



VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA À LA HAYE

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 ET RESSOURCES DE LA MISSION | 3 |
| Portée et objectifs de la vérification | 3 |
| Ressources matérielles | 4 |
| Information financière pour 2004-2005 | 4 |
| Organigramme | 5 |
| GESTION DE LA MISSION | 6 |
| 1.1 Aperçu | 6 |
| PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES | 10 |
| 2.1 Aperçu | 10 |
| 2.2 Affaires publiques | 11 |
| PROGRAMME D'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES (EIA) | 13 |
| 3.1 Aperçu | 13 |
| 3.2 Gestion du programme | 13 |
| 3.3 Planification | 15 |
| 3.4 Nouvelle approche | 15 |
| 3.5 Mesure du rendement | 16 |
| 3.6 Ressources | 16 |
| PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES | 18 |
| 4.1 Aperçu | 18 |
| PROGRAMME DES SERVICES ADMINISTRATIFS | 20 |
| 5.1 Gestion du programme | 20 |
| 5.2 Ressources humaines (RH) | 21 |
| 5.3 Ressources matérielles | 22 |
| 5.4 Finances | 24 |
| 5.5 Gestion de l'information | 26 |
| ANNEXE | 28 |

RÉSUMÉ

Une vérification des Programmes des relations générales, de l'expansion internationale des affaires, des services consulaires et des services administratifs de La Haye a été effectuée du 27 mai au 4 juin 2004. La dernière vérification de la mission avait eu lieu en avril 1997, mais elle se limitait alors aux Programmes des services consulaires et des services administratifs.

Le Canada jouit d'une excellente relation avec les Pays-Bas. Au fil de l'histoire, les deux pays ont établi des relations bilatérales positives et de forts liens commerciaux. En outre, une importante population néerlandaise a élu domicile au Canada. Le rôle de la mission évolue de façon multilatérale, La Haye devenant le siège des cours internationales et également de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC).

La mission exécute ses programmes et atteint ses objectifs avec efficacité. La direction doit toutefois porter plus d'attention à l'amélioration du travail d'équipe, des communications et du moral du personnel. Une meilleure coordination et collaboration sont nécessaires entre les programmes de la mission et aussi entre le personnel des autres ministères qui sont représentés à la mission. Même si des réunions hebdomadaires sont tenues pour communiquer l'information et discuter des activités à venir, aucun ordre du jour n'est élaboré ni procès-verbal rédigé. Il est suggéré de tenir ces réunions en alternance avec celles du Comité de gestion de la mission (CGM) où seuls les gestionnaires de programme seraient présents pour discuter des problèmes de gestion et prendre des décisions. Les décisions doivent recevoir le plein appui du CGM. En outre, elles doivent être communiquées au personnel par le chef de mission (CDM) et les gestionnaires de programme, et non par l'agent-gestionnaire consulaire (AGC), comme c'est actuellement le cas. Il est aussi possible d'améliorer les communications par des réunions de service plus fréquentes, la distribution au personnel des procès-verbaux des réunions du CGM et la rencontre directe entre le Comité des employés recrutés sur place (ERP) et le CDM.

Le manque de communication, surtout concernant les points administratifs, et l'indifférence que perçoit le personnel chez la direction ont une incidence sur le moral des troupes. De l'acrimonie s'est développée dans les relations qu'entretiennent l'Administration et certains employés, à un point tel que des allégations de comportements inappropriés ont été soulevées. Il est suggéré que des spécialistes de l'Administration centrale (AC) se rendent à la mission pour aider la direction et le personnel à régler ces problèmes et pour formuler des recommandations sur des mesures correctrices à prendre.

Le Programme des relations générales (RG) est bien géré et bien défini. La mission est chargée du programme multilatéral de l'OIAC. Le Programme assure le suivi des diverses cours internationales. Avec la suppression anticipée du poste d'agent canadien des affaires publiques, il faut étudier le lien hiérarchique actuel entre le

Programme des RG et le Programme commercial. Les responsabilités de gestion et le positionnement du programme seraient plus équilibrés si la Section des Affaires publiques relevait du Programme des RG.

Le Programme commercial dispose de suffisamment de ressources : un gestionnaire de programme, quatre agents, deux employés de soutien et demi et un agent canadien de la science et des technologies en poste depuis l'été 2004. Le Programme devra redéfinir les rôles et les responsabilités en raison de l'ajout du nouvel agent et du potentiel repositionnement de la Section des affaires publiques. Le gestionnaire du programme (GP) doit établir des ententes de responsabilités avec le personnel, des plans de travail connexes et des critères de mesure qui, d'une part, lui permettront de mieux suivre les activités et de mettre en évidence les résultats et, d'autre part, permettront au personnel d'exercer plus d'autonomie et d'indépendance.

Le Programme des services consulaires fonctionne bien sous la supervision de l'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA). Il faut songer à recevoir les paiements par dépôt direct et à élaborer un plan d'urgence pour la mission.

Le Programme des services administratifs a mis en œuvre des mesures qui s'imposaient depuis longtemps, mais qui n'ont pas toutes été bien acceptées. La plupart des efforts ont visé à rationaliser le budget en réduisant les dépenses. Le budget est insuffisant pour répondre convenablement aux opérations de la mission. Pour l'augmenter à un niveau approprié, l'AC devra donner son appui. D'une part, il faut que l'Administration renforce ses relations avec ses clients et, d'autre part, l'AGC doit améliorer les communications internes. Pour y arriver, il faut établir des plans de travail et tenir des réunions à l'intention des employés de tout le Programme et d'autres réunions à l'intention du personnel des sections.

Au total, le rapport contient 26 recommandations : 25 d'entre elles s'adressent à la mission et une à l'Administration centrale. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou décisions déjà prises, ou qui le seront dans l'avenir. Des 26 recommandations, la direction a affirmé en avoir mis 15 en œuvre. Pour chacune des 11 recommandations restantes, elle a indiqué les initiatives en cours ou les futures mesures prévues.

PORTÉE, OBJECTIFS ET RESSOURCES DE LA MISSION

Portée et objectifs de la vérification

La portée de la vérification comprenait un examen de la gestion de la mission ainsi que des Programmes des relations générales (RG), de l'expansion internationale des affaires, des services consulaires et des services administratifs. En annexe, vous trouverez une liste par programme des domaines précis examinés pendant la vérification.

La vérification avait pour but :

- d'évaluer les contrôles et systèmes de gestion, ainsi que les méthodes et activités qui constituent les Programmes;
- de déterminer le degré de conformité avec les lois, règlements et politiques de fonctionnement;
- d'évaluer la fiabilité et la pertinence de l'information disponible pour la prise de décision et la responsabilisation;
- de s'assurer que les ressources sont judicieusement utilisées et que le Ministère en fait un usage optimal;
- de formuler, lorsqu'il y a lieu, des recommandations visant à améliorer les aspects économiques et l'efficacité et l'efficience des Programmes.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

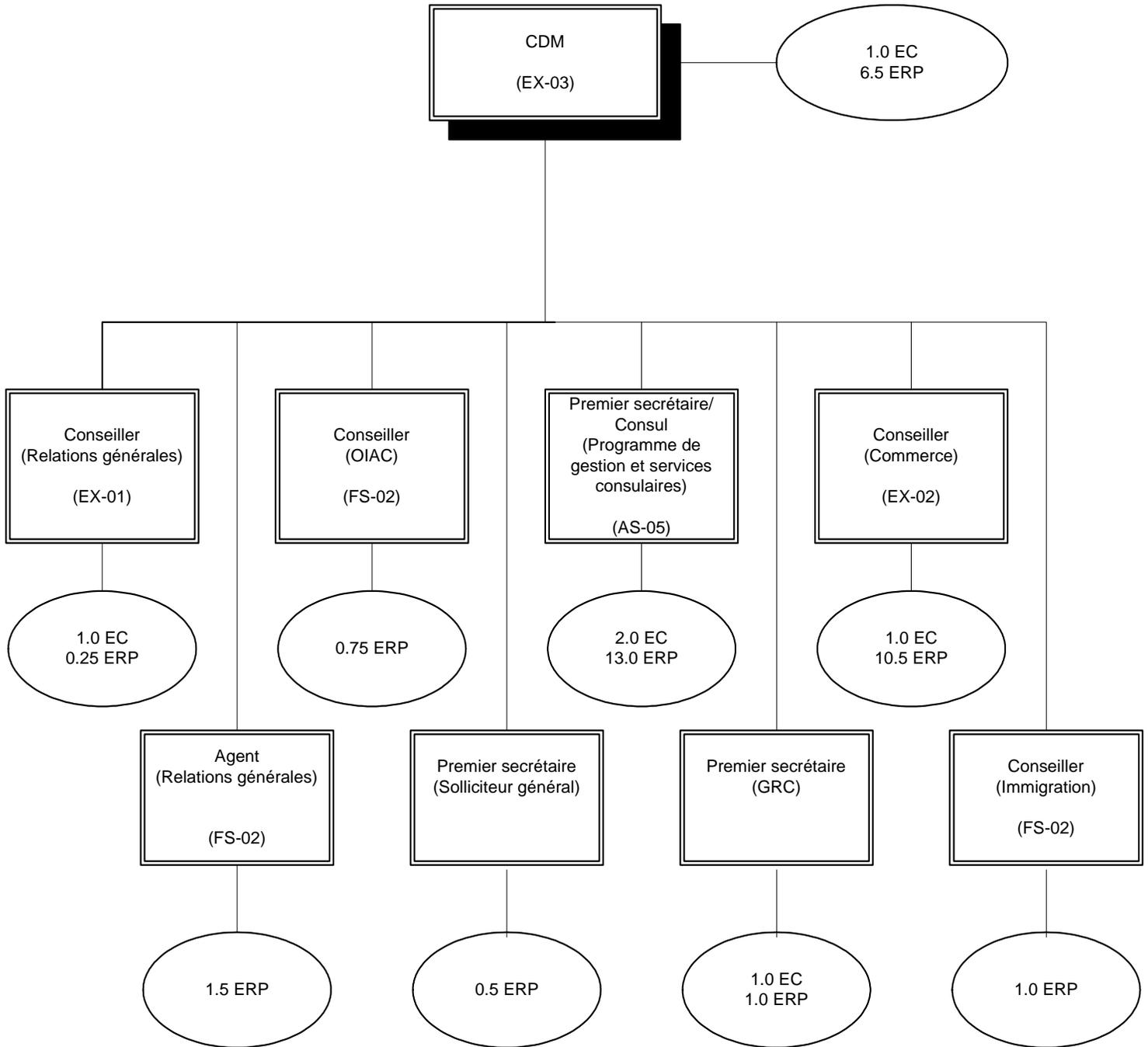
Ressources matérielles

| Bien | Loué par l'État | Possédé par l'État |
|----------------------|-----------------|--------------------|
| Chancellerie | 0 | 1 |
| Résidence officielle | 0 | 1 |
| Logements pers. | 9 | 5 |
| Véhicule | 0 | 5 |

Information financière pour 2004-2005

| | |
|---|---------------------|
| Budget de fonctionnement (N001) | 1 297 432 \$ |
| Budget des dépenses en capital (N005) | 91 010 \$ |
| Budget du temps supplémentaire des ERP (N011) | 10 550 \$ |
| Budget salarial des EC (N011) | 743 924 \$ |
| Budget salarial des ERP (N012) | 2 038 457 \$ |
| Total | 4 181 373 \$ |

Organigramme



GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 La gestion de la mission est assurée par un CDM chevronné, qui fournit appui et orientation aux programmes d'AEC et de CIGan, ainsi qu'aux quatre autres ministères. Le CDM privilégie les activités extérieures, pour lesquelles son équipe de gestion et son personnel le tiennent en haute estime. Il devrait toutefois porter une plus grande attention à la gestion interne de la mission, et ce, pour assurer une meilleure coordination et collaboration entre les programmes et les autres ministères, et aussi pour améliorer les communications et résoudre le problème de l'absence de motivation.

1.1.2 La réunion générale qui a lieu toutes les semaines sert principalement à communiquer de l'information et à préparer les activités à venir. Cette réunion est certes utile, mais elle n'est pas propice à la discussion des problèmes et à la prise de décisions. Aucun ordre du jour n'est établi. En outre, parce que les procès-verbaux ne sont pas conservés, le personnel ne peut les consulter. On suggère une alternance des réunions afin qu'à toutes les deux réunions se rassemble le Comité de gestion de la mission où seuls les gestionnaires de programme seraient présents. Un ordre du jour comprenant des points administratifs devrait être établi et les procès-verbaux de ces réunions conservés et distribués au personnel.

Recommandation destinée à la mission

1.1.3 Le CGM devrait tenir des réunions officielles, selon un ordre du jour établi. Un procès-verbal ou un compte rendu des décisions devrait être mis à la disposition du personnel.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.1.3 Mise en œuvre. Toutes les quatre semaines, les chefs de programmes discutent des questions administratives et prennent des décisions. Tout le personnel, y compris les ERP, reçoit une copie des procès-verbaux.

1.1.4 Les décisions de gestion apparaissent arbitraires. Souvent, c'est l'agent-gestionnaire consulaire (AGC) qui les communique, mettant ainsi une pression injustifiée sur ses épaules pour qu'il les applique et mettant également les gestionnaires de programmes à l'écart. *** Ce sont les gestionnaires qui devraient aborder les problèmes relatifs à leurs employés (p. ex. congé de maladie et autres absences) et non l'AGC. Certains EC et ERP ont une forte personnalité et sont très exigeants. Par conséquent, le moral du personnel de la mission s'en trouve atteint et les relations entre, d'une part, l'Administration et les autres ministères et, d'autre part, l'AGC et certains employés (EC et ERP) sont tendues.

1.1.5 La direction de la gestion de la mission, et tous les programmes, doivent manifester une volonté de créer et de maintenir un milieu de travail respectueux pour l'ensemble du personnel. L'élément clé de cet engagement sera l'adoption d'une politique de « tolérance zéro » à l'égard des agissements non professionnels, dont l'abus de pouvoir. Le personnel estime que ce genre de comportements est présent, à divers degrés, dans certains endroits. Que cette perception soit vraie ou fausse, il faut s'attaquer à l'idée, à la perception même. L'application systématique de cette politique dans les attitudes et les actions de la direction et du personnel (EC et ERP) pourrait contribuer beaucoup à clarifier la perception du personnel, à établir une confiance et à permettre un dialogue constructif.

1.1.6 Croyant que les problèmes qui les préoccupent laissent la haute direction indifférente, les employés se montrent peu disposés à en discuter. Au cours des entrevues, ils ont souvent exprimé leur crainte et leur peur des représailles.

1.1.7 La mission doit s'efforcer d'évaluer la situation actuelle, avec l'appui de l'AC et l'aide de professionnels qui conseilleront à la direction et au personnel de prendre les mesures pro-actives qu'ils auront déterminées, comme des séances de sensibilisation aux cultures et de formation d'équipe. Le CDM appuie sans réserve cette initiative et a, de son côté, déjà pris des mesures pour améliorer les pratiques de gestion, les communications et les relations interpersonnelles.

Recommandation destinée à la mission

1.1.8 La mission, en collaboration avec l'AC, devrait recourir aux services de professionnels pour étudier les causes de l'absence de motivation et conseiller des mesures correctives à la direction et au personnel.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.1.8 La mission a eu recours aux services professionnels de l'AC. Une « journée de réflexion », qui reçoit le plein aval de la direction de la mission, est prévue pour décembre.

1.1.9 Il faut améliorer de façon importante les communications avec les ERP, y compris le personnel de la résidence officielle. Peu de réunions de service sont organisées et lorsqu'il y en a, le personnel estime qu'elles tiennent lieu de communications à sens unique sur des sujets déterminés par la direction. Le Comité des ERP devrait non seulement se réunir avec l'AGC et son adjoint sur une base régulière, mais également avec le CGM et le CDM. Il faut examiner les politiques et les expliquer clairement de manière à ce que les employés comprennent le fondement de l'intervention de la direction. Aussi, on pourrait autoriser le comité des ERP à tenir des

réunions sur place, pendant les heures de travail, pour faciliter le processus et motiver les troupes.

Recommandation destinée à la mission

1.1.10 La direction de la mission et le Comité des ERP devraient se rencontrer périodiquement.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.1.10 Des réunions de service, auxquelles assistent l'ensemble des employés, se tiennent désormais toutes les quatre semaines. Une réunion avec le comité de l'association des ERP a lieu une fois tous les mois. La direction est représentée par le chef de la Section commerciale et celui de la Section des affaires publiques (les deux plus importantes sections avec celle de l'Administration), l'AGC et le chef des Services consulaires (en sa qualité de gestionnaire des RH).

1.1.11 Les gestionnaires de programme doivent évaluer tous les employés, même ceux qui ont atteint le dernier échelon. Il faut procéder aux évaluations toutes les années afin de fournir sans délai de la rétroaction concernant le rendement du personnel et d'établir des objectifs appropriés.

Recommandation destinée à la mission

1.1.12 Les superviseurs doivent procéder à l'évaluation de tout le personnel tous les ans.

Mesure prise par la mission et échéancier

1.1.12 Mise en œuvre.

1.1.13 L'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA) remplit de facto les fonctions de coordonnateur de la formation de la mission. La mission profite des occasions de formation offertes dans la région et à l'Administration centrale (AC), mais elle ne dispose d'aucun plan de formation officiel lié à ses objectifs. Le personnel a manifesté un intérêt pour l'enseignement du français. La mission en a fait part à l'Administration centrale, mais malheureusement, aucun fonds n'était disponible. À l'heure des compressions budgétaires, un plan de formation global permettrait à la mission de fixer ses priorités.

Recommandation destinée à la mission

- 1.1.14 Élaborer un plan annuel de formation du personnel qui donne la priorité aux besoins en formation de la mission.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 1.1.14 Mise en œuvre complète prévue avant la fin de l'année financière.**

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Aperçu

2.1.1 La mission de La Haye est une mission bilatérale qui exécute un important programme multilatéral. L'excellence des relations bilatérales tient aux longs et bons rapports historiques entretenus par le Canada et les Pays-Bas et également à la présence d'une importante communauté néerlandaise au Canada. La mission privilégie désormais les relations Canada-Pays-Bas, auxquelles on a donné un nouvel élan, se détachant ainsi des liens historiques traditionnels, comme les activités commémoratives de la Deuxième Guerre mondiale, pour promouvoir l'image de marque du Canada comme un important joueur dans le domaine de la haute technologie et tirer parti des investissements néerlandais (les Pays-Bas constituent le quatrième investisseur au Canada). Les Néerlandais ont créé un comité de haut niveau formé de représentants gouvernementaux, d'universitaires et de personnes issues du secteur privé dans le but de cerner les nouveaux domaines et les nouvelles initiatives propres à la collaboration bilatérale avec le Canada. Notons que les Pays-Bas assumeront la présidence de l'Union européenne à partir de la deuxième moitié de 2004.

2.1.2 La mission manifeste un plus grand intérêt à l'égard des diverses cours internationales situées à La Haye, qui devient peu à peu la capitale juridique du monde. Le CDM et le conseiller aux affaires politiques doivent accroître leur participation pour que la mission soit en mesure de suivre l'évolution des procédures et d'intervenir. Les compétences juridiques sont considérées comme un atout lorsque vient le temps de s'occuper des questions de la cour. L'OIAC est également au cœur des activités de la mission, qui y affecte un EC et un demi-ERP.

2.1.3 La gestion du Programme politique est assurée par un EX-01, un agent canadien chargé des affaires économiques et une secrétaire recrutée sur place travaillant à mi-temps. Le Programme est bien géré et bien défini. Ce sont les activités liées aux diverses initiatives bilatérales et procédures judiciaires qui déterminent le travail à effectuer; les tâches proviennent directement des directions géographiques et juridique et du ministère de la Justice. Le gestionnaire du programme consacre 40 % de son temps aux relations bilatérales et 30 % aux cours internationales et aux affaires juridiques. Le reste du temps, il s'affaire à soutenir le CDM dans ses activités administratives et dans ses activités liées au programme. L'agent chargé des affaires économiques s'occupe d'une vaste gamme de domaines, y compris la politique commerciale (en collaboration avec le Programme commercial), l'Union européenne, la politique sur l'aide, les droits de la personne, l'organisation des visites et la présentation des rapports économiques. L'agent chargé des affaires économiques et le gestionnaire de programme s'appuient et s'entraident.

2.2 Affaires publiques

2.2.1 Les Affaires publiques forment une importante section, dirigée par un FS-02 et trois ERP et demi. La Section relève du gestionnaire du Programme commercial plutôt que du gestionnaire du Programme des relations générales, comme c'est habituellement le cas. Environ un Équivalent temps plein (ETP) se consacre aux activités commerciales, ce qui, concrètement, représente 25 % du temps du chef des affaires publiques FS-02, 50 % du temps de l'agent chargé des affaires culturelles et 25 % du temps de l'agent des médias en matière d'éducation. Les activités commerciales touchent aux secteurs des publications, de la musique et de la promotion de l'éducation et comprennent l'organisation de missions au Canada et l'utilisation des Fonds pour services aux clients (FSC). La collaboration entre la Section et le Programme commercial est bonne.

2.2.2 L'agent chargé des affaires culturelles concentre ses activités à Amsterdam, où il passe au moins une journée par semaine. Son principal objectif est de sensibiliser le public aux diverses formes d'art canadien. Il y arrive en maintenant des contacts, en faisant la promotion des artistes et des initiatives au contenu canadien, et en accroissant son influence. Pour l'aider, les Fonds pour services aux clients, le budget discrétionnaire destiné à la culture, le Fonds discrétionnaire de la mission et les fonds réservés à l'accueil sont à sa disposition. L'agent des médias en matière d'éducation tente, par sa gestion des relations avec les médias, d'assurer une diffusion en temps opportun de renseignements exacts pour influencer positivement les communications portant sur le Canada. L'agent d'information entretient le site Web, traduit des documents et des articles et joue un rôle de soutien à l'égard des questions liées aux médias.

2.2.3 La Section est bien gérée, comme en font foi l'appui et l'orientation que le gestionnaire du programme procure à son personnel, les bonnes communications qu'il entretient et le travail d'équipe qu'il effectue avec les agents. La mission, et plus particulièrement la Section des affaires publiques, traverse une période très difficile. En effet, on suggère de supprimer le poste de gestionnaire de programme. Par conséquent, les rôles et les responsabilités du personnel de la Section devront être redéfinis et les liens hiérarchiques modifiés. La mission devra étudier la possibilité de placer la Section sous la responsabilité du conseiller aux affaires commerciales ou encore sous celle de la gestion du Programme des relations générales (auquel cas la composante commerciale du mandat de la Section devra être réexaminée). Au moment même où on déterminera les liens hiérarchiques, il faudra examiner l'ensemble des tâches de chaque membre du personnel pour atteindre un équilibre optimal entre les priorités du programme et ses capacités réelles. La rationalisation devrait entraîner des économies en matière de ressources. Il sera également important pour la direction d'établir des objectifs et des résultats mesurables pour chaque poste relevant du nouvel arrangement.

2.2.4 Notons qu'il faut également étudier le financement de la Section. Les niveaux de financement sont minimes par rapport à la taille de la Section et aux nombreuses initiatives et activités auxquelles elle participe. Le Fonds discrétionnaire de la mission (FDM) se chiffre à seulement 20 000 \$, auquel s'ajoute un montant de 10 000 \$ en fonds discrétionnaire culturel. Selon les prévisions, le financement de la Diplomatie publique, établi à 60 000 \$, prendra fin après 2004-2005. De nombreux projets sont remis à plus tard en raison du manque de fonds.

Recommandations destinées à la mission

2.2.5 En collaboration avec l'AC, déterminer quel serait le meilleur lien hiérarchique pour la Section des affaires publiques.

2.2.6 Réévaluer l'ensemble des tâches des quatre ERP restants de la Section, conformément à la nouvelle structure hiérarchique.

2.2.7 Voir à établir des objectifs et des résultats mesurables pour chaque employé.

Mesures prises par la mission et échéanciers

2.2.5 L'examen du lien hiérarchique découlant de la division à l'AC d'AEC et de CIGan est en cours et devrait être terminé au plus tard avant la prochaine période des affectations.

2.2.6 Mesure prise actuellement, à la lumière de ce qui précède.

2.2.7 Mise en œuvre prévue avant le 31 janvier 2005.

PROGRAMME D'EXPANSION INTERNATIONALE DES AFFAIRES (EIA)

3.1 Aperçu

3.1.1 C'est le gestionnaire du Programme commercial qui dirige la Section commerciale (un FS-02 occupant un poste EX-01). Trois agents commerciaux recrutés sur place, un agent des investissements recruté sur place, deux adjoints commerciaux recrutés sur place et une personne remplissant les fonctions de secrétaire à temps partiel le soutiennent. En outre, un agent canadien des affaires publiques relève du gestionnaire du Programme commercial et est chargé d'un certain nombre de dossiers commerciaux (voir la section 2.2.1). L'employé canadien titulaire du nouveau poste approuvé d'agent de la science et des technologies arrivera cet été.

3.1.2 Le marché néerlandais est considéré comme un marché stable en Europe de l'Ouest. Les échanges commerciaux entre le Canada et les Pays-Bas se chiffrent à un peu plus de 3 milliards de dollars par année. Les exportations canadiennes, dominées traditionnellement par les matières premières et semi-traitées, représentent environ la moitié de ces échanges. Notons toutefois que la part des produits manufacturés (matériel informatique et de bureau, matériel électronique, machinerie et instruments) est en hausse. Les deux pays se sont récemment donné comme nouvelle priorité de renforcer les relations dans le domaine de la science et des technologies, surtout à l'échelle des entreprises. Fait intéressant, les Néerlandais représentent le quatrième investisseur du Canada. D'ailleurs, de nombreuses grandes entreprises multinationales néerlandaises sont présentes sur le marché canadien, comme Philips, Unilever, Shell, ING Group et Akzo-Nobel.

3.2 Gestion du programme

3.2.1 Le Programme commercial est de taille appréciable, comptant à son bord un EC et sept ERP. Les tâches du nouvel agent de la science et des technologies, qui arrivera en poste cet été, chevaucheront celles des agents recrutés sur place qui s'occupent actuellement de la S et T et des investissements. À l'heure actuelle, elles chevauchent déjà celles de l'agent des investissements et du gestionnaire du Programme commercial. Le peu de demandes, les faibles échanges et le peu de missions qui viennent à La Haye font que le Programme a placé au centre de ses priorités le travail proactif, plutôt que le travail réactif, et tente de trouver des moyens de mettre en évidence sa valeur ajoutée. L'ancien CDM a déplacé le Programme des affaires publiques dans la Section commerciale pour répondre aux besoins de l'employé canadien d'alors et pour accroître la promotion commerciale des produits culturels. La mission, qui prévoit supprimer le poste d'agent canadien des affaires publiques, doit repenser le lien hiérarchique entre le Programme des affaires publiques et le Programme commercial (voir recommandation 2.2.5. du présent rapport).

Recommandation destinée à la mission

- 3.2.2 Revoir les rôles et les responsabilités des agents commerciaux étant donné la création du nouveau poste d'agent de la science et des technologies et le potentiel repositionnement de la Section des affaires publiques.**

Mesure prise par la mission et échéancier

- 3.2.2 Mise en œuvre complète prévue avant la prochaine période des affectations, lorsque les changements entreront en vigueur.**

3.2.3 Dans l'ensemble, l'ambiance qui règne au sein du Programme est bonne. Ce sont des agents chevronnés, motivés et qui connaissent bien leurs secteurs qui travaillent pour le Programme. Le gestionnaire du programme est ouvert d'esprit et accessible. Il rencontre régulièrement son équipe et a mis en place un bon processus de planification. Constatant le faible volume de travail à effectuer pour répondre aux besoins, le gestionnaire du Programme commercial a, en collaboration avec son personnel, élaboré un plan de travail stratégique mettant l'accent sur le travail proactif dans les domaines de la promotion commerciale, des investissements et des relations en science et technologie. Les nouvelles méthodes ont rencontré une certaine résistance et les délais n'ont pas toujours été respectés. Le gestionnaire a dû assurer une supervision plus étroite, que certains employés ont qualifiée de « micro-gestion ». La gestion de ce processus de changements devrait être réussie si le gestionnaire poursuit son encadrement et reçoit de la rétroaction. Une fois les changements en place, le gestionnaire du programme devra jouer un rôle plus stratégique en menant des activités de plus haut niveau, c'est-à-dire qui correspondent à son expérience et à son poste, et en donnant plus d'autonomie à ses employés pour leur permettre d'accomplir leurs tâches. Pour renforcer l'autonomie et donner plus de pouvoir aux employés, le gestionnaire du programme doit établir des ententes de responsabilités avec tout son personnel. Ces ententes prendraient appui sur le plan stratégique actuel et comprendraient des plans de travail détaillés définissant les attentes et les mesures de rendement axées sur les résultats. Elles serviraient par la suite à surveiller les activités et à évaluer le rendement des agents.

Recommandation destinée à la mission

- 3.2.4 Conclure des ententes de responsabilités fondées sur les résultats attendus entre le gestionnaire du Programme commercial et son personnel.**

Mesure prise par la mission et échéancier

3.2.4 Nous avons introduit des ententes de responsabilités et des plans de travail détaillés.

3.3 Planification

3.3.1 Le gestionnaire du programme a établi un bon processus de planification pour le Programme d'EIA. Le plan d'EIA joint dans un ensemble logique les activités et les résultats attendus à court et à moyen terme, selon les initiatives sectorielles qui comprennent les activités du Fonds pour services aux clients. Le plan prévoit également l'intégration de tous les aspects du Programme d'EIA, soit le développement du commerce, les investissements et la science et les technologies. L'accent a été mis sur les visites ministérielles de liaison, menées avec le concours des agents d'expansion des affaires, du gestionnaire du Programme commercial et du CDM. Il faudra déployer plus d'efforts pour inscrire les visites d'entreprises dans une stratégie globale du programme de la mission, même si les fonds limités de déplacement et de fonctionnement entravent la portée des visites. Comme il a été indiqué ci-dessus, des plans de travail plus détaillés et élaborés à partir du plan global du programme, à l'intention des agents, permettront de mieux établir les priorités et faciliteront le suivi et l'évaluation du rendement.

Recommandation destinée à la mission

3.3.2 Élaborer une stratégie intégrée pour les visites ministérielles.

Mesure prise par la mission et échéancier

3.3.2 Dans le cadre d'un plan de promotion des investissements, nous avons élaboré une stratégie intégrée pour les visites ministérielles.

3.4 Nouvelle approche

3.4.1 Le personnel comprend la Nouvelle approche. Toutefois, l'usage des outils mis à la disposition des agents et des gestionnaires, surtout le système de suivi WIN, l'Unité d'appui aux postes et l'Accord de gestion des opérations demeure inadéquat. Le Programme commercial tirerait profit de la mise en œuvre du Centre d'information, recommandée par le Service des délégués commerciaux. Ce Centre lui permettrait de contrôler et de répondre aux demandes et de gérer les autres renseignements exigés, et ce, de façon plus efficace. En acheminant toutes les demandes au Centre d'information, le Bureau de l'expansion des affaires n'aurait plus à répondre aux demandes courantes et de bas niveau. Ainsi, il pourrait se concentrer sur les activités de haut niveau. Le Centre d'information agirait également à titre de référentiel pour tous les renseignements que reçoit et envoie le Programme.

Recommandation destinée à la mission

3.4.2 Mettre sur pied un InfoCentre, selon les pratiques exemplaires d'HORIZONS.

Mesure prise par la mission et échéancier

3.4.2 Un InfoCentre est en fonction depuis le mois d'août 2004.

3.5 Mesure du rendement

3.5.1 Les activités et les initiatives exercées par les agents et les adjoints sont suivies sur une base régulière par le gestionnaire du Programme et discutées lors des réunions qui ont lieu toutes les deux semaines. Malgré tout, les résultats ne sont pas suivis et le rendement n'est pas mesuré de façon systématique. Il faut établir un ensemble d'indicateurs de rendement et des objectifs précis à l'égard des clients joints, de leur satisfaction, de la prestation des services et des résultats anticipés. Le gestionnaire du Programme a commencé à inclure les attentes en matière de rendement dans les plans du programme. Une fois que ce type d'information sera saisi, le programme pourra déterminer quelles stratégies, activités et initiatives sont les plus importantes aux yeux des clients ciblés. En retour, le programme pourra adapter ses priorités, rediriger ses opérations et réaffecter ses ressources. Notons qu'il sera possible, au niveau ministériel, d'évaluer la validité des politiques et stratégies existantes.

Recommandation destinée à la mission

3.5.2 Développer la capacité de recueillir, d'analyser et d'évaluer les données relatives au rendement, à l'égard des clients joints, des services fournis et des résultats atteints.

Mesure prise par la mission et échéancier

3.5.2 L'examen des ententes de responsabilités et des plans de travail est en cours et verra à comprendre des indicateurs de rendement clairs. L'établissement du centre d'information permet désormais d'assurer le suivi des services fournis.

3.6 Ressources

3.6.1 Comme il est indiqué ci-dessus, le programme dispose de bonnes ressources en ETP et le Fonds pour services aux clients (qui se chiffre actuellement à 90 000 \$ par année) est suffisant pour le niveau des activités de développement commercial menées aux Pays-Bas. Toutefois, l'absence de fonds de fonctionnement et

les budgets minimaux de déplacement et d'accueil empêchent les agents de mener plus d'activités que celles prévues par le FSC. En outre, les agents n'ont pas à leur disposition les outils de base, comme des Blackberry et des ordinateurs portatifs, qui pourraient les rendre plus efficaces lorsqu'ils sont absents du bureau.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1 Aperçu

4.1.1 L'agent-gestionnaire consulaire adjoint (AGCA) est celui qui supervise la Section consulaire. Il relève de l'AGC, qui remplit les fonctions du gestionnaire de programme. L'AGCA en est à sa première affectation, mais possède de nombreuses années d'expérience au sein de la Direction générale des affaires consulaires (JPD) et du Bureau des passeports. Même s'il a récemment accepté des responsabilités liées aux ressources humaines, la prestation du Programme des services consulaires n'en a pas souffert. Un agent consulaire recruté sur place et deux adjoints à temps partiel lui prêtent main-forte en fournissant un service de haut niveau aux clients consulaires. Une importante partie de la charge de travail provient d'Amsterdam, mais cette situation ne cause aucun problème, car La Haye n'est pas très loin et les services de transport sont excellents.

4.1.2 La mission délivre environ 25 passeports et traite une dizaine de demandes de citoyenneté et d'authentification par semaine. L'AGCA approuve tous les passeports. Le processus des passeports est donc sous bon contrôle. Certains rôles et certaines responsabilités de l'AGCA et de l'agent consulaire recruté sur place demandent à être précisés, car l'AGCA continue de s'immiscer plus dans les questions relatives aux ressources humaines. Les passeports sont conservés dans un endroit sécuritaire et un nombre suffisant sont signés et conservés dans la Section. Tout le matériel relatif aux passeports a été vérifié et justifié au moment de la vérification.

4.1.3 Les clients consulaires payent en espèces parce que les chèques ne sont pas acceptés aux Pays-Bas. Puisque de nombreux clients envoient leur demande de passeport par courrier, le personnel consulaire se retrouve avec beaucoup d'argent. Accepter le paiement par dépôt direct diminuerait le montant d'argent à manipuler dans la Section. Notons par ailleurs que les clients reçoivent un reçu officiel pour tous les services fournis.

Recommandation destinée à la mission

4.1.4 La mission devrait songer à recevoir les paiements par dépôt direct.

Mesure prise par la mission et échéancier

4.1.4 Une étude a été réalisée et une évaluation de faisabilité sera terminée d'ici le 31 janvier 2005.

4.1.5 La direction de la mission et la Direction générale des affaires consulaires (JPD) doivent approuver le Plan consulaire d'urgence final. Le personnel consulaire a estimé que seul 10 % des citoyens canadiens se trouvant aux Pays-Bas (soit 346)

s'étaient inscrits auprès de la mission. Par conséquent, il prévoyait déployer des efforts pour en augmenter le nombre.

Recommandation destinée à la mission

4.1.6 La Direction générale des affaires consulaires (JPD) doit approuver le Plan d'urgence consulaire final.

Mesure prise par la mission et échéancier

4.1.6 En cours, mise en œuvre complète prévue pour l'été prochain.

PROGRAMME DES SERVICES ADMINISTRATIFS

5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le Programme des services administratifs est dirigé par un agent-gestionnaire consulaire AS-04 chevronné occupant un poste de AS-05 qui travaille à la mission depuis près de deux ans. L'AGC travaille fort pour améliorer l'efficacité du programme. Des efforts concertés ont été faits pour rationaliser le budget de la mission en analysant et réduisant les dépenses. Cependant, il apparaît maintenant que le programme ne dispose pas des ressources nécessaires pour répondre à la demande de services. Les gestionnaires et le personnel de la mission sont généralement satisfaits des services fournis, mais ont exprimé un sentiment de frustration à propos de la façon dont l'AGC les informe des changements et des décisions. *** Le CDM soutient les efforts que déploie l'AGC pour rendre le programme plus rigoureux. L'AGC a par ailleurs indiqué qu'aucun gestionnaire de programme ou employé n'avait fait preuve de la même collaboration.

5.1.2 Pour améliorer les communications entre les employés de la Section des services administratifs et mieux les orienter, il faut régulièrement tenir des réunions qui permettent de communiquer de l'information, d'adapter les priorités, de résoudre les problèmes et de renforcer le travail d'équipe. Ces réunions pourraient prendre la forme de réunions de service mensuelles auxquelles serait convié tout le personnel administratif/consulaire et de réunions fonctionnelles mensuelles auxquelles participerait toute la Section et dont le but serait d'élaborer des plans, d'établir des budgets, d'analyser les charges de travail et de suivre les progrès. En outre, la mise en œuvre de plans de travail permettrait au personnel de comprendre les priorités du Programme.

Recommandation destinée à la mission

5.1.3 Élaborer des plans de travail à l'intention du personnel et tenir régulièrement des réunions pour l'ensemble des employés du Programme des services administratifs et de petites réunions pour ceux des diverses sections.

Mesure prise par la mission et échéancier

5.1.3 Maintenant que les postes vacants ont été comblés, il sera possible de tenir régulièrement des réunions destinées aux employés du Programme des services administratifs et des réunions destinées à ceux des sections.

5.1.4 La mission a établi un horaire bimensuel avec l'homme à tout faire concernant les visites de la résidence officielle et des logements du personnel, une

initiative qui s'est avérée efficace. Dans la même veine, nous jugeons qu'il serait profitable pour la Section de se donner des normes de service. Ces normes permettraient aux clients de connaître les services auxquels ils peuvent s'attendre et les délais de prestation de tels services, mais aussi à la section de clarifier ce que doit faire le client pour que sa demande soit traitée.

Recommandation destinée à la mission

5.1.5 Élaborer des normes de service pour la Section des services administratifs et les soumettre à l'approbation du Comité de gestion de la mission (CGM).

Mesure prise par la mission et échéancier

5.1.5 Des normes de service sont en cours d'élaboration. L'approbation par le CGM est prévue pour l'automne 2004.

5.2 Ressources humaines (RH)

5.2.1 C'est l'AGC qui gère les Ressources humaines. Il travaille en étroite collaboration avec l'agent-gestionnaire consulaire adjoint AS-04 au fur à et mesure qu'il prend en charge les RH. La mission travaille à la réorganisation des dossiers du personnel pour s'assurer qu'ils contiennent des descriptions de tâche à jour, des rapports d'évaluation et des données sur les congés et les absences. Notons que la mission a tiré le meilleur parti possible de l'emploi des conjoints.

5.2.2 La Direction générale des services aux employés recrutés sur place (HLD) prévoit mener un sondage officiel sur les avantages sociaux en 2005-2006, ce qui permettra de mettre à jour le Guide de l'ERP, après l'avoir présenté à l'AC pour obtenir son approbation. Le Comité des ERP a indiqué que le personnel souhaite aborder un certain nombre de questions pendant l'examen de HLD, comme le choix des repères pour l'examen des avantages sociaux.

5.2.3 La gestion des ressources humaines est particulièrement difficile aux Pays-Bas, car les lois du travail sont complexes. La mission, en collaboration avec d'autres ambassades situées dans le pays, étudie la possibilité de former un groupe de travail dont le but serait de résoudre les questions communes liées aux RH avec les autorités locales (par exemple, le statut des ressortissants de tiers pays, qui comprend divers degrés de privilèges/immunités et constitue actuellement une question litigieuse pour les ERP de la mission). Il serait également question, étant donné le milieu de travail compliqué dans le pays, d'embaucher un avocat local spécialisé dans le droit du travail pour fournir des conseils aux membres du groupe.

5.2.4 La mission prévoit entreprendre un examen des descriptions de tâches et des niveaux de classification des ERP, dans le cadre duquel elle étudiera la possibilité de transformer un poste consulaire vacant en poste administratif. Les chauffeurs se verraient ainsi attribuer d'autres tâches pendant leur temps d'inactivité. Les réceptionnistes, de leur côté, pourraient devoir effectuer certaines tâches consulaires.

5.2.5 Aucun conjoint d'employé canadien ne s'est montré intéressé à occuper le poste vacant de coordonnateur communautaire contractuel. Sans titulaire au poste de gestionnaire des biens immobiliers, la Section aurait besoin d'un coordonnateur communautaire en mesure d'organiser les arrivées des EC, d'aider les nouveaux venus à s'installer à la mission et de fournir de l'information locale aux EC. Si aucune personne à l'interne ne manifeste son intérêt, la mission pourrait envisager, pour la prochaine année, de recourir à des ressources externes, par exemple en embauchant à contrat un Canadien expatrié ou le conjoint d'un employé d'une autre mission diplomatique.

Recommandation destinée à la mission

5.2.6 Recruter un coordonnateur communautaire le plus tôt possible.

Mesure prise par la mission et échéancier

5.2.6 Difficile en raison des circonstances locales. L'été dernier, nous avons traversé la période des affectations sans aucun problème, même si nous n'avons pas de coordonnateur communautaire. Le poste de gestionnaires des biens immobiliers a été comblé et la mission annoncera encore le poste de coordonnateur communautaire au cours de la nouvelle année.

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 C'est l'AGC qui gère la Section des ressources matérielles. Depuis octobre 2003, le service qu'offre la Section est loin d'être idéal, en raison du poste vacant de gestionnaire des biens immobiliers recruté sur place. L'adjoint administratif/secrétaire et l'homme à tout faire assument des responsabilités supplémentaires en attendant qu'il soit comblé. La mission a organisé deux concours sans être en mesure d'attirer des candidats qualifiés et en tiendra bientôt un troisième. Elle devrait songer à embaucher un employé d'urgence ou un entrepreneur pour la période des affectations, une période fort occupée, afin de réduire la charge de travail de l'adjoint administratif/secrétaire et de l'homme à tout faire. Entre-temps, dans la mesure du possible, la mission devrait penser à engager temporairement un adjoint administratif pour permettre à l'adjoint administratif/secrétaire d'occuper à temps plein le poste de gestionnaire des biens immobiliers. Notons par ailleurs que la mission a déployé des efforts concertés pour améliorer la tenue des dossiers dans cette section.

5.3.2 La mission a remis à plus tard les travaux d'entretien (peinture, remplacement des tapis) de la chancellerie, qui se fait vieille, en prévision de la construction prochaine d'une annexe à la chancellerie et des rénovations qui en découleront. La chancellerie souffre d'un grave manque d'espace. Le projet de rénovations a été retardé, car on en a modifié la portée et on y a intégré deux projets distincts. SRD devra travailler en étroite collaboration avec la mission pour élaborer les plans du projet, qui comprendront l'embauche d'un gestionnaire du site et l'élaboration d'un plan de réinstallation du personnel pendant les phases de construction.

5.3.3 Même si les progrès réalisés dans le cadre du projet d'expansion et de rénovations de la chancellerie ont été communiqués au personnel, un certain niveau d'incertitude et d'incompréhension règne quant au projet. Étant donné le caractère délicat de tels projets, la mission devrait songer à élaborer une stratégie de communications concernant le projet d'expansion et de rénovations de la chancellerie, et ce, pour informer le personnel et assurer une transition efficace.

Recommandation destinée à la mission

5.3.4 Élaborer une stratégie de communications concernant le projet de la nouvelle chancellerie, à l'intention de l'ensemble du personnel.

Mesure prise par la mission et échancier

5.3.4 Lors des nouvelles réunions mensuelles, le CDM et l'AGC tiennent tout le personnel au courant de l'évolution de la situation.

5.3.5 Le Canada possède la résidence officielle la plus prestigieuse de La Haye. Elle occupe un terrain de 22 acres (8,8 hectares). Il faudrait entreprendre une analyse officielle pour déterminer s'il est possible de construire des logements de personnel sur une portion du site.

Recommandation destinée à la Direction générale des biens (SRD)

5.3.6 SRD et la mission, en collaboration avec le sous-ministre adjoint chargé de l'Europe (MPD), devraient entreprendre une étude officielle pour déterminer la faisabilité économique et politique de construire des logements de personnel sur le terrain de la résidence officielle.

Mesure prise par SRD et échancier

5.3.6 Dans le passé, SRD a rencontré des représentants gouvernementaux locaux. Il avait alors été suggéré que la construction de logements de personnel puisse être envisagée sur le site de la résidence officielle, moyennant l'obtention des approbations nécessaires. À

l'heure actuelle, SRD n'en fait pas une priorité et n'a pas l'intention de poursuivre les démarches dans un avenir proche.

5.3.7 La mission a commencé à relocaliser certains logements de personnel, situés traditionnellement dans la région de Wassenaar, dans un endroit plus proche de la chancellerie, ce qui s'avère plus efficace en matière de coûts et convient mieux aux familles. Les logements que l'équipe de vérification a visités étaient de bonne qualité et bien meublés, même si les trois unités que possède l'État semblaient usées et nécessiter une remise à neuf. Les gouttières et les tuyaux de descente pluviale de ces unités seront réparés selon la recommandation du rapport sur les conditions des bâtiments.

5.4 Finances

5.4.1 L'AGC, qui agit également à titre d'agent des finances de la mission (AFM), gère efficacement les finances. L'AFM prend ses responsabilités à cœur et participe activement au contrôle et au suivi des opérations financières. C'est un comptable chevronné qui se charge des tâches quotidiennes, avec l'appui de deux adjoints travaillant à mi-temps. Le comptable connaît bien son domaine, est bien organisé et bien assidu à sa tâche. Les deux adjoints ne sont pas en poste depuis très longtemps et pourraient profiter d'une formation plus poussée en comptabilité. Les comptes de la mission sont bien organisés et bien traités et des mesures de contrôle appropriées sont en place, dont une juste répartition des tâches.

5.4.2 Parce qu'il a hérité d'un important déficit budgétaire à son arrivée, l'AGC a dû prendre des mesures pour analyser et réduire les dépenses. Malgré tout, le budget demeure très serré, c'est-à-dire que peu de fonds sont disponibles pour des éléments tels la formation en langue officielle et le remplacement urgent du gestionnaire des biens immobiliers. La mission et le Bureau de l'administration du secteur de l'Europe (RAM) doivent entreprendre un examen budgétaire pour résoudre le déficit du budget de fonctionnement et le déficit prévu du budget des salaires des ERP, alors que l'été prochain, tous les postes seront comblés.

5.4.3 Un examen des comptes et des rapprochements bancaires sur une période de trois mois a indiqué que les transferts de fonds étaient saisis en temps opportun et que les revenus consulaires étaient déposés dans le compte bancaire dans les 24 heures suivant leur réception. La mission conserve une petite encaisse dans le compte bancaire et l'habitude de procéder à un rapprochement bancaire tous les jours et de le comparer au relevé bancaire en ligne lui permet de suivre et de contrôler les transactions.

5.4.4 La mission paie les fournisseurs en effectuant des opérations bancaires par Internet et a remis des « calculatrices » électroniques à quatre EC pour leur permettre d'effectuer les paiements. Le comptable a accès au relevé bancaire en ligne

pour des raisons de suivi, mais il ne peut effectuer les paiements. Les paiements sont exécutés dans le SGI, mais effectués par l'AGC et portés au compte des fournisseurs par l'Administration centrale.

5.4.5 Il est possible d'améliorer l'efficacité du traitement puisqu'un nombre important de transactions, dont beaucoup concernent de petits montants, sont régulièrement entrées dans le SGI. Voici les mesures à prendre en considération pour réduire la charge de travail :

- Réduire le nombre de petites transactions entrées dans le système, par exemple les frais de déplacement/repas, en se servant plus souvent des fonds de la petite caisse et/ou des débours. Pour ces dépenses, les budgets de fonctionnement pourraient être transférés à chaque section.
- Étudier la possibilité de payer les commodités à partir d'un seul document et d'un seul transfert. Les paiements effectués au nom d'un seul fournisseur devraient, dans la mesure du possible, être regroupés en un seul paiement.
- Réduire le nombre de fournisseurs et voir à ce qu'ils facturent leurs biens et services tous les mois plutôt qu'à chaque transaction.

5.4.6 Nous avons vérifié les comptes rendus des activités de représentation du CDM et d'un certain nombre d'agents. Une politique officielle d'accueil encadre les activités de la mission. Les agents font un compte rendu de toutes leurs activités de représentation et présentent des rapports sur les frais de représentation tous les trimestres. L'examen n'a révélé aucun problème majeur; toutefois, il faudrait porter une plus grande attention aux détails, par exemple, en évaluant de façon plus complète les événements et en joignant convenablement les preuves de paiement aux réclamations.

5.4.7 Le Comité d'examen des marchés (CEM) évalue tous les marchés de la mission, peu importe leur valeur. Le CEM devrait fixer un montant minimum sous lequel les marchés n'auraient pas à être examinés. Des vérifications ponctuelles pourraient être entreprises pour voir à ce que les marchés de petits montants respectent les règles. Des lignes directrices claires devraient être distribuées aux membres du personnel qui participent à la passation de marché et indiquer les normes de service à suivre pour répondre aux demandes concernant les marchés. Il pourrait être utile que l'AGC offre un atelier sur la passation de marchés à certains employés participant au processus, surtout si le CGM détermine un seuil minimum.

5.4.8 Les revenus consulaires sont déposés toutes les semaines, le jour même où le comptable les reçoit et remet à l'agent consulaire un reçu officiel. La section consulaire remplit le formulaire EXT-119 (Registre des droits perçus) et remet un reçu officiel pour tous les services.

Recommandations destinées à la mission

- 5.4.9 Utiliser plus souvent la petite caisse ou les débours pour les petites dépenses répétitives.**
- 5.4.10 Regrouper les paiements aux fournisseurs.**
- 5.4.11 Établir un niveau minimum sous lequel les marchés peuvent faire l'objet de vérifications ponctuelles par le CEM.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

- 5.4.9 Des fonds de petite caisse seront établis lorsqu'il le faudra, avant la fin du mois de janvier 2005.**
- 5.4.10 Les paiements d'un fournisseur ont déjà été regroupés et nous poursuivons avec d'autres importants fournisseurs.**
- 5.4.11 Mise en oeuvre. Des critères ont été déterminés pour l'examen des marchés par le Comité d'examen des marchés.**

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 Un professionnel des technologies de l'information recruté sur place (LEITP), qui relève de l'AGC, assure le soutien en matière de TI. Le professionnel des technologies de l'information du service extérieur (FSITP) se trouve à Bruxelles. L'été prochain sera particulièrement occupé : SIGNET 3 fera son entrée dans la mission.

5.5.2 Le LEITP est un employé consciencieux qui s'emploie le mieux qu'il peut à répondre aux demandes des usagers le plus rapidement possible. Il serait utile d'offrir une planification plus officielle, surtout concernant l'élaboration d'un plan de travail pour le LEITP et d'un plan de formation pour les usagers de la mission. Un plan de formation s'avérera très précieux après l'installation de SIGNET 3. Par conséquent, il est suggéré que le LEITP étudie les besoins en formation des usagers après l'installation et les intègre dans un plan de formation destiné à l'ensemble de la mission.

Recommandations destinées à la mission

- 5.5.3 Élaborer un plan de travail pour la Section de la gestion de l'information.**
- 5.5.4 Mener un sondage des besoins en formation informatique et intégrer les résultats dans un plan destiné à l'ensemble de la mission.**

Mesures prises par la mission et échéanciers

5.5.3 **Mise en œuvre complète prévue dans les trois mois suivant l'arrivée du nouvel AGC.**

5.5.4 **Mise en œuvre prévue pour la fin de l'année financière.**

5.5.5 Le bureau qu'occupe actuellement le LEITP n'est pas convenable puisqu'il s'agit d'un très petit espace dans lequel on trouve son poste de travail et les serveurs. Le LEITP devra déménager au sous-sol, puisqu'un support à serveurs supplémentaire devra être installé pour SIGNET 3 à l'endroit où se trouve actuellement son poste de travail.

5.5.6 La mission possède le système OCTEL, mais ne l'utilise que pour le service de nuit. Pendant les heures ouvrables, tous les appels sont acheminés directement à la réception. Un important nombre d'appels se rapportent aux affaires courantes, mais certains autres concernent les demandes d'immigration et de visa. Dans ces cas, les appels sont alors transférés à une autre mission, mais continuent de s'afficher sur le standard. L'installation d'un message informatisé OCTEL répondant aux demandes courantes devrait être envisagée.

Recommandation destinée à la mission

5.5.7 **Étudier l'installation d'un message informatisé OCTEL pour répondre aux demandes normales.**

Mesure prise par la mission et échéancier

5.5.7 **Nous avons demandé l'installation d'un message informatisé OCTEL. Le technicien de Bruxelles le mettra en service lors de sa prochaine visite.**

ANNEXE

Les tableaux suivants indiquent les secteurs et les éléments qui ont été examinés dans chacun des programmes afin de vérifier le respect des politiques et procédures et d'évaluer leur efficacité et leur utilité. Pour chaque section et article répertorié, on peut se reporter aux guides de vérification spécifiques qui sont présentés sur le site Intranet du Bureau de l'inspecteur général (SIX). Ils renferment les critères de vérification détaillés ainsi que les procédures qui ont été appliquées pendant la vérification.

Sur place, le travail repose essentiellement sur l'évaluation continue de la pertinence et des risques afférents. L'équipe s'appuie sur les communications avec les directions générales de l'AC, y compris les séances d'information animées par des cadres intermédiaires et les directions générales fonctionnelles chargées de chacun des secteurs indiqués ci-dessous, les documents pertinents de l'AC et de la mission examinés avant la vérification, les conclusions des vérifications précédentes ainsi que les tendances et problèmes récurrents.

Pendant la vérification, on précise les questions et les secteurs d'intérêt de la vérification à partir des renseignements recueillis au terme des entretiens avec le CDM et les gestionnaires de programme, d'une réunion avec le Comité des ERP, de rencontres individuelles avec des membres du personnel et de l'examen d'autres documents.

Le niveau de la vérification dans un secteur donné est donc fonction des problèmes cernés et des renseignements obtenus à tous les niveaux – AC, direction de la mission, fonctionnement de la mission. Par conséquent, les secteurs ne reçoivent pas tous la même attention. Les problèmes importants et à risque élevé, particulièrement ceux qui intéressent la direction, sont examinés plus longuement et plus attentivement. Parfois, en raison d'un manque de temps ou d'autres raisons, il est impossible de vérifier tous les secteurs. Le cas échéant, les secteurs non vérifiés sont soulignés dans la section du rapport sur la portée et les objectifs de la vérification.

Gestion de la mission

| | |
|--|--|
| Ententes de responsabilités | Communications |
| Plans stratégiques et opérationnels | Relations entre la mission centrale et les missions satellites |
| Intégration et coordination du programme | Autres ministères |
| Structure du comité | Mesure du rendement |

Programme des relations générales (politique/public et culturel)

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

Programme d'expansion internationale des affaires

| | |
|-------------------------------|--|
| Gestion du programme | Investissement |
| Planification du programme | Science 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 de citoyenneté |
| Service aux citoyens canadiens | Consuls honoraires |
| Traitement des passeports | Autorisation de séjour au Canada |

Gestion du programme des services administratifs

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

Ressources humains

| | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| Gestion de la fonction de RH | Classification |
| Dotation | Traitement et avantages sociaux |
| Relations de travail | Formation et perfectionnement |
| Langues officielles | Santé et sécurité |
| Activités du programme communautaire | Importation de biens |

Ressources matérielles

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

Finances

| | |
|---|------------------------|
| Processus budgétaire | Rapprochements |
| Cadre de contrôle | Transactions bancaires |
| Autorisation des dépenses et des paiements | Encaisse |
| Réception et dépôt de l'argent | Débours |
| Transferts (engagements, commandes internes et demandes de service) | Petite caisse |
| Recouvrement des coûts | Conversion des devises |
| Passation de marchés | Représentations |

Technologie de l'information

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