global, et ayant été encadré et supervisé de plus près par l'équipe commerciale de Lima, nous sommes convaincus qu'il sera en mesure de faire une recherche plus proactive de débouchés et qu'il y aura un suivi plus étroit au nom de la clientèle canadienne. Comme la Bolivie est en train de devenir l'un des 25 pays prioritaires visés par l'aide canadienne, il pourrait y avoir**

des retombées avantageuses pour les affaires, ce qui nécessiterait le maintien de fonctions commerciales au consulat de La Paz.

3.1.11 Le terme de la position de l'agent commercial LE-09 a été reconduit jusqu'en mars 2006 et l'on a avisé la mission que la Direction de la politique et des partenariats (AC/TBX) se pencherait sur la question au moment de la réaffectation générale des ressources en ERP qui aura lieu au cours du présent exercice. Une solide analyse de rentabilité a déjà été transmise à MKS.

3.1.12 ***

Recommandation à l'intention de MKS

3.1.13 CIGan doit envisager le niveau des ressources en dotation actuellement consacrées au programme commercial dans le cadre d'une évaluation plus large de l'expansion du commerce en Amérique du Sud.

Mesures prises par MKS et échéancier

3.1.13 Le Service des délégués commerciaux a récemment entrepris son opération de redéploiement des ressources pour 2006. Dans le cadre de cette opération, on examinera les postes commerciaux à l'étranger pour voir s'il y aurait lieu de réaffecter les ressources en fonction de l'évolution de la conjoncture du marché, des intérêts de la clientèle et de la charge de travail qui y est associée, et conformément aux priorités ministérielles exposées dans le cadre de planification financière de Commerce international Canada et à la stratégie commerciale figurant dans l'Énoncé de politique internationale. On a également demandé aux missions de réfléchir aux aspects de la commercialisation régionale où il serait possible d'intégrer plus d'un programme commercial à l'étranger grâce à une collaboration mission centrale-mission satellite. Les changements proposés dans le rapport de vérification seront envisagés dans le contexte de ce vaste exercice de redéploiement.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1 Aperçu

4.1.1 Le programme est sous la direction générale de l'agent-gestionnaire consulaire (AGC) et c'est l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA) qui en assure la supervision quotidienne. L'AGCA supervise également les services des chauffeurs et les services généraux de même que le travail de la personne préposée à la réception. Il n'était pas disponible lors de la vérification, étant retenu ailleurs au pays par une affaire consulaire dont il était chargé.

4.1.2 Le personnel de la section comprend un agent consulaire LE-08 et un adjoint consulaire LE-06, tous deux bien informés et soucieux de la clientèle. Chargée des affaires pour le Pérou, la mission traite aussi les demandes de passeport et de citoyenneté pour La Paz, à qui elle apporte aide et conseil dans les affaires consulaires délicates.

4.1.3 Chaque année, la mission traite en moyenne 770 demandes des services de passeports, 275 demandes de citoyenneté et 560 demandes de services d'attestation de documents. Le registre de l'Inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) indique qu'il y a 940 Canadiens au Pérou. La mission tenait en novembre sa première conférence des coordonnateurs d'urgence, une réussite de l'avis de la direction.

4.1.4 Les demandes de passeport sont soumises à l'examen de l'AGCA, qui s'assure que la documentation originale est valide. L'AGCA fait un dernier examen des pièces originales avant la création du passeport et sa plastification. Toutefois, cet examen devrait avoir lieu quand le passeport est terminé pour en assurer l'exactitude et la validité.

4.1.5 La mission a commencé depuis peu à utiliser une caisse enregistreuse pour améliorer le contrôle des paiements consulaires, mais elle ne dépose pas les recettes à temps. Il faudrait immédiatement déposer les recettes consulaires lorsque les droits perçus atteignent l'équivalent de 500 \$. Lorsque la somme est inférieure à 500 \$, les recettes doivent être déposées au moins une fois par semaine.

4.1.6 La mission délivrait des passeports et des cartes de citoyenneté aux clients sans les faire signer à la réception. Il faudrait mettre en œuvre une procédure à suivre pour obtenir la signature des clients comme preuve de délivrance.

4.1.7 Les contrôles dans le cadre du programme sont jugés bons, mais on pourrait y apporter des améliorations en mettant en œuvre les procédures suivantes.

Recommandations à l'intention de la mission

- 4.1.8 L'AGCA devrait procéder à l'inspection finale lorsque le passeport est prêt plutôt qu'avant l'étape de la plastification.**
- 4.1.9 Déposer les recettes une fois par semaine ou quand elles dépassent 500 \$.**
- 4.1.10 Voir à faire signer les clients lorsqu'ils reçoivent des passeports et des cartes de citoyenneté.**

Mesures prises par la mission et échéancier

- 4.1.8 L'AGCA procède maintenant à l'inspection finale de tous les passeports.**
- 4.1.9 La mission a établi un calendrier hebdomadaire de dépôt des recettes consulaires.**
- 4.1.10 Les clients doivent maintenant signer pour recevoir leurs passeports et leurs cartes de citoyenneté.**

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le Programme d'administration, dirigé par un AGC (AS-07) d'expérience, est bien géré. L'AGC, tout en dirigeant les programmes des services consulaires et d'administration, supervise directement les fonctions de gestion des biens immobiliers, des finances et de l'information. Les gestionnaires et le personnel de toute la mission et de la mission de La Paz ont exprimé leur satisfaction à l'égard des services fournis par la section de l'administration. Les deux AGC quitteront leurs fonctions au cours de l'été 2005 et il faudra que la mission établisse un calendrier de renouvellement du personnel.

5.1.2 Le personnel a souligné l'efficacité des communications dans le cadre du programme de même que l'accessibilité de l'AGC et de l'AGCA. La section est bien pourvue en ressources tant humaines que financières. Il y a une bonne structure de comités à la mission.

5.1.3 Des objectifs de rendement ont été établis tant pour l'AGC que pour l'AGCA. Les dispositions prévues pour le remplacement du personnel absent, l'excellente trousse de bienvenue pour le personnel canadien et le PE conclu avec la mission de La Paz témoignent de l'effort de planification. Les normes de service pour la mission doivent être établies définitivement d'ici le 31 décembre 2004.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 Le personnel a fait remarquer que le moral est excellent à la mission. Le CDM a déjà eu une rencontre avec le Comité des ERP, qui a accepté de tenir des réunions trimestrielles. L'AGCA est coordonnateur de la formation et il y a un plan de formation pour tout le personnel.

5.2.2 La mission a procédé à l'examen des dossiers du personnel avant la vérification afin de mettre à jour les descriptions de travail et de voir à ce que les évaluations du personnel soient achevées. Elle a soumis à l'examen de l'Administration centrale une version à jour du guide des ERP. Le sondage sur les avantages sociaux réalisé à la mission de La Paz est déjà à l'étude à l'AC.

5.2.3 Le mission a passé avec un jardinier affecté à la résidence officielle (RO) une entente contractuelle à long terme qui crée peut-être une relation employeur-employé. Elle a signalé que ce contrat ne sera pas renouvelé au-delà du 31 décembre 2004.

5.2.4 *** Comme il y a un certain nombre de postes dont la classification est à réviser, et compte tenu de l'intérêt exprimé, la mission devra procéder à l'examen de la classification de tous les postes pour assurer leur comparabilité et la transparence du processus de dotation.

Recommandation à l'intention de la mission

5.2.5 Procéder à l'examen de la classification de tous les postes d'ERP.

Mesure prise par la mission et échéancier

5.2.5 La mission poursuivra l'examen de la classification afin de passer tous les postes en revue d'ici le 31 mars 2006. Elle a achevé l'examen de tous les postes d'ERP de la section commerciale et de tous les postes à La Paz.

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 La Direction générale des ressources matérielles (SRD) est en train de finaliser l'acquisition d'un bien-fonds où construire une nouvelle chancellerie. Construite en 1967, la chancellerie actuelle est conforme aux normes de construction parasismiques de l'époque. Les normes canadiennes et péruviennes ayant été révisées depuis, la construction de la nouvelle chancellerie devra être conforme à ces nouveaux codes du bâtiment. SRD et la mission examineront les projets de travaux pour la chancellerie actuelle afin de déterminer lesquels, s'il en est, seraient à exécuter dans l'intervalle.

5.3.2 Le personnel est convenablement logé dans le parc immobilier de la mission, qui comprend sept logements du personnel (LP) loués par l'État et cinq autres appartenant à l'État. Les unités sont bien entretenues et le personnel a souligné la grande qualité des services fournis par la section des biens immobiliers. La mission a eu recours aux services d'un courtier immobilier pour l'estimation de la valeur locative de ses LP loués en vue de la négociation de nouveaux baux. Il en est résulté des économies de 11 000 \$ durant la précédente saison des affectations.

5.3.3 Avec l'arrivée du CDM actuel l'été dernier, on a fait des améliorations dans la RO pour y ajouter des commodités et mieux aménager les aires de séjour. Le CDM tire parti des installations en y donnant des petits déjeuners, des dîners et des réceptions.

5.3.4 La mission doit consulter SRD à propos des faits suivants qui vont à l'encontre de la politique ministérielle :

- Le CDM a vérifié l'inventaire des objets d'art, mais a enlevé les tableaux des murs de la RO;
- Le CDM a remplacé un ensemble de canapés de fonction par un autre conçu pour un LP;
- C'est la mission qui est le fournisseur d'accès Internet à la RO.

5.3.5 La section tient généralement de bons dossiers et registres, bien qu'on ne remplisse pas de registres de bord pour chacun des véhicules officiels.

5.3.6 Les demandes de travail sont adressées à la section des biens immobiliers par courrier électronique. Lorsqu'il lui arrive de recevoir une demande par téléphone ou en personne, le gestionnaire en prend note pour y donner suite. La mission devra examiner les formulaires de bon de travail pré-imprimés conçus pour améliorer le suivi et permettre de faire signer le client une fois le travail exécuté.

5.3.7 On devra fournir au messenger un coffret fermant à clé pour la mise en sûreté des chèques et d'autres objets.

Recommandations à l'intention de la mission

5.3.8 **La mission devrait discuter avec SRD des mesures qu'il conviendrait de prendre relativement aux points soulignés au paragraphe 5.3.4.**

5.3.9 **Tenir un registre de bord pour chaque véhicule officiel.**

5.3.10 **Établir un système de bons de travail pour le suivi et le contrôle de toutes les demandes.**

5.3.11 **Fournir au messenger un coffret fermant à clé où garder les chèques et d'autres objets en sûreté avant leur livraison.**

Mesures prises par la mission et échéancier

5.3.8 **La mission a discuté de l'ameublement avec le Service de design d'intérieur (SRPD), à qui elle a fait remarquer que l'agencement actuel était temporaire.**

On a dressé un nouvel inventaire des objets d'art. Tous les objets, sauf deux, ont été accrochés aux murs de la résidence officielle. Les tableaux qui ne sont actuellement pas exposés ont besoin de réparations, leurs cadres ayant été endommagés par les termites. La mission se tient en contact avec la section de la gestion des biens de valeur (SRMZ) en ce qui concerne les réparations à faire à ces œuvres d'art.

En ce qui concerne la fourniture de l'accès Internet à la RO, la mission a communiqué avec la section de la politique des biens immobiliers et du matériel (SRMW), où on l'a informée que la politique actuelle est en révision et que la nouvelle paraîtra bientôt.

- 5.3.9 Il y a maintenant un registre de bord dans chaque véhicule officiel.**
- 5.3.10 On a instauré un système de bons de commande qui permet de suivre les demandes en suspens. La mission a mis en œuvre l'utilisation d'un formulaire à remplir par l'agent des biens immobiliers pour les demandes reçues par téléphone ou en personne, ce qui permet d'assurer le suivi de toutes les demandes en suspens.**
- 5.3.11 On a fourni le coffret fermant à clé au messenger.**

5.4 Finances

5.4.1 La fonction finances relève de l'AGC. L'AGC, qui prend ses responsabilités au sérieux, participe activement au contrôle des opérations financières et à la surveillance de l'exercice de la fonction. Un comptable LE-07 s'acquitte des tâches courantes, avec le soutien d'un adjoint LE-05. La mission a embauché à titre temporaire un adjoint à temps partiel qui aide au classement et à l'exécution d'autres tâches administratives. Les comptes de la mission sont bien organisés, et il y a des procédures et des contrôles appropriés en place, dont un mécanisme visant à assurer une bonne répartition du travail.

5.4.2 La mission a trois comptes bancaires : un compte en devises américaines (dollars), qui sert de compte principal; un compte chèques en devises péruviennes (soles); un compte d'épargne où sont déposées les recettes provenant des droits perçus pour les services d'immigration. Chaque mois, la mission émet environ 200 chèques et traite quelques virements bancaires manuels. Elle a entrepris de fermer le compte d'épargne car les droits perçus pour les services d'immigration n'y sont plus déposés directement. Depuis avril 2002, les clients ne paient plus les droits par dépôt direct, mais plutôt par chèque visé, de sorte qu'il y a moins de redressements à faire à l'égard de trop-payés dans les cas où les clients ne demandent pas les services pour lesquels ils ont acquitté des droits.

5.4.3 La section des finances produit mensuellement un rapport d'après la liste du SGI indiquant les recettes qui proviennent des droits perçus durant le mois pour les services d'immigration. L'AGC et le gestionnaire du programme d'immigration procèdent ensuite au rapprochement des comptes du SGI et du système PDS+.

5.4.4 L'AGC et le CDM vérifient et signent les états de rapprochement bancaire comme il se doit. La mission a eu du mal à présenter les rapprochements bancaires dans les délais, en partie du fait de retards dans la réception des relevés bancaires. On avait communiqué avec la banque pour faire accélérer la livraison de ces relevés. Il faudrait que la mission utilise les services bancaires en ligne, ce qui lui permettrait de visualiser les états de compte et d'entreprendre ses rapprochements plus tôt. Il doit y

avoir des relevés de banque originaux à l'appui des rapprochements bancaires, mais l'accès en ligne accélérerait le processus.

5.4.5 La banque ne retourne pas systématiquement les chèques annulés, bien que l'entente conclue avec elle prévoie expressément le retour des chèques. La mission est à la recherche d'une solution au problème avec la banque. Dans l'intervalle, elle devrait voir à faire photocopier tous les chèques émis.

5.4.6 Les demandes de remboursement de frais de déplacement et de représentation sont généralement bien documentées, bien que des améliorations s'imposent; dans l'évaluation de frais de réception, par exemple, il y aurait lieu de fournir plus de détails et la liste des invités. Le CDM et l'AGC sont membres de clubs sportifs. Il faudrait que la mission réévalue l'intérêt et la rentabilité de l'adhésion à de tels clubs par rapport aux objectifs des programmes.

5.4.7 La mission se charge d'entrer toutes les opérations financières dans le SGI pour La Paz. Une fois que les paiements sont enregistrés dans le SGI et que Lima a suivi le cycle de paiement, La Paz émet manuellement les chèques, qu'elle fait signer par deux membres du personnel, dont un EC. La Paz émet de 30 à 50 chèques par mois. Les paiements salariaux destinés aux membres du personnel s'effectuent deux fois par mois par virement bancaire manuel.

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.8 La mission devrait voir à ce que les états de rapprochement bancaire soient présentés à temps.

5.4.9 La mission devrait photocopier tous les chèques émis.

5.4.10 La mission devrait déterminer dans quelle mesure elle a intérêt à rembourser les droits d'adhésion d'EC à des clubs sportifs.

Mesures prises par la mission et échéancier

5.4.8 La mission fera tout son possible pour respecter les délais fixés.

5.4.9 La photocopie des chèques a été instaurée en janvier 2005. La mission a cessé cette pratique en avril, la banque ayant commencé à retourner régulièrement les chèques à l'AGC.

5.4.10 La mission s'est penchée sur cette question. Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle a cessé de rembourser la moitié des droits d'adhésion de l'AGC à des clubs sportifs. Elle a par ailleurs jugé avantageux pour la réalisation

des objectifs des programmes de payer les frais d'adhésion du CDM à de tels clubs.

5.4.11 D'autres mesures visant l'optimisation des ressources et l'amélioration des contrôles sont recommandées ci-après.

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.12 L'AGC ou l'AGCA devrait recevoir directement les relevés bancaires avant leur transmission à la section des finances.

5.4.13 Outre ses vérifications mensuelles, l'AGC devrait effectuer des contrôles aléatoires des redressements d'états de compte.

5.4.14 Durant les absences de l'AGC, le CDM devrait déléguer les pouvoirs prévus à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) à l'AGCA.

Mesures prises par la mission et échéancier

5.4.12 On a avisé la banque qu'il fallait transmettre directement les relevés à l'AGC.

5.4.13 L'AGC et l'AGCA ont effectué des contrôles aléatoires des états de compte.

5.4.14 L'AGCA se voit déléguer le pouvoir de signature aux termes de l'article 33 de la LGFP durant les absences de l'AGC.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 Le professionnel des technologies de l'information (FSITP) est chargé de la gestion générale de la technologie de l'information. Le FSITP, qui en est à la première année de sa première affectation, bénéficie du soutien d'un professionnel des technologies de l'information recruté sur place (LEITP) et chevronné. Il serait bon également que le directeur régional établisse avec lui un plan de travail officiel où seraient énoncés les buts et objectifs à atteindre.

5.5.2 Les systèmes de la mission fonctionnent bien et le personnel se déclare satisfait des services fournis par la section. Avant cette année, la section comprenait deux postes dotés d'EC, soit un AS et un EL. Les titulaires de ces postes ont été remplacés par un FSITP et un LEITP à l'automne 2004. La section fournit également des services à La Paz, Panama et Quito.

5.5.3 La mise à niveau de SIGNET 3 a eu lieu en mai 2004. La mission a connu des ennuis techniques à la suite de la mise à niveau, mais la situation est aujourd'hui redressée. Elle envisage la possibilité de moderniser son réseau téléphonique OCTEL pour l'installation de lignes directes dans la mission et l'acheminement plus efficace du gros volume d'appels de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Tous les appels passent actuellement par la personne préposée à la réception. La mission aurait peut-être avantage à se doter d'un standard téléphonique pour acheminer les appels de CIC ou pour fournir de l'information au moyen d'un répondeur.

5.5.4 La salle de formation en TI ne sert pas aux fins pour lesquelles elle a été aménagée. En fait, il n'y a pas de plan de formation informatique pour la mission. Il faudrait en établir un pour l'intégrer dans le plan général de formation de la mission.

Recommandation à l'intention de SXSZ

5.5.5 En collaboration avec le FSITP, établir un plan de travail énonçant les buts et objectifs pour l'année.

Mesures prises par SXSZ et échéancier

5.5.5 Lors de son passage à la mission (été 2005), le directeur régional fournira des précisions au FSITP sur son mandat et sur les buts et les objectifs qui lui ont été fixés.

Recommandation à l'intention de la mission

5.5.6 Il faudrait établir un plan de formation informatique et l'intégrer dans le plan général de formation pour la mission.

Mesures prises par la mission et échéancier

5.5.6 La mission établira un plan général de formation informatique pour la mission à intégrer dans le plan annuel de la mission qui sera mis à jour à l'automne 2006, après la rotation estivale du personnel canadien.

APPENDICE

Les tableaux suivants indiquent les secteurs et éléments de chaque programme qui ont été examinés afin d'évaluer la conformité du programme aux politiques et aux procédures de même que son efficacité et son efficacité. Pour chaque programme de la liste, on pourra consulter sur le site intranet du Bureau de l'inspecteur général (ZID) les guides de vérification spécifiques détaillant les critères et les procédés de vérification appliqués dans le cadre de la mission de vérification.

L'objet et l'étendue du travail sur place sont déterminés d'après une appréciation de l'importance et du risque relatifs. Cette évaluation se fonde sur ce qui suit : les échanges avec les bureaux de l'Administration centrale (AC), notamment lors de séances d'information organisées par des cadres hiérarchiques et par les bureaux fonctionnels responsables de chacun des secteurs figurant au tableau ci-dessous; un examen de la documentation utile de l'AC et de la mission ainsi que des conclusions de vérifications antérieures; une analyse des tendances et de problèmes systémiques.

Durant la vérification, on cerne mieux les questions importantes et les secteurs d'intérêt d'après l'information recueillie lors d'entretiens avec le CDM et les gestionnaires de programme, d'une réunion avec le Comité des ERP et d'entretiens particuliers avec des membres du personnel, et d'après les résultats de l'examen d'autres documents.

Ainsi, l'étendue de la vérification pour un secteur donné dépend des problèmes cernés, de l'information recensée et recueillie à tous les niveaux – AC, direction de la mission et opérations de cette dernière. Les secteurs ne reçoivent donc pas tous la même attention. On consacre plus de temps et de travail aux problèmes importants et à risque élevé, particulièrement ceux qui intéressent la direction. Il est parfois impossible, par manque de temps ou pour d'autres raisons, de faire porter la vérification sur tous les secteurs. Le cas échéant, les secteurs non traités seront indiqués sous la rubrique « Étendue et objectifs » du rapport.

Gestion de la mission

Ententes de responsabilité	Communications
Plans stratégiques et opérationnels	Relations mission centrale–mission satellite
Intégration et coordination des programmes	Autres ministères fédéraux
Structure de comités	Mesure du rendement

Programme de relations générales (affaires politiques/publiques et culturelles)

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

Programme de promotion du commerce international

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

Programme des services consulaires

Gestion du programme	Services relatifs à la citoyenneté
Service aux citoyens canadiens	Consuls honoraires
Traitement des passeports	Admission au Canada

Programme des services administratifs

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	Rémunération et avantages sociaux
Relations de travail	Formation et perfectionnement
Langues officielles	Santé et sécurité
Activités des programmes communautaires	Importation de biens

Ressources matérielles

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

Finances

Processus budgétaire	Rapprochements
Cadre de contrôle	Opérations bancaires
Autorisation des dépenses et des paiements	Encaisse
Réception et dépôt de fonds	Avances
Virements (engagements, commandes internes et demandes de services)	Petite caisse
Recouvrement des coûts	Conversion de devises
Marchés	Représentation

Technologie de l'information

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