



# VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA

OSLO

Janvier 2005

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

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
PORTÉE, OBJECTIFS, RESSOURCES DE LA MISSION .....	3
Portée et objectifs de la vérification .....	3
Ressources matérielles .....	4
Information financière 2003-2004 .....	4
Organigramme d'Oslo .....	5
GESTION DE LA MISSION .....	6
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	7
2.1 Aperçu .....	7
2.2 Gestion du programme .....	7
PROGRAMME DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES .....	11
3.1 Aperçu .....	11
3.2 Restructuration des ressources .....	11
3.3 Planification et présentation de rapports .....	12
3.4 Programme de sollicitation d'investissements .....	12
3.5 Nouvelle approche .....	13
3.6 Bases de données .....	14
3.7 Relations avec l'AC/les AMF/les gouvernements provinciaux .....	14
PROGRAMME CONSULAIRE .....	15
4.1 Aperçu .....	15
4.2 Responsabilité du programme et délivrance des passeports .....	16
4.3 Consul honoraire .....	16
4.4 Statistiques consulaires .....	17
PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION .....	18
5.1 Gestion du programme .....	18
5.2 Ressources humaines (RH) .....	18
5.3 Ressources matérielles .....	21
5.4 Finance .....	23
5.5 Technologies de l'information (TI) .....	25
ANNEXE .....	27

## RÉSUMÉ

Une vérification des programmes des Relations générales (RG), de l'Expansion internationale des Affaires (EIA), du programme consulaire et du programme de l'Administration a été effectuée pendant la période du 15 au 19 mars 2004. La dernière vérification de la mission remontait à 1993 et ne portait que sur le programme de l'Administration.

D'une manière générale, la mission fonctionne bien et la coopération entre le personnel canadien et les ERP est d'un niveau rare. Le moral est bon parmi le personnel de la chancellerie et, dans l'ensemble, les communications sont excellentes. Cependant, au sein du personnel de la résidence officielle, le moral varie, car des questions de ressources humaines et de rendement doivent être abordées.

Les conditions de vie à Oslo sont comparables à celles qui existent à Ottawa; toutefois, le coût de la vie est très élevé. Le Canada jouit de relations harmonieuses avec la Norvège dans la plupart des secteurs d'activités.

Le chef de mission (CDM) est disponible pour soutenir tous les programmes et présente ponctuellement des rapports sur les questions qu'elle connaît le mieux. Il faudrait prêter attention à ce que le régime de présentation de rapports soit plus actif et plus vaste, et à ce que le programme de visites réponde aux attentes de l'AC.

Une grande partie du travail de la Section des relations générales est suscitée par les démarches qu'elle reçoit (environ 130 par an), et que gère en grande partie le conseiller (Politique). Le programme des Affaires publiques est confié à un agent recruté sur place (ERP), qui siège au Comité de gestion de la mission (CGM) et relève du CDM, de l'EIA et des gestionnaires de programme des Relations générales. La responsabilité du programme consulaire a été transférée, il y a plusieurs années, du poste de conseiller (Politique) à l'agent de gestion consulaire (AGC) ERP. De ce fait, les passeports sont donc délivrés par un ERP. Il conviendrait de modifier cette structure de rapport inhabituelle pour mieux refléter les responsabilités qui, dans les missions semblables, sont normalement confiées au conseiller (Politique).

Le programme d'EIA est bien géré, axé sur l'investissement et les partenariats en matière de sciences et technologie (S et T), ainsi que sur les secteurs prioritaires. La visite de la Gouverneure générale, prévue pour avril 2004 et annulée en janvier, a empêché un programme de sollicitation des investissements plus ambitieux cette année. On propose que le CDM et le gestionnaire de programme augmentent le niveau d'activité dans ce domaine et axent davantage leurs efforts sur les PDG norvégiens et leurs sociétés qui n'ont pas encore d'investissements au Canada.

Le programme consulaire est bien géré sous la direction de l'AGC ERP, qui relève directement du CDM, et le personnel fournit un bon service aux Canadiens. Le

manque de supervision canadienne indiqué ci-dessus n'a pas d'incidences négatives sur la qualité du travail réalisé par cette section.

Le programme de l'Administration est bien géré et est un excellent exemple d'efficacité d'un administrateur ERP. Grâce à son personnel qualifié et bien formé, cette section fournit un contrôle et un soutien de niveau élevé à la mission. Les employés de cette section sont expérimentés, bien organisés et visent l'excellence. La Section de l'administration fournit aussi un soutien administratif à notre mission de Reykjavik.

La résidence officielle (RO) est très grande et dépasse peut-être nos besoins. Ces dernières années, la Direction générale des biens (SRD) a dépensé 1,3 million de dollars pour faire face à des problèmes d'entretien urgents. D'autres dépenses d'entretien de 600 000 dollars sont prévues au cours des deux prochains exercices financiers. \*\*\*

Un total de 23 recommandations découlant de la vérification sont abordées dans le rapport, dont 21 étaient adressées à la mission et deux à SRD. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises, ainsi que les actions futures. Elle a déclaré avoir mis en oeuvre 17 des 23 recommandations. Pour cinq des six recommandations restantes, la direction a signalé les initiatives en cours ou les actions futures prévues. Dans un cas, la mission a exprimé son désaccord avec la recommandation faite.

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

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

La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion de la mission et des programmes des Relations générales (GR), de l'Expansion internationale des affaires (EIA), du programme consulaire, et du programme de l'Administration.

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

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

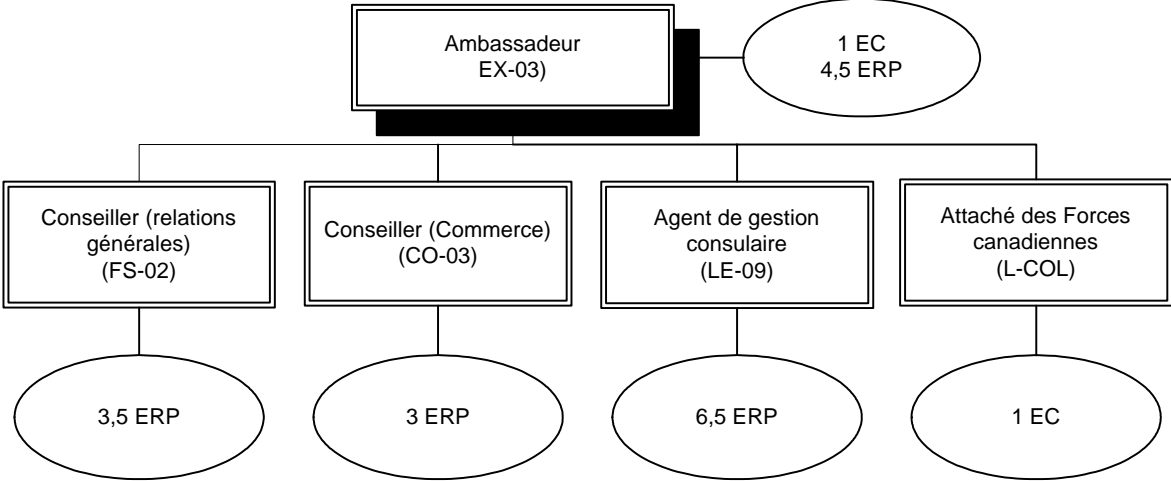
## Ressources matérielles

Actifs	Loués par l'État	Propriétés de l'État
Chancellerie	1	
RO		1
LP	5	
Véhicules		3

## Information financière 2003-2004

Budget d'exploitation (N001)	1 030 635 \$
Budget des immobilisations (N005)	44 080 \$
Budget des heures supplémentaires du PC (N011)	4 000 \$
Budget des salaires des ERP (N012)	1 631 497 \$
Total	2 710 212 \$

**Organigramme d'Oslo**



## GESTION DE LA MISSION

1.1 Le chef de mission (CDM), qui est arrivée à Oslo en 2001, effectue sa première affectation comme CDM, ce qui ne présente probablement pas assez de défis par rapport à son expérience antérieure en tant que sous-ministre. Compte tenu de nos relations particulières avec la Norvège et de notre optique commune, les relations de travail avec les Norvégiens sont harmonieuses et efficaces. La Norvège jouit d'un niveau de vie très élevé et d'une économie prospère issue de l'abondance de ses ressources naturelles (pétrole, gaz, énergie hydroélectrique, exploitation minière, bois d'oeuvre) et d'une population relativement petite (4,5 millions d'habitants). Le taux d'inflation et le taux de chômage sont restés stables au cours de ces dernières années (autour de 3 % et 2 % respectivement).

1.2 Le CDM maintient une politique de porte ouverte et est disponible pour soutenir les programmes le cas échéant. La gestion et les réunions du personnel ordinaires sont tenues selon les besoins. Les comptes rendus des réunions de gestion sont détaillés et partagés avec nos autres missions nordiques et avec l'Administration centrale (Direction générale de l'Union européenne, de l'Europe du Nord et de l'Ouest (RWD), le Bureau de l'administration du secteur - Europe (RAM)). L'interaction entre les programmes de la mission est très bonne et les liens de communication entre le CDM, les Sections de l'expansion internationale des affaires (EIA), de la politique/affaires publiques, du ministère de la Défense nationale (MDN), la Section de l'administration et la Section consulaire sont excellentes. Le programme des Relations générales (RG) est dirigé par un conseiller (Politique), FS-02, qui consacre la plupart de son temps aux nombreuses démarches reçues. Depuis plusieurs années, le gestionnaire du programme des Affaires publiques (un LE-09), siège au Comité de gestion de la mission (CGM) et travaille indépendamment du programme des RG. Le programme de l'EIA est géré par un agent non permutant détaché du Centre de commerce international de Vancouver, soutenu par trois employés recrutés sur place (ERP). La Section de l'administration et la Section consulaire sont gérées par un agent de gestion consulaire (AGC) ERP, qui fournit aussi un soutien administratif à Reykjavik.

1.3 Le moral du personnel du bureau est élevé et les communications entre le personnel canadien (PC) et les ERP sont excellentes. Le moral du personnel de la résidence officielle (RO) varie, car des problèmes de ressources humaines et des questions de rendement doivent être réglés.



## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

### **2.1 Aperçu**

2.1.1 Les relations diplomatiques du Canada et de la Norvège remontent à quelque 60 ans et les deux pays coopèrent et collaborent à de nombreuses initiatives dans divers forums internationaux. Le Canada et la Norvège partagent les mêmes valeurs fondamentales et tiennent des positions semblables sur diverses questions multilatérales, dont les droits de la personne, le domaine des armes légères, les enfants touchés par la guerre et l'égalité entre les sexes. Il y a un Partenariat sur la sécurité humaine entre la Norvège et le Canada et les deux pays sont d'actifs partenaires dans les activités de maintien de la paix. Le Canada a également un accord bilatéral avec la Norvège en matière de pêches, et la Norvège est un membre du Réseau international sur la politique culturelle, initiative canadienne offrant un forum pour discuter de questions de politique culturelle. Il existe des liens vigoureux entre les universités des deux pays et les échanges d'étudiants universitaires sont activement promus.

### **2.2 Gestion du programme**

2.2.1 Le programme des RG à Oslo est dirigé par un conseiller (Politique) FS-02, soutenu par un adjoint politique LE-06. Sur papier, le poste de conseiller apparaît comme dirigeant la Section des affaires publiques comprenant un personnel de trois employés, dont un agent des affaires publiques LE-09, un adjoint LE-06 et un traducteur LE-05. Les pratiques passées ont toutefois abouti à une approche officieuse de la structure de gestion des RG et, par conséquent, la Section des affaires publiques reçoit actuellement peu de direction ou de supervision du conseiller (Politique). Les Affaires publiques fonctionnent, de fait, comme un programme indépendant largement axé sur des activités auxquelles participent activement le CDM et le programme du Commerce. L'agent des affaires publiques siège au CGM. Le conseiller (Politique) actuel quittera la mission cet été, au terme d'une affectation de quatre ans à Oslo.

2.2.2 Une grande partie du travail de la Section des relations générales est guidée par les démarches qu'elle reçoit (environ 130 chaque année), que gère principalement le conseiller (Politique). Son adjoint s'occupe des démarches moins complexes et maintient un système d'information efficace. Les démarches ont surtout trait à notre partenariat à l'OTAN, au désarmement, à la défense antimissiles, à la sécurité humaine et aux processus de consolidation de la paix au Sri Lanka, au Moyen-Orient et au Soudan. La Section gère aussi le Fonds d'initiatives nordiques de 25 000 dollars qui intéresse principalement les relations circumpolaires et autochtones dans le Nord. Le conseiller travaille en étroite collaboration avec ses homologues dans les autres missions nordiques à des questions de nature régionale. La présentation de rapports politiques est partagée entre ces homologues. Le conseiller (Politique) maintient un large éventail d'excellents contacts et présente activement des rapports sur d'importantes questions bilatérales et sur les perspectives du pays partenaire. Le

CDM rédige aussi des rapports sur des sujets sélectifs. L'Administration centrale s'est dite satisfaite de l'analyse et du volume des rapports politiques qu'elle reçoit de cette mission.

2.2.3 Le conseiller (Politique) est aussi l'agent de sécurité de la mission (ASM) et assume les fonctions de chargé d'affaires en l'absence du CDM. Cependant, le poste est unique en ce que le conseiller (Politique) ne participe pas activement à la gestion du portefeuille des Affaires publiques. Cette situation est un héritage de son prédécesseur. L'agent des affaires publiques LE-09 a une entente de responsabilité avec le conseiller (Commerce), mais pas avec le conseiller (Politique). Pourtant, le conseiller (Politique) prépare l'évaluation du rendement de l'agent des affaires publiques.

2.2.4 L'agent des affaires publiques travaille à la mission depuis quatorze ans, dont la plupart au poste actuel. Il travaille principalement avec le CDM et le conseiller (Commerce), consacrant de 70 % à 80 % de son temps à des activités auxquelles ces derniers participent. Il est chargé de l'un des secteurs prioritaires du commerce, les industries culturelles/le domaine de l'éducation. Il prend également une part active à la présentation de rapports sur des sujets politiques et économiques canadiens et norvégiens choisis, gère le site Web, répond aux demandes de renseignements et publie un bulletin qui est distribué à quelque 400 contacts. Sa formation a été limitée à un cours de base en affaires publiques et en promotion. Il n'a pas eu de formation en gestion.

2.2.5 Pour enrichir l'ensemble des tâches du poste de conseiller (Politique) et être en mesure de continuer d'attirer des agents supérieurs du service extérieur à la mission, il faut ajouter davantage d'éléments de gestion à l'étendue des responsabilités du poste. Cela comprendrait une restructuration de la gestion de la Section des affaires publiques et de la Section consulaire qui relèveraient officiellement du poste du conseiller (Politique). Actuellement, la fonction consulaire est gérée par l'AGC ERP. La structure des rapports hiérarchiques proposée se trouve dans la plupart des missions. Le conseiller (Politique) n'a pas eu de formation consulaire et il importe que son successeur reçoive la formation consulaire appropriée avant son affectation. Le conseiller (Politique) devra aussi structurer davantage le programme, notamment par l'élaboration d'un plan de travail axé sur les résultats, la tenue de réunions du personnel régulières, l'introduction d'ententes de responsabilité avec les employés, et il devra veiller à ce que les demandes de remboursement de frais d'accueil soient présentées à temps.

## **Recommandations pour la mission**

**2.2.6 La responsabilité de la gestion du programme des Affaires publiques et du programme des Affaires consulaires devrait être attribuée au poste du conseiller (Politique).**

- 2.2.7** Des ententes de responsabilité devraient être conclues avec les employés de la Section des affaires politiques et de la Section des affaires publiques, et exposer les attentes des titulaires de postes en termes qualitatifs et quantitatifs.
- 2.2.8** Il faudrait tenir des réunions du personnel hebdomadaires pour examiner les pressions exercées par la charge de travail, les activités à venir et les entreprises passées.

#### **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

- 2.2.6** La mission est d'accord sur le fait que le conseiller (Politique) devrait être chargé du programme des Affaires publiques.

Cela ne représente pas un changement structurel pour la Section des REPAP; en fait, cette responsabilité se reflète nettement dans la description de travail du conseiller (Politique). Elle est également soulignée dans l'entente de responsabilité du conseiller (Politique) pour 2004-2005. L'agent des affaires publiques a fait un excellent travail dans la gestion de la Section des affaires publiques et continuera d'assumer les responsabilités quotidiennes du programme et de diriger le travail de l'adjoint aux affaires publiques. Le conseiller (Politique) et l'agent des affaires publiques collaborent pour assurer une transition harmonieuse qui verra les programmes de la Politique et des Affaires publiques collaborer plus étroitement, sous la responsabilité d'ensemble du conseiller (Politique).

Toutefois, la mission n'est pas d'avis que le conseiller (Politique) devrait être chargé de la gestion du programme consulaire. Cette responsabilité a été attribuée à l'AGC/AAM ERP par le CDM antérieur, en 1998. Le titulaire du poste fait un excellent travail dans la gestion du programme, et l'AC a approuvé les arrangements actuels. Il est convenu que, quand l'AGC actuel quittera son poste, l'autorité du programme consulaire devra être rendue au conseiller (Politique). Par ailleurs, le conseiller (Politique) servira de suppléant canadien pour l'AGC en ce qui concerne les questions consulaires. Elle entreprendra une formation consulaire de base au Canada au mois de mai 2005 (la possibilité la plus proche).

#### **Observations de JWD**

JWD estime que les risques pour les services de passeports sont faibles à Oslo et recommande donc le statu quo pour cette mission seulement, mais souhaite toutefois que l'on rappelle au CDM

**l'importance de la supervision à l'égard des activités de l'ERP, et de renforcer sa responsabilisation pour les passeports vierges, les normes de services et les taux d'erreurs.**

**2.2.7 Des ententes de responsabilité seront établies – date d'achèvement prévue : fin décembre 2004.**

**2.2.8 Trois des cinq membres de la Section des REPAP participent au CGM toutes les deux semaines, et la tenue d'une réunion du personnel des REPAP toutes les deux semaines est suffisante (les semaines où il n'y a pas de CGM). Des réunions hebdomadaires ont été instaurées entre le conseiller (Politique) et l'agent des affaires publiques.**

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

### **3.1 Aperçu**

3.1.1 L'EIA est un programme bien géré et axé sur l'investissement et les partenariats dans le domaine des sciences et de la technologie (S et T) et les secteurs prioritaires du pétrole et du gaz, des technologies environnementales, de l'hydroculture, des transports et des métaux légers. Le redéploiement à la Section politique des questions relatives à la politique sur les pêches et l'environnement, et l'intégration de l'agent des affaires publiques qui consacre une partie de son temps aux secteurs des arts, de la culture et de l'éducation, font d'Oslo un modèle d'efficacité en matière d'EIA. L'interaction entre tous les programmes est très bonne et les liens de communication entre le CDM, la Section de l'EIA et la Section politique sont excellentes. Une intégration et une cohérence supplémentaires entre les délégués commerciaux principaux (DCP) dans les missions nordiques au moyen de réunions annuelles et de conférences téléphoniques assurent aux sociétés canadiennes une coordination et une prestation de services optimales.

### **3.2 Restructuration des ressources**

3.2.1 Le programme de l'EIA est exécuté par quatre équivalents temps plein (ETP) et le moral au sein du personnel est extrêmement élevé. Un consul honoraire à Bergen consacre du temps aux secteurs de l'hydroculture et des pêches pour le compte du programme. Des déclarations de responsabilité ont été rédigées pour chaque membre du personnel de l'EIA, dont l'agent des affaires publiques qui accorde 30 % à 40 % de son temps à la Section. RWD (Direction générale de l'Union européenne, de l'Europe du Nord et de l'Ouest) a ordonné que chaque agent mène à bien 50 visites par an et que des rapports trimestriels soient présentés à l'Administration centrale (AC). L'adjoint commercial est pleinement utilisé et travaille aussi pour le secteur de l'agriculture, du poisson et de l'alimentation. Le poste de S et T situé à Copenhague, et les modalités récemment établies pour les postes nordiques, compléteront les efforts déployés à la mission dans ce domaine. De plus, la mission a soumis une justification pour accroître un poste l'effectif d'ERP du programme de l'EIA. Pour le moment, l'équipe de vérification n'est pas persuadée qu'une ressource supplémentaire soit nécessaire à la Section commerciale. Toutefois, la mission, en collaboration avec RWD et CIGan, devrait réexaminer un poste d'agent commercial (CO) gelé (LE-09 EXT 311907) qui appartient à la Section. Le financement lié au poste a été réaffecté à d'autres besoins hautement prioritaires de la mission.

### **Recommandation pour la mission**

**3.2.2 La mission, en collaboration avec RWD et CIGan, devrait réévaluer la nécessité du poste d'agent commercial LE-09.**

## **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**3.2.2 La mission a annulé le poste gelé LE EXT 311907, à compter du 26 mai 2004. Pour l'instant, elle n'envisage pas de soumettre une justification pour accroître l'effectif actuel des ressources de l'EIA.**

## **3.3 Planification et présentation de rapports**

3.3.1 Le personnel de l'EIA, dont l'agent des affaires publiques, dispose d'un cadre de responsabilisation annuel exposant les plans, priorités et objectifs stratégiques pour l'année. Les évaluations annuelles sont complètes et à jour. L'établissement des priorités stratégiques dans les secteurs clés et l'affectation des ressources du programme à partir du Fonds pour service aux clients (FSC) sont entrepris au début de chaque exercice financier, et les activités sont suivies et gérées en suivant le modèle du FSC. La mission s'est montrée efficace dans l'obtention de fonds de partenariats additionnels de près de 130 000 dollars. WIN Accès direct est régulièrement utilisé et a récemment été mis à jour. L'équipe de vérification a souligné la nécessité de mises à jour plus vigilantes du WIN. Un rapport de suivi interne a été élaboré pour gérer les visites de sollicitation d'investissements et les visites de liaison avec les entreprises qui font l'objet de rapports réguliers. La mission utilise Outlook et Contact Plus pour gérer ses contacts qui sont mis en commun dans l'ensemble de la mission. Le Win de la mission n'est pas utilisé pour identifier les personnes-ressources locales. L'intérêt canadien pour le marché s'est considérablement accru au cours de l'année passée. Le programme de l'EIA a signalé à ce jour 210 visiteurs canadiens et prévoit une autre augmentation pour l'an prochain.

## **3.4 Programme de sollicitation d'investissements**

3.4.1 La mission a un Programme actif de sollicitation d'investissements, et le CDM et le gestionnaire de programme ont entrepris 15 visites de sollicitation d'investissements au cours de l'exercice financier 2002-2003 et huit sont prévues d'ici la fin du présent exercice financier. La visite de la Gouverneure générale, qui était prévue pour avril 2004 et a été annulée en janvier, a empêché un programme plus ambitieux cette année. On propose que le CDM et le DCP augmentent le niveau d'activité dans ce domaine et concentrent davantage leurs efforts sur les PDG norvégiens et leurs entreprises qui n'ont pas actuellement d'investissements au Canada. Bien que des rapports soient établis sur chaque visite de sollicitation, la présentation de rapports dans le SGILE (Système de gestion des investissements et de liaison avec l'entreprise) n'a pas été mis à jour.

## **Recommandations pour la mission**

- 3.4.2 La mission devrait accroître ses efforts de liaison avec les entreprises pour centrer l'attention sur les sociétés norvégiennes éventuelles qui n'ont pas encore investi au Canada.**
- 3.4.3 La mission devrait mettre à jour son Système de gestion des investissements et de liaison avec l'entreprise.**

## **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

- 3.4.2 Mise en oeuvre. Dans le plan de l'EIA 2004-2005, la mission a donné priorité aux visites de liaison avec les entreprises visant des investisseurs éventuels, ainsi qu'aux investisseurs existants.**
- 3.4.3 Mise en oeuvre en octobre 2004. Tous les agents de l'expansion internationale des affaires ont été informés de l'existence du SGILE et ont été encouragés à le comprendre et à l'utiliser. Le SGILE va être utilisé pour la présentation de rapports sur les réunions de liaison avec les entreprises et sera tenu à jour.**

## **3.5 Nouvelle approche**

3.5.1 Tous les agents et l'adjoint commercial pratiquent la Nouvelle approche et ont entrepris la formation. Le gestionnaire de programme est en train de mettre au point un cours de perfectionnement général pour son personnel, qu'il offrira à l'ensemble de la mission. L'exécution du programme se compose de six services essentiels et les affiches et le matériel promotionnel sont exposés en évidence dans toute la mission. Le côté public de la mission et du programme de l'EIA sont exécutés par l'intermédiaire du site Web de la mission et d'Info Export, qui sont bien gérés et régulièrement mis à jour. Les synergies, activités et liens sont excellents et favorisés par l'intermédiaire de l'Association canado-norvégienne de gens d'affaires, dont le nombre des membres augmente annuellement. La prestation de services non essentiels est minime, voire inexistante. L'équipe de vérification a soulevé la question de l'absence d'une liste de fournisseurs de services dans le site Web de la mission et a accepté la réponse selon laquelle il n'y a pas de demande pour ces services et les coûts seraient inabornables pour la plupart des clients. L'adjoint commercial s'occupe de toutes les demandes de renseignements généraux et achemine les autres demandes vers les agents pertinents. On répond aux demandes de renseignements dans un délai de cinq jours et les sociétés sont immédiatement informées si, en raison de leur complexité, leurs demandes exigent un délai de réponse plus long. La mission assure un excellent suivi de l'inscription de nouvelles sociétés auprès du Délégué commercial virtuel. Le personnel de l'EIA a adopté un certain nombre d'approches novatrices pour stimuler davantage l'intérêt des entreprises norvégiennes à l'égard du Canada comme, par

exemple, distribuer un bulletin sur l'investissement et les sciences et la technologie aux principaux clients.

### **3.6 Bases de données**

3.6.1 WIN Accès direct est utilisé et fonctionne bien. La mission reçoit un bon soutien de l'expert du WIN à Paris. Le suivi des clients a récemment été mis à jour dans WIN et la mission est incitée à poursuivre cette voie. Les personnes-ressources sont gérées par l'intermédiaire d'Outlook et de Contact Plus, avec un bon enrichissement croisé entre les domaines de programmes dans la mission.

### **3.7 Relations avec l'AC/les AMF/les gouvernements provinciaux**

3.7.1 La mission jouit de bonnes et étroites relations de travail avec les principaux partenaires, comme l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et les provinces de l'Atlantique. Le gestionnaire de programme a signalé la nécessité d'une meilleure aide de la part des Réseaux commerciaux régionaux (RCR) dans la recherche d'entreprises canadiennes pour les foires et les missions commerciales. Du point de vue de l'AC, la mission utilise régulièrement le Centre des occasions d'affaires internationales (IBOC) et l'Unité d'appui aux postes, et se dit très satisfaite du soutien qu'ils lui offrent. La mission a abordé avec l'AC le thème récurrent du manque de financement pour la traduction des rapports traitant des renseignements sur les marchés et une question récente relative au formatage des rapports. La mission a demandé à ce que l'on examine les moyens de mieux distribuer les bulletins-rapports électroniques sur les marchés, mais comprend les questions de droits d'auteur.



## **PROGRAMME CONSULAIRE**

### **4.1 Aperçu**

4.1.1 Le programme est bien géré sous la direction de l'agent de gestion consulaire (AGC) LE-09, qui relève directement du CDM. Le personnel fournit un bon service aux Canadiens.

4.1.2 La mission délivre environ 350 passeports et gère approximativement 30 demandes de citoyenneté par an. Le système d'inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) indique que 1 100 Canadiens sont inscrits, bien que la mission estime qu'il y en a le double en Norvège.

4.1.3 L'agent consulaire LE-07, qui était l'adjoint consulaire, a récemment été promu à ce nouveau rôle. Le nouvel adjoint consulaire LE-06 suit actuellement une formation en cours d'emploi et la mission envisage de lui faire suivre une formation de spécialiste consulaire de deux semaines à l'AC d'ici la fin de l'an prochain.

4.1.4 L'agent consulaire et l'adjoint consulaire, qui travaillent chacun à temps partiel, organisent leurs emplois du temps de sorte que l'agent travaille trois jours par semaine, et l'adjoint les deux autres jours. Ils ont mis au point un moyen de communications efficace et se tiennent mutuellement au courant de l'évolution des dossiers.

4.1.5 La Section doit donner suite aux recommandations procédurales suivantes.

### **Recommandations pour la mission**

**4.1.6 Déposer les recettes chaque semaine ou quand elles dépassent 500 dollars canadiens.**

**4.1.7 La Section des finances devrait délivrer les reçus officiels à la Section consulaire pour le transfert de fonds au nom de la personne qui remet les fonds, plutôt qu'à la « Section consulaire ».**

**4.1.8 Les passeports devraient être rapprochés sur une base mensuelle plutôt que sur une base trimestrielle, comme c'est le cas actuellement.**

### **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

**4.1.6 Il s'agit d'une pratique normale à la mission et nous nous efforçons de notre mieux d'y adhérer. Cependant, en certaines occasions**

(maladie, par exemple), il peut arriver que le dépôt ne soit pas fait le vendredi, mais le plus tôt possible après.

**4.1.7 Mise en oeuvre fin mars 2004.**

**4.1.8 Mise en oeuvre fin mars 2004.**

## **4.2 Responsabilité du programme et délivrance des passeports**

4.2.1 Le gestionnaire du programme des Relations générales (RG) était officiellement chargé du programme consulaire. Cela a changé au cours de l'affectation du titulaire et du CDM précédents, et la responsabilité du programme a été transférée à l'AGC ERP. Bien que le titulaire du poste gère bien le programme, cet arrangement préoccupe l'équipe de vérification. Compte tenu de la sensibilité de ce programme, l'équipe pense qu'un contrôle final des passeports devrait être fait par un membre du personnel canadien (PC), qui devrait également exercer une supervision générale du programme. Il n'incombe pas au CDM d'exercer une supervision directe; cette tâche doit être rendue au gestionnaire du programme des RG, et l'AGC ERP doit continuer de gérer les questions quotidiennes.

### **Recommandation pour la mission**

**4.2.2 Réévaluer la structure des rapports hiérarchiques pour le programme consulaire pour y inclure une supervision par un membre du PC autre que le CDM.**

### **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**4.2.2 La structure actuelle des rapports hiérarchiques de la Section consulaire ne sera pas changée, c'est-à-dire que l'AGC continue de gérer la Section et de relever du CDM.**

### **Observation de JWD**

**4.2.2 Se reporter à la recommandation 2.2.6.**

## **4.3 Consul honoraire**

4.3.1 Le consul honoraire, à Bergen, soutient à la fois les programmes du Commerce et des Affaires consulaires.

4.3.2 La mission a demandé à l'AC d'examiner la proposition relative à un consul honoraire supplémentaire à Stananger. De nombreuses sociétés pétrolières ont des activités dans cette région et y attirent une grande concentration de Canadiens.

#### **4.4 Statistiques consulaires (COMIP)**

4.4.1 Jusqu'à récemment, l'AGC ERP utilisait le compte et le mot de passe du COMIP du gestionnaire antérieur du programme des RG pour classer les rapports. Pour corriger cette anomalie, il a été décidé de fournir à l'AGC ERP son propre compte du COMIP et d'obtenir l'approbation du CDM pour les rapports classés antérieurement.

## **PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION**

### **5.1 Gestion du programme**

5.1.1 L'agent de gestion consulaire LE-09 est un gestionnaire déterminé et axé sur le contrôle, qui gère efficacement le programme. Il exerce une excellente supervision et maîtrise les fonctions de l'administration qui comprennent : les ressources humaines, les finances, les biens et les technologies de l'information. Cette Section fournit un soutien de haut niveau à la mission et dispose d'un personnel qualifié et bien formé. Dans cette Section, les employés sont expérimentés, bien organisés, et visent l'excellence. Le CDM participe au besoin à l'administration et le personnel apprécie son soutien. L'ensemble des membres du personnel atteint des résultats exceptionnels et a la réputation de compter parmi les meilleures équipes administratives en Europe.

5.1.2 La mission fournit aussi un soutien administratif à notre mission à Reykjavik et a récemment conclu un Protocole d'entente (PE) pour les services fournis. On reconnaît à l'AGC ERP le mérite d'avoir réussi à trouver un espace de bureaux, des résidences, et d'avoir engagé le personnel nécessaire pour ouvrir la mission de Reykjavik en 2001.

### **5.2 Ressources humaines (RH)**

5.2.1 La fonction des RH est bien gérée par l'AGC ERP. D'une manière générale, les dossiers du personnel ont été trouvés complets, à l'exception des dossiers de recrutement qui ne contenaient pas toute la correspondance et la documentation. Les questions d'entrevues, les notes d'entrevues et la notation des candidats sont plutôt gardées par les membres individuels du jury de sélection. Cette information devrait être consolidée en un dossier et gardée à l'administration afin d'assurer la transparence du processus de dotation et de veiller à ce que tous les éléments requis soient réunis.

#### **Recommandation pour la mission**

**5.2.2 Veiller à ce que les dossiers soient complets et gardés pour toutes les mesures de dotation.**

#### **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**5.2.2 Mise en oeuvre en avril 2004. Toutes les notes relatives à la dotation des postes sont gardées par l'AGC.**

5.2.3 L'examen des avantages est prévu pour l'automne 2004, ce qui permettra de mettre à jour le Guide des ERP et de le présenter à l'AC aux fins d'approbation. Les points que la mission envisage d'examiner par rapport à des employeurs repères

comprendront le logement pour le domestique et les stagiaires. La mission a récemment mis fin à la pratique de permettre aux ERP d'acheter des articles hors taxes.

5.2.4 La mission doit examiner les descriptions de travail et la classification d'un certain nombre de postes.

- L'adjoint (Politique) (LE-06), \*\*\*.
- L'administrateur de système (LE-07), \*\*\*.

5.2.5 L'Administration centrale (AC) examinera la description de travail et le niveau de classification de l'AGC, compte tenu des relations en étoile et des responsabilités consulaires de ce poste. \*\*\*

5.2.6 Avec l'ouverture de la mission à Reykjavik et la création de son poste d'agent commercial (CO) ERP, la mission a gelé le poste EXT311907X (agent commercial (LE-09)) qui était vacant et que la direction de la mission ne jugeait pas nécessaire. Elle a utilisé les fonds prévus pour ce poste pour les augmentations de salaires et l'engagement d'une femme de ménage. La mission a signalé le besoin permanent d'une femme de ménage qui partage son temps entre la chancellerie et la RO. La mission discutera avec RAM de la meilleure manière de créer ce nouveau poste pour une période indéterminée, après avoir examiné avec RWD les exigences relatives au poste d'agent commercial gelé.

5.2.7 Le domestique de la RO (LE-03B) a démissionné et a quitté la mission le 30 avril 2004. La mission a indiqué que la RO a besoin d'un poste de « majordome » pour assurer une fonction de surveillance qui fait cruellement défaut. C'est le bon moment pour la mission de saisir cette occasion pour examiner les responsabilités exigées du personnel de la RO, et notamment celles du nouveau poste prévu, afin de mieux structurer les ententes en matière de dotation.

## **Recommandations pour la mission**

**5.2.8 Examiner et mettre à jour les descriptions de travail des postes d'ERP, et notamment celles du personnel de la RO, et les soumettre au Comité de classification de la mission aux fins de réévaluation.**

**5.2.9 Revoir avec RWD et RAM la propriété (AEC ou CIGan) du poste de CO gelé, afin d'élaborer avec RAM un plan pour créer un nouveau poste pour une durée indéterminée pour la femme de ménage.**

## **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

**5.2.8** L'examen des descriptions de travail pour les postes de la RO a été achevé au 1<sup>er</sup> mai 2004. Il a abouti à la reclassification du poste de « domestique principal » antérieur en « femme de ménage principale ». Les autres tâches du personnel de la RO restent inchangées. Pour ce qui est des autres postes de l'ambassade, l'examen est en cours et sera achevé d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2005.

**5.2.9** Le poste commercial gelé a été annulé. Le poste de femme de ménage a été établi pour une période indéterminée. Les changements sont entrés en vigueur le 26 mai 2004.

5.2.10 Les employés de la mission aux niveaux LE-07, 08 et 09 reçoivent une augmentation tous les deux ans. Pour ces employés, la mission a fait concorder le cycle d'appréciation avec le cycle d'augmentation; cependant, les appréciations devraient être faites sur une base annuelle, afin de fournir une rétroaction opportune sur le rendement du personnel et d'établir les objectifs connexes.

5.2.11 Bien que les gestionnaires de programmes de la mission discutent du rendement de travail avec les personnes pendant leur période d'essai, il serait bon de le faire par écrit. L'Administration pourrait élargir le système de rappel des dates auxquelles les évaluations annuelles doivent être remises pour y inclure des rappels pour que l'on fasse une appréciation à mi-parcours, six mois après le début de la période d'essai.

## **Recommandations pour la mission**

**5.2.12** Les superviseurs devraient faire des appréciations annuelles pour tout le personnel, quel que soit le cycle des augmentations.

**5.2.13** Les superviseurs devraient faire des appréciations du rendement à mi-parcours pour tout le personnel à l'essai.

## **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

**5.2.12** Mise en oeuvre en avril 2004.

**5.2.13** Mise en oeuvre en avril 2004.

5.2.14 L'AGC est le coordonnateur de la formation pour la mission. Les programmes de la mission recourent aux possibilités de formation offertes localement et par l'intermédiaire de l'AC, mais il n'y a pas de plan de formation officiel pour l'ensemble de la mission, qui soit lié aux objectifs de celle-ci.

## Recommandation pour la mission

- 5.2.15**      **Élaborer un plan de formation annuel officiel pour l'ensemble de la mission, qui classe par ordre de priorité les besoins de formation de la mission et coordonne les efforts en matière de formation.**

### Mesure prise par la mission et délai d'exécution

- 5.2.15**      **La mission est d'accord. Un plan de formation annuel officiel pour l'ensemble de la mission sera établi pour l'AF 2005-2006. La mission déterminera les besoins de formation au moyen du processus d'appréciation, et un appel annuel pour les besoins de formation sera lancé par l'AGC en janvier/février de chaque année. Le CGM approuvera le plan de formation annuel.**

## 5.3 Ressources matérielles

5.3.1          Les ressources matérielles sont gérées par l'AGC, aidé de l'adjoint administratif LE-06, qui est chargé de l'administration quotidienne des ressources matérielles de la mission.

5.3.2          La chancellerie se trouve au quatrième étage d'un édifice de bureaux moderne appartenant à une société de transport maritime. Les bureaux sont bien organisés et offrent un espace suffisant pour tout le personnel (six PC et 19 ERP). Plusieurs bureaux inoccupés sont utilisés par les visiteurs, ainsi qu'une petite salle de conférence et une *Salle du Canada* plus spacieuse pour les exposés. Le mobilier de bureau est en excellent état. La mission jouit d'excellentes relations avec le propriétaire.

5.3.3          L'équipe a visité trois des cinq logements du personnel (LP) loués; ils sont bien entretenus et bien meublés, et respectent les nouvelles lignes directrices en matière de logements. Les baux correspondent habituellement aux dates de départ des employés, ce qui offre la possibilité de louer un nouveau LP pour s'adapter aux changements dans la composition des familles. Cette stratégie fonctionne normalement bien mais peut causer un problème quand un(e) employé(e) quitte la mission avant la fin normale de son bail, car on ne peut mettre fin aux baux plus tôt pour ce genre de motifs. \*\*\*

5.3.4          Le Canada est propriétaire de l'une des plus prestigieuses et des plus grandes résidences d'Oslo. Achetée en 1956, la RO est située à quelque dix kilomètres du centre d'Oslo, sur un grand terrain dominant un fjord. Elle est très grande et bien meublée; cependant, il se peut qu'elle dépasse nos besoins. La RO est utilisée aussi souvent que possible pour accueillir des activités mais, ces derniers mois, le nombre d'activités tenues a diminué.

5.3.5 L'annexe adjacente à la RO est ancienne et en mauvais état. Elle consiste en un garage double dans la partie basse de l'édifice, et en deux appartements, situés l'un au-dessus de l'autre. L'appartement le plus bas est loué à la femme de ménage temporaire qui paie un loyer inférieur aux prix du marché. L'autre est utilisé pour loger gratuitement les stagiaires quand ils travaillent à la mission. La salubrité de l'annexe et la qualité du câblage électrique préoccupent l'équipe de vérification. Étant donné son état actuel, la mission pourrait juger bon de réexaminer s'il est prudent de loger des employés dans l'annexe.

5.3.6 Au cours des dernières années, SRD a dépensé 1,3 million de dollars pour faire face à des problèmes d'entretien urgents, comme : remplacer les vieux réservoirs à mazout souterrains qui fuyaient et installer un système de chauffage plus efficace; remplacer le câblage électrique périmé et dangereux, et remplacer les vieilles fenêtres en bois par de nouvelles fenêtres à bon rendement énergétique. On a également déterminé la nécessité d'au moins 600 000 dollars de plus de travaux d'entretien pour rénover la cuisine, le secteur des domestiques, les salles de bains, ainsi que le périmètre de drainage de l'édifice principal et de l'annexe.

5.3.7 Pour mieux saisir le potentiel immobilier du site de la RO, on peut le séparer en trois parties distinctes : la RO, l'annexe et le terrain immédiat; la pelouse inférieure; et l'accès au fjord. \*\*\*

5.3.8 \*\*\*

### **Recommandations pour SRD**

5.3.9 \*\*\*

5.3.10 \*\*\*

### **Mesures prises par SRD et délais d'exécution**

5.3.9 \*\*\*

5.3.10 \*\*\*

### **Recommandation pour la mission**

5.3.11 **Étant donné le mauvais état de l'annexe, la mission doit évaluer les risques pour la santé des occupants et prendre les mesures appropriées pour s'assurer que les normes sanitaires locales sont respectées.**



## **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**5.3.11 La mission a reçu un rapport d'experts-conseils en date du 30 septembre 2004, selon lequel le câblage électrique de l'annexe répond aux normes et l'annexe ne présente pas de risques pour la santé des occupants.**

5.3.12 L'adjoint administratif maintient d'excellents dossiers sur chaque propriété, donnant le détail des achats et des projets d'entretien entrepris pour chaque LP au cours de nombreuses années. Les conventions d'occupation et les inventaires sont également à jour et convenablement classés. Comme l'a confirmé une vérification par échantillonnage d'articles au hasard pendant notre visite, l'inventaire des oeuvres d'art est également à jour. La mission a récemment examiné la liste du mobilier de valeur de 1993. Tous les articles cités dans cette liste ont été localisés, à l'exception d'un seul, qui a été aliéné. Cependant, la mission ne considère pas la plupart d'entre eux comme des articles de grande valeur. SRD a confirmé qu'il existe un processus permanent de mise à jour de l'inventaire ministériel des biens de valeur et des articles ayant une valeur historique.

## **Recommandation pour la mission**

**5.3.13 Fournir à SRD des photos et une description des articles cités dans la liste de l'inventaire des biens ayant une valeur historique, pour déterminer si ces articles devraient réellement se trouver sur cette liste.**

## **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**5.3.13 Doit être achevé d'ici le 1<sup>er</sup> décembre 2004.**

5.3.14 La mission dispose d'un parc de trois véhicules officiels. Ils sont tous bien entretenus. Les registres et les rapports mensuels concernant les véhicules sont à jour et fournissent les contrôles nécessaires en matière de surveillance de l'utilisation, de consommation d'essence et d'entretien. L'AGC examine scrupuleusement ces rapports tous les mois.

## **5.4 Finances**

5.4.1 L'AGC gère les finances, avec l'aide d'une comptable ERP LE-07. Les pouvoirs de signature sont convenablement exercés et la répartition des tâches est suffisante pour assurer un niveau de contrôle approprié. Les rapprochements bancaires sont à jour et convenablement examinés par l'AGC et le CDM. Les budgets sont correctement contrôlés et les rapports sont rédigés avec diligence et en temps opportun.

5.4.2 La mission utilise encore des chèques pour tous les paiements faits aux employés, y compris pour les salaires bimensuels, et des *giros* (avis de transfert direct qui doivent être signés comme des chèques) pour les paiements versés à des bénéficiaires externes. Les chèques signés sont photocopiés avant leur distribution; cependant, les *giros* ne le sont pas. La mission facilite la délivrance de cartes de crédit aux employés aux fins de déplacements. Ces cartes sont rendues à la comptable qui en assure la garde quand elles ne sont pas en service, même si les employés en sont personnellement responsables.

5.4.3 Depuis l'ouverture de Reykjavik, en 2001, la comptable travaille à temps plein. Auparavant, elle travaillait à mi-temps, car le travail ne justifiait pas un poste à temps plein. Le volume de lignes de codage entrées dans le SGI a augmenté de 51 % depuis 2000-2001 et justifie un poste à temps plein. On parvient à une plus grande répartition des tâches en faisant entrer les recettes consulaires et d'immigration dans le SGI par l'adjoint administratif, et certaines opérations, au besoin, par l'AGC. Tous les employés ont reçu la formation appropriée pour le SGI et peuvent ainsi assurer une suppléance, le cas échéant.

5.4.4 Les questions abordées lors de l'examen des comptes d'octobre 2003 par SIV ont obtenu des réponses satisfaisantes et/ou des recommandations ont été formulées pour améliorer le contrôle et la transparence. Cela comprenait des points comme la préparation de reçus officiels au nom de la personne qui remettait les fonds plutôt qu'à la « Section consulaire » (se reporter au paragraphe 5.1.6); le dépôt des fonds sur une base plus régulière; et l'amélioration de la clarté de l'information contenue dans le formulaire EXT 199 *Recettes consulaires*. Nous avons discuté de ces observations avec la comptable, et avons remis une copie du document connexe à la direction de la mission.

### **Recommandations pour la mission**

**5.4.5 La mission devrait garder les photocopies des giros signés.**

**5.4.6 On devrait laisser aux personnes détentrices d'une carte de crédit ministérielle dont elles sont personnellement responsables le choix de remettre leur carte à la comptable pour qu'elle en assure la garde.**

### **Mesures prises par la mission et délais d'exécution**

**5.4.5 Mise en oeuvre le 17 octobre 2004. La mission travaille actuellement à la mise en oeuvre d'un processus de TEF d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2005.**

**5.4.6 Mise en oeuvre le 1<sup>er</sup> avril 2004.**

5.4.7 Notre mission à Reykjavik gère deux comptes bancaires; cependant, un seul est actif dans le SGI. Cette stratégie a été établie par l'AGC à Oslo, pour améliorer le contrôle en répartissant davantage les tâches entre les employés à Reykjavik. Le compte bancaire principal est utilisé pour les transferts de fonds de l'AC, pour déposer les recettes et pour transférer les fonds nécessaires pour payer les factures provenant du deuxième compte bancaire. Les paiements aux fournisseurs se font en général le jour même de l'arrivée du transfert, éliminant ainsi rapidement tout solde dans le deuxième compte bancaire. Les deux comptes utilisent un accès à Internet exigeant deux mots de passe pour réaliser une opération. Les mots de passe ont été répartis de manière à obtenir un contrôle maximal entre les deux comptes, et la comptable n'a qu'un mot de passe pour le deuxième compte. Le solde du second compte bancaire étant nul à la fin du mois, aucune demande n'a été faite à la Direction des opérations financières à l'étranger (SMFF) pour activer ce compte bancaire dans le SGI. Il y a une faille dans le contrôle, car le second compte bancaire n'est pas relié au SGI.

### **Recommandation pour la mission**

**5.4.8 Examiner avec SMFF la nécessité de maintenir le second compte bancaire à Reykjavik.**

### **Mesure prise par la mission et délai d'exécution**

**5.4.8 Le deuxième compte bancaire a été fermé le 8 septembre 2004 et a cessé d'être utilisé le 19 juillet 2004, date à laquelle la mission a adopté les opérations bancaires par Internet préconisées par SMFF.**

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

5.5.1 L'AGC ERP est chargé de l'ensemble de la gestion de l'information et de la technologie, avec l'aide d'un administrateur des systèmes (AS) LE-07 expérimenté qui gère efficacement les opérations quotidiennes. Les systèmes fonctionnent bien dans la mission et le personnel indique qu'il reçoit un bon service de l'AS.

5.5.2 Avant l'an dernier, l'AS aidait Copenhague dans ses fonctions de TI, jusqu'à ce que cette responsabilité soit transférée à Londres, moment auquel la mission a repris les tâches correspondant aux fonctions de TI pour Reykjavik. La dernière visite de l'AS à Reykjavik a eu lieu pendant les préparatifs de la visite de la Gouverneure générale, l'an dernier, occasion à laquelle l'AS a effectué des remises à niveau des postes de travail. Elle prévoit d'y faire la prochaine visite pour la remise à niveau de SIGNET 3 cet été.

5.5.3 La remise à niveau de SIGNET 3 est aussi prévue pour Oslo cet été, et l'AS se rendra au Canada pour une formation au printemps. Pendant qu'elle sera à l'AC, elle recevra également une formation pour le soutien des messageries vocales,

car la mission a l'intention d'utiliser davantage cette fonction, en particulier pour créer une boîte à lettres vocale pour traiter les questions des clients de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC).

## ANNEXE

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

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

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

Le niveau des travaux de vérification pour un domaine donné est donc fondé sur les questions et l'information 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 domaines. Ceux qui ne sont pas couverts sont indiqués dans la partie du rapport intitulée *Portée et objectifs*.

**Gestion de la mission**

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

**Programme des Relations générales (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 consulaire**

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

**Gestion du programme de l'Administration**

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

**Ressources humaines**

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

**Ressources matérielles**

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

**Finances**

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

**Technologies de l'information**

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