

VÉRIFICATION
DU
HAUT-COMMISSARIAT DU CANADA
BANDAR SERI BEGAWAN
BRUNÉI

FÉVRIER 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Vue d'ensemble	3
RELATIONS GÉNÉRALES	6
2.1 Vue d'ensemble	6
2.2 Affaires publiques	6
DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)	9
3.1 Vue d'ensemble	9
3.2 Gestion du programme	9
3.3 Nouvelle approche	10
SERVICES CONSULAIRES	13
4.1 Gestion du programme	13
ADMINISTRATION	14
5.1 Gestion du programme	14
5.2 Ressources humaines	15
5.3 Ressources matérielles	17
5.4 Finances	18
5.5 Gestion de l'information	22
ANNEXE A	23
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	23

SOMMAIRE

Une vérification des programmes suivants : Relations générales (RG), Développement du commerce international (DCI) et Services consulaires et administratifs a été réalisée à Bandar Seri Begawan, Brunéi les 11 et 12 juin 2001. Il s'agit de la première vérification de la mission depuis son ouverture en 1996.

GESTION DE LA MISSION

Bien qu'il s'agisse d'une mission composée d'un seul employé canadien (EC), le chef de mission (CDM) réalise un excellent travail parvenant à faire de la mission une des plus en vue à Brunéi, sinon la première. Par ailleurs, il supervise très bien les huit employés recrutés sur place (ERP) et veille à ce que tous les objectifs des programmes soient atteints. Il souligne la nécessité de débloquer des fonds supplémentaires, décision que le Ministère doit prendre au vu de ses attentes concernant la mission. L'équipe de vérification pense que la mission devrait se montrer plus « fiscalement conservatrice » étant donné les retombées limitées d'éventuels crédits supplémentaires.

RELATIONS GÉNÉRALES

Le volet Affaires publiques et culturelles de ce programme est très active. Grâce aux efforts du CDM et d'un consultant sous contrat à temps partiel, le Canada fait l'objet d'une vaste couverture médiatique positive. Le CDM juge nécessaire de disposer d'un agent des affaires publiques à plein temps. La vérification conclut que le poste d'agent commercial suffit à assurer un programme raisonnable et rentable. L'équipe de vérification pense que promouvoir davantage notre image déjà excellente à Brunéi ne se traduirait pas nécessairement par plus de débouchés commerciaux et d'investissement.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)

Il s'agit du programme phare de la mission et le CDM y consacre une grande partie de son temps. Ce dernier est assisté de deux agents compétents et enthousiastes, en poste depuis peu et qui ont soif d'apprendre. Il est nécessaire d'élaborer un plan d'activités pour la mission qui doit servir à encadrer toutes les activités de promotion du commerce et à l'aune duquel on mesurera le rendement du programme. Il convient d'accorder davantage d'importance à la Nouvelle approche du Service des délégués commerciaux pour s'assurer que Brunéi fournit la même qualité de services que nos autres missions aux gens d'affaires.

SERVICES CONSULAIRES

Le Programme des services consulaires est modeste, mais bien géré. La mission n'a pas encore délivré son premier passeport, mais elle est équipée pour le faire. Le plan consulaire d'urgence doit être réactualisé. La mission révisera le nombre de coordinateurs d'urgence nécessaires pour assurer une couverture efficace de Brunéi.

SERVICES ADMINISTRATIFS

Les services administratifs fonctionnent bien au vu des réalités de la vie d'une micro-mission. Toutefois, des buts et des objectifs doivent être fixés pour cette section. L'accord de structure en étoile avec Singapour doit être renforcé, surtout au plan des ressources humaines. En effet, certaines questions exigent une amélioration du volet Ressources humaines. Les postes Ressources matérielles, Finances et Gestion de l'information sont tous gérés de manière efficace.

MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

Le présent rapport a formulé 21 recommandations : 17 adressées à la mission et à l'Administration centrale, responsable de leur mise en oeuvre. À l'heure actuelle, la mission a suivi 8 de ces recommandations et 9 sont en cours d'application. Les quatre recommandations à l'Administration centrale sont en passe d'être appliquées.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Vue d'ensemble

1.1.1 La mission est bien gérée par le CDM (EX-01) qui fait preuve de beaucoup d'enthousiasme et de dynamisme dans l'exercice de ses responsabilités. Il a accompli un excellent travail pour mieux faire connaître le Canada à Brunéi. Il a tissé un réseau de contacts à haut niveau avec le gouvernement et le secteur privé, et l'a utilisé efficacement pour élargir les débouchés commerciaux et d'investissement du Canada. Quand le CDM s'absente, cela pose parfois problème à Singapour qui doit dépêcher un agent pour servir de chargé d'affaires assurant l'intérim.

1.1.2 Les communications au sein de la mission sont excellentes. Le CDM pratique la politique de la porte ouverte et organise une réunion hebdomadaire du personnel. Le moral du personnel est au beau fixe. Il règne dans le bureau une ambiance décontractée, mais très professionnelle.

1.1.3 La mission s'est considérablement développée depuis l'arrivée du CDM durant l'été 1999. À l'origine, cet essor provenait des réunions de l'APEC qui se sont tenues à Brunéi en novembre 2000. La mission dispose de huit ERP, dont trois occupant des postes à durée déterminée. Le CDM croit qu'il est essentiel d'avoir un agent commercial canadien de plus, un agent des affaires publiques à plein temps et appelle de ses vœux l'augmentation du budget de représentation de la mission.

1.1.4 Le ministère doit déterminer quelle orientation il souhaite donner à la mission. Il faut pour cela que tous les intéressés s'accordent sur une même vision. La raison d'être de cette mission est le développement commercial. La mission peut compter sur deux jeunes agents commerciaux très compétents pour mener à bien le programme DCI. Ces deux agents secondent très efficacement le CDM. L'intérêt d'avoir un agent canadien de plus reste assez confus. De même, le Canada étant l'une des missions les plus en vue à Brunéi, sinon la première grâce aux efforts déployés par le CDM, l'intérêt de nommer un agent des affaires publiques à plein temps reste discutable. L'année dernière, un consultant canadien en affaires publiques sous contrat a travaillé de 10 à 15 heures par semaine sur les affaires publiques et les activités culturelles. L'équipe de vérification pense que l'enveloppe de l'agent commercial est suffisante pour prendre en charge le portefeuille des affaires culturelles/publiques et qu'il n'est pas forcément nécessaire de nommer un agent des affaires publiques ni un agent commercial canadien. PSD doit se prononcer sur le bien-fondé d'une augmentation du budget de représentation de la mission.

1.1.5 Trois postes à durée déterminée ont été créés en 1999 : agent comptable/logistique (LE-05), réceptionniste/secrétaire (LE-04) et chauffeur. Le financement de ces postes expirait le 31 décembre 2001. En raison du niveau

d'activités de la mission, le maintien de ces postes peut se justifier. L'agent comptable/logistique fait partie intégrante de l'Administration et consacre 70 pour cent de son temps aux finances et 30 pour cent répartis entre la gestion des biens matériels et immobiliers. Sans cette ressource, la mission serait dans l'impossibilité de fonctionner. La réceptionniste prête main-forte aux Services consulaires.

Recommandations à l'intention de PSD

- 1.1.6 Il conviendrait de prendre une décision afin de définir le rôle de cette mission et les services qu'elle doit fournir. Une fois les responsabilités définies, la taille de la mission doit être déterminée en conséquence.**
- 1.1.7 Il conviendrait de renouveler les postes à durée déterminée pour soutenir le niveau actuel des activités. S'il est décidé de maintenir ce niveau, il faudra envisager de transformer ces postes en emplois pour une période indéterminée.**

Réponses de PSD

- 1.1.6 En collaboration avec d'autres directions générales de l'Administration centrale et des partenaires d'autres ministères, PSD étudiera le rôle et les services dont cette mission doit s'acquitter. Cet examen sera terminé d'ici septembre 2002. D'ici là, la mission continuera à assurer le niveau et l'éventail de services actuels.**
- 1.1.7 Les postes à durée déterminée seront prolongés au moins jusqu'à septembre 2002 afin de maintenir le niveau actuel d'activités de la mission et de soutenir la réunion d'été 2002 FRA-CPM qui se tiendra à Brunéi. Une décision finale sur l'avenir de ces postes sera prise à l'issue de l'examen (cf par. 1.1.6) du rôle et des services de la mission.**

Structure en étoile

1.1.8 Administrativement, la mission de Singapour est la mission centrale pour Brunéi (satellite). Un accord de structure en étoile présentant les responsabilités de chaque mission est en cours de rédaction et de révision. L'équipe de vérification pense que le volet Ressources humaines de cet accord mériterait d'être renforcé, comme l'indiquent les sections 5.2.1 à 5.2.7 du présent rapport. Les besoins de soutien administratif du satellite sont conséquents, et le CDM ne peut pas s'acquitter de toutes les formalités administratives quotidiennes. L'AGC a visité Brunéi une fois depuis son arrivée à Singapour durant l'été 2000 et n'a pas programmé de visites régulières.

1.1.9 Le niveau de soutien fourni au satellite pourrait être amélioré sans pour autant accroître trop lourdement la charge de travail de la mission centrale. Durant la phase de gestion précédente par la mission centrale, le satellite était contacté chaque semaine par téléphone, et les problèmes pouvaient ainsi être exposés et résolus avec un minimum d'efforts. Ce mode de fonctionnement permettait d'assurer le soutien dont le satellite a besoin. L'AGC est également l'AGC « de facto » du satellite ***. Le rapport de vérification de Singapour souligne que le satellite souhaiterait vivement entretenir une relation plus étroite que celle qui existe actuellement. Ce rapport formule des recommandations en ce sens avec notamment des visites plus fréquentes et un soutien de l'AGC.

RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Vue d'ensemble

2.1.1 Le CDM est tenu d'assurer un rapport sur les activités politiques et économiques, selon les besoins. PSD et PSE sont les principaux interlocuteurs qui lui commandent des rapports. Ces rapports sont limités et portent sur les activités commerciales et d'investissement, les visites à Brunéi des officiels du gouvernement canadien, les missions de Brunéi au Canada et l'attribution de contrats. Les fichiers sont conservés à la fois sur format papier et électronique. Brunéi est très stable politiquement, car les ministres et les hauts fonctionnaires sont tous nommés par le Sultan. Le CDM est bien introduit et a accès à tous les membres de la famille royale et à l'échelon ministériel. Il existe des liens étroits entre le Canada et Brunéi en raison du dialogue engagé avec l'Association des Nations d'Asie du Sud-Est (ASEAN), et Brunéi et le Canada sont membres de différentes associations régionales, notamment l'APEC, le Commonwealth, l'Organisation mondiale du commerce et les Nations Unies.

2.2 Affaires publiques

2.2.1 La mission a mis sur pied un Programme d'affaires culturelles et publiques très actif dont l'objectif est de mieux faire connaître le Canada à Brunéi et de faire passer des messages importants à la famille royale, aux hauts fonctionnaires, aux médias et à l'opinion publique. Il vise également à présenter le Canada comme une alternative aux partenaires de longue date de Brunéi que sont le Royaume-Uni, l'Australie et Singapour, dans des domaines comme l'éducation, le commerce, l'investissement et la défense. La mission a accompli un travail formidable pour faire parler du Canada dans la presse, et plusieurs articles ont été publiés sur la participation de la mission à des opérations sociales et caritatives. Les spectacles d'artistes et de comédiens canadiens à Brunéi ont également engendré des retombées médiatiques importantes et très positives pour le Canada.

2.2.2 Avant les réunions de l'APEC en novembre 2000, le CDM a transmis une proposition formelle à PSD réclamant un agent des affaires publiques à plein temps pour gérer les différentes activités culturelles et de liaison affaires publiques/médias dans le cadre de ces réunions. La création de poste a été rejetée, mais la mission a fait appel aux services d'un entrepreneur canadien pour gérer ces dossiers. Au cours de l'exercice 2000-2001, l'intéressé a effectué 820 heures de travail, et au cours du premier trimestre du présent exercice, il a signé un contrat pour 200 heures supplémentaires.

2.2.3 L'entrepreneur, qui travaille de 10 à 15 heures par semaine, quittera Brunéi cet été. Le CDM juge nécessaire un remplacement à plein temps. L'équipe de vérification ne partage pas cet avis. L'intérêt de disposer d'une ressource à plein temps

pour soutenir le niveau d'activités élevé actuellement n'est pas flagrant. Par ailleurs, les deux agents commerciaux offrent une capacité suffisante pour gérer de manière raisonnable et rentable un programme d'affaires culturelles et publiques efficace, sous la conduite du CDM qui a une formation en relations avec les médias. Un des agents commerciaux a récemment participé à deux projets d'affaires publiques, un concernant un pianiste de jazz canadien qui viendra rendre visite à des proches à Brunéi et l'autre, un expert canadien des orang-outans qui vit en Indonésie et qui doit donner des conférences à l'université locale et dans des écoles de Brunéi.

2.2.4 Bon nombre d'artistes canadiens se sont rendus à Brunéi l'année dernière comme The Moffats, Duffle Bag Theatre, Kaleidoscope Theatre, Roger Lord et le Quartetto Gelato. L'agent des affaires publiques a collaboré étroitement avec ces artistes pour les introduire dans les médias. Il a réalisé les affiches promotionnelles, a géré la logistique et a préparé le budget des manifestations. Le Fonds d'initiative de la mission (20 000 \$) sert à payer l'agent et à couvrir les frais à engager pour attirer les artistes. Pour ne pas trop entamer ce fonds, la mission cherche à obtenir le parrainage d'entreprises canadiennes ou d'autres nationalités. La vente de billets sert également à compenser les coûts engagés.

2.2.5 Un examen des états financiers relatifs à ces manifestations révèle que le Fonds d'initiative de la mission, l'argent du parrainage et les recettes dégagées ne suffisent pas pour couvrir les frais de ces manifestations qui ont toutes été légèrement déficitaires. Ces pertes ont été comblées en puisant dans le budget de représentation du CDM ou dans celui de la mission. De plus, le contrôle de la vente des billets semble pour le moins approximatif, à l'exception du dernier spectacle (Quartetto Gelato). Autre point très important, pour pouvoir vendre des billets pour une manifestation, la mission doit être autorisée par le Conseil du Trésor à recueillir des recettes et à fixer un prix pour les billets. Les recettes doivent également être déposées au Trésor, et la mission ne peut pas s'en servir pour équilibrer les dépenses. Or, la mission n'a pas sollicité l'autorisation du Conseil du Trésor. Des opérations de ce type pourraient être traitées dans le cadre du régime des comptes à fins déterminées. La mission doit prendre contact avec SMSF pour déterminer la viabilité de cette solution.

Recommandations à l'intention de la mission

2.2.6 Le Programme d'affaires publiques et culturelles doit être ramené à un niveau d'activité raisonnable, proportionnel au Fonds d'initiative alloué à la mission.

2.2.7 La mission doit prendre contact avec SMSF pour déterminer si le Programme d'affaires publiques et culturelles peut dégager des recettes en vendant des billets au public, dans le cadre du régime des comptes à fins déterminées.

Réponses de la mission

- 2.2.6** La mission partage cet avis, mais estime judicieux d'utiliser des sommes modestes du budget de représentation pour offrir des billets gratuits aux dirigeants politiques et économiques afin qu'ils puissent assister à des manifestations culturelles canadiennes.
- 2.2.7** La mission prendra contact avec SMSF pour déterminer les modalités d'organisation d'autres manifestations à l'avenir, bien qu'aucune ne soit prévue pour l'heure.

DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)

3.1 Vue d'ensemble

3.1.1 Le CDM gère le DCI, avec l'aide de deux agents commerciaux LE-07 et d'un adjoint commercial LE-05. Les deux agents ont été nommés de fraîche date, un en septembre 2000 et l'autre en mars 2001, à la suite de la création d'un nouveau poste.

3.1.2 Brunéi est prospère par rapport aux autres pays de la région Asie-Pacifique, avec un PIB par habitant de 17 000 \$US. Le secteur du pétrole et du gaz domine l'économie de Brunéi et représente plus de 50 pour cent du PIB. L'économie de Brunéi connaît une reprise après les récentes augmentations du prix du pétrole, et les activités d'autres secteurs sont également en phase ascendante. À ce jour, les succès commerciaux du Canada au plan des exportations semblent modestes. Le CDM pense qu'il existe des débouchés pour les sociétés canadiennes dans les secteurs de l'environnement, des télécommunications, des services financiers, de la défense, de la sécurité, de l'éducation, de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Les entreprises canadiennes qui souhaitent participer à des appels d'offres à Brunéi doivent constituer une coentreprise avec des résidents locaux ayant une participation d'un minimum de 30 pour cent. Peu de produits sont exportés du Canada en raison de la distance et des frais de transport élevés. Brunéi est également une bonne source d'investissements à l'étranger, notamment dans l'immobilier et sur les marchés des actions.

3.1.3 Le Canada a remporté certains succès à Brunéi, notamment dans le secteur des services environnementaux. Une société canadienne a ainsi signé un contrat de coentreprise de 25 millions de dollars pour réaliser un programme de récupération des déchets pétroliers et de dépollution des sols. Un autre entrepreneur a signé un important contrat de télécommunications avec Brunéi. En mai 2000, puis en 2001, la mission a parrainé, en partenariat avec l'Association commerciale Canada-Singapour, une mission de gens d'affaires et d'investisseurs canadiens à Brunéi. Des représentants de sociétés et d'organismes canadiens ont rencontré des responsables du gouvernement et de la Chambre de commerce. ***

3.2 Gestion du programme

3.2.1 Le DCI, sous la direction du CDM qui lui consacre plus de la moitié de son temps, fonctionne très bien. Le DCI est le fer de lance de la mission. L'entente de rendement du CDM précise les grands objectifs du DCI et les critères sur lesquels le CDM doit être évalué. Les communications avec la section sont excellentes, et les agents commerciaux et le CDM se réunissent quotidiennement. Pour les dossiers plus importants, le travail se fait en équipe.

3.2.2 Chaque agent commercial est responsable de son propre portefeuille, qui est classé par priorités. La répartition des tâches entre les deux agents semble relativement équitable. Chaque agent est responsable d'un grand secteur : un se charge de l'énergie et l'autre des télécommunications et de la technologie de l'information. Les deux agents ont un excellent moral et trouvent leur travail intéressant et très motivant. Récemment, un des agents a pris en charge certaines affaires publiques, en qualité de consultant pour les affaires publiques, car la consultante sous contrat quittera bientôt Brunéi et réduit progressivement ses activités.

3.2.3 Bien que le CDM ait une très bonne connaissance du marché local et un précieux carnet d'adresses, aucun plan d'activités ne semble en place. Aucun objectif n'est fixé pour les agents commerciaux, ce qui rend difficile l'évaluation de leur rendement. Un plan permettrait d'encadrer les activités de promotion du commerce grâce à des objectifs clés et à un programme de travaux correspondants. Ces tâches seraient définies au plan qualitatif et quantitatif. Le CDM est ouvert à cette idée. Le plan de DCI de Bangkok élaboré sous l'égide de la « Nouvelle approche » du Service des délégués commerciaux et qui fait référence au plan des « meilleures pratiques » a été communiqué au CDM pour qu'il s'en inspire.

Recommandation à l'intention de la mission

3.2.4 Un plan de travail de DCI intégrant la Nouvelle approche et fixant des objectifs, des activités et des résultats à atteindre doit être élaboré. Il doit définir les aspects qualitatifs et quantitatifs et servir de document de référence pour l'évaluation du succès du programme et du rendement individuel.

Réponse de la mission

3.2.4 Recommandation acceptée. Le plan de DCI de Bangkok a été étudié par la Section commerciale de la mission et servira de modèle pour élaborer un projet de plan de travail pour Brunéi. Ce plan sera finalisé d'ici le 15 septembre 2001.

3.3 Nouvelle approche

3.3.1 Comme ils sont en poste depuis peu, il est important d'encadrer et de former les deux agents commerciaux. *** La connaissance du CDM de la Nouvelle approche se limite à sa formation à l'issue de sa prise de fonctions. Un des agents a suivi une formation à l'ICSE sur la Nouvelle approche en avril. Selon elle, cela l'aide à mieux organiser son temps et à mieux saisir l'importance de certaines demandes. Elle fait bénéficier l'autre agent de son expérience. Le CDM assure une formation pratique et a accompagné les agents quand ils ont été présentés la première fois aux principaux clients. Il est important que les deux agents soient formés à la Nouvelle approche.

3.3.2 Il y a peu de demandes de renseignements (5 à 6 par semaine) et elles sont traitées sans problème dans un délai standard de cinq jours. Les deux agents ont désormais rencontré leurs principaux clients. Le plus gros est le gouvernement, et les deux agents ont de bons contacts jusqu'au niveau du directeur. Au-delà de ce niveau, le CDM prend le relais. Il est essentiel de prendre les devants et d'établir de bons contacts pour glaner des informations sur les nouveaux projets du gouvernement, car une fois les nouvelles publiées, il est souvent trop tard pour réagir. Les deux agents déclarent consacrer 20 pour cent de leur temps à passer des appels, à assister à des réunions d'affaires et à collecter des informations sur le marché. Une base de données des contacts sous Excel, classée par secteur, est gérée par l'adjoint commercial. Comme une grande partie de ces contacts concernent des sociétés canadiennes des pays voisins d'Asie du Sud-Est, le CDM insiste sur la nécessité de créer une liste des contacts centralisée pour toutes les missions d'Asie du Sud-Est. Cette recommandation a été signalée à PSE lors du rapport de vérification réalisé à Kuala Lumpur en 1997, mais est restée sans suite.

3.3.3 Le site Web de la mission est extrêmement bien fait et propose de nombreuses informations expliquant « comment faire des affaires à Brunéi ». En revanche, il ne fait aucune allusion à la Nouvelle approche, aux six services de base fournis par le programme et aux fournisseurs de services locaux. Le site Web est un bon vecteur pour faire la promotion de ces services et pour bien cerner les attentes des entrepreneurs canadiens avant leur visite à Brunéi. Le site doit être relié à celui d'InfoExport du Ministère où figurent ces informations. Il serait opportun de prendre contact avec TCW pour obtenir de l'aide sur la création de ce lien. Les supports promotionnels du SDC sur la Nouvelle approche sous forme d'affiches dans le hall ou ailleurs dans la mission font défaut. Il s'agit d'une mission commerciale et il faut tout mettre en oeuvre pour promouvoir le Service des délégués commerciaux et les prestations qu'il propose aux sociétés canadiennes et aux clients partenaires.

3.3.4 WIN Exports-Accès direct est utilisé pour trouver les sociétés canadiennes, mais ne sert pas pour le suivi des services. CITRIX n'est pas non plus utilisé. Les deux agents trouvent WIN très lent. Les agents utilisent STRATEGIS et IBOC pour rechercher des informations sur les sociétés. Il est important de désigner un des agents comme le spécialiste WIN de la mission et de le former à cet effet. Il existe un expert WIN à Hong Kong qui pourrait assurer la formation à moindre coût.

Recommandation à l'intention de la mission

3.3.5 La Nouvelle approche du Service des délégués commerciaux devrait être entièrement mise en oeuvre et promue au sein de la mission. Tous les agents commerciaux devraient être formés à cette Nouvelle approche dans les périodes où ils ont plus de temps libre. Un spécialiste WIN devrait être désigné et formé en conséquence.

Réponse de la mission

- 3.3.5** **Recommandation acceptée. La mission s'efforcera de mettre en oeuvre la Nouvelle approche et les agents seront dûment formés en fonction de leurs disponibilités. Le site Web de la mission sera également réactualisé pour remédier aux carences énoncées. Un des agents commerciaux sera désigné comme spécialiste WIN et la mission s'efforcera de le former.**

Recommandations à l'intention de PSE

- 3.3.6** **PSE devrait dresser la liste des sociétés canadiennes possédant un siège en Asie du Sud-Est et la communiquer à toutes les missions de la région.**

Réponse de PSE

- 3.3.6** **La liste est en cours de compilation, et un message a été adressé à toutes les missions de la région pour qu'elles nous communiquent les informations requises.**

SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 Le Programme des services consulaires est très modeste. Il est bien géré par l'adjoint administratif/consulaire (LE-05), secondé par la réceptionniste. Le registre consulaire des Canadiens à l'étranger fait état de 188 Canadiens inscrits. Un examen des statistiques consulaires pour les mois de mars, avril et mai 2001 montre un maximum de trois heures mensuelles consacrées aux activités consulaires. Les passeports vierges et les vignettes d'identification sont dûment stockés en sécurité. La mission s'apprête à remettre à jour son plan consulaire d'urgence.

4.1.2 La mission envisage de redistribuer les districts des coordinateurs d'urgence et le territoire qu'ils couvrent afin de mieux s'adapter au nombre de résidents canadiens. À cet égard, la mission compte demander une révision à la hausse du nombre de coordinateurs d'urgence.

4.1.3 Un examen du site Web de la mission montre que la liste des services consulaires ne mentionne pas les services de passeport offerts. On n'y trouve que le formulaire à remplir pour l'obtention d'un passeport. Le site indique également que seuls les résidents de Brunéi bénéficient d'une aide. À la suite de la décision ministérielle de novembre 2000, la mission a été autorisée à délivrer des passeports. La mission a été équipée et le personnel a été formé en conséquence, mais à ce jour, aucun passeport n'a été établi. Il est important que la mission réactualise sa page Web.

Recommandation à l'intention de la mission

4.1.4 Revoir et mettre à jour la page Web de la mission afin d'y donner des informations réactualisées.

Réponse de la mission

4.1.4 Le site Web de la mission a été mis à jour en août 2001, mais la page des services consulaires sera modifiée conformément aux recommandations.

ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 La gestion du programme d'administration est supervisée par le CDM, qui est secondé par un adjoint administratif/consulaire (LE-5), un assistant pour la comptabilité/logistique (LE-05) sous contrat à durée déterminée, une réceptionniste/secrétaire (LE-04) sous contrat à durée déterminée et deux chauffeurs, dont un sous contrat à durée déterminée. Le personnel est en poste depuis peu, le plus ancien ayant été recruté il y a deux ans. Tous ont été formés. Comme il n'y a qu'un seul employé canadien dans la mission, les ERP ne peuvent pas compter sur la supervision d'un AGC pour les questions administratives. En dépit de cela, ils sont tout à fait opérationnels. En règle générale, les services administratifs fonctionnent bien, à l'exception du volet Ressources humaines qui doit faire l'objet de certaines améliorations.

Buts et objectifs

5.1.2 Le CDM rencontre son personnel toutes les semaines. La mission doit conserver des procès-verbaux ou des dossiers sur les décisions prises afin de pouvoir les transmettre à un éventuel successeur pour assurer la continuité. En dépit de la bonne communication entre le personnel et le CDM, aucun objectif, but ou calendrier des travaux n'a été établi formellement pour la section. Le rendement du personnel devrait être contrôlé en fonction d'objectifs et être examiné dans le cadre d'un processus d'évaluation annuel. Ces outils permettraient également au personnel de travailler de manière plus indépendante et de demander conseil à la mission centrale à propos des questions administratives qui se posent, ce qui éviterait de mobiliser le CDM.

Recommandations à l'intention de la mission

5.1.3 Conserver des procès-verbaux ou un dossier des décisions arrêtées lors des réunions hebdomadaires.

5.1.4 Fixer des objectifs, des buts et élaborer un calendrier des travaux pour chaque volet des services administratifs, couplés à un processus annuel d'évaluation du rendement.

Réponses de la mission

5.1.3 Recommandation acceptée. Depuis la visite de l'équipe de vérification, des procès-verbaux sont dressés à l'issue des réunions hebdomadaires et sont archivés par mon adjoint.

5.1.4 Des objectifs et des calendriers des travaux seront élaborés pour le programme d'administration et ils seront couplés au processus d'évaluation du rendement.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 Le CDM est le responsable des ressources humaines à la mission et il est secondé par l'adjoint administratif/consulaire. Ce volet n'est pas très bien géré, et la mission centrale doit exercer davantage de supervision. À noter tout particulièrement que même si la mission centrale ne lui a prodigué aucune aide ni aucun conseil, la responsabilité des ressources humaines incombe au CDM de la mission satellite.

Classification

5.2.2 Deux exercices de reclassification se sont déroulés au cours des 18 derniers mois. La mission n'a pas d'autorité déléguée en matière de classification et pour cette raison, toute reclassification de poste doit être soumise au Comité de classification de la mission centrale. Ces rôles et responsabilités devraient être clairement définis dans l'accord de structure en étoile. Ces exercices n'ont pas été documentés, et les dossiers du personnel ne contiennent que la lettre signée par le CDM confirmant le nouvel échelon et la nouvelle fourchette salariale. Il est donc difficile de déterminer si ces reclassifications étaient opportunes.

Recommandation à l'intention de la mission

5.2.3 L'accord de structure en étoile doit prévoir une soumission de toutes les reclassifications à la mission centrale afin que cette dernière puisse les examiner.

Réponse de la mission

5.2.3 Le projet d'accord de structure en étoile a été modifié en vue de soumettre toutes les reclassifications des ERP de la mission satellite à l'examen du Comité de classification de la mission centrale à Singapour. La mission attend les commentaires finaux sur ce projet d'accord avant de le transmettre à PSE pour validation.

Dotation

5.2.4 Le processus ne s'effectue pas dans les règles. Il n'y a pas de dossiers de dotation, et il n'existe aucune liste de questions, aucun guide d'évaluation, critère d'admissibilité, ni élément tangible permettant de justifier la sélection d'un candidat. La mission n'a pas sollicité l'aide de la mission centrale lors des opérations de dotation en personnel.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.5 Informer la mission centrale et solliciter ses conseils pour les opérations de dotation en personnel.**

Réponse de la mission

- 5.2.5 Recommandation acceptée. Le projet d'accord de structure en étoile a été transmis à Singapour. Nous attendons les commentaires. Le projet d'accord tient compte de cet aspect.**

Enquête sur les prestations

- 5.2.6 Une enquête sur les prestations a été réalisée par l'AGC de la mission centrale en mars 2001. Les ERP ont fait remarquer que les indemnités de maternité étaient limitées aux deux premiers enfants. L'AGC en a été informé et établira un comparatif avec des organisations de référence.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.7 Prendre contact avec l'AGC afin de déterminer où en sont les mesures prises concernant la question des indemnités de maternité.**

Réponse de la mission

- 5.2.7 Recommandation acceptée. Cette question sera transmise à l'AGC de la mission centrale.**

Entrepreneurs

- 5.2.8 La mission fait appel à des entrepreneurs pour remplacer le personnel administratif ou les chauffeurs lorsque les titulaires sont en congés annuels, et l'on ne s'est pas demandé si ces entrepreneurs étaient véritablement indispensables. La mission a signé trois contrats de ce type l'année dernière. L'équipe de vérification estime que ces contrats sont superflus, car le personnel existant peut assurer l'intérim lorsque les titulaires sont en congés.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.9 Évaluer la nécessité de recourir à des entrepreneurs pour remplacer les employés en congés.**

Réponse de la mission

5.2.9 **Recommandation acceptée. Le dernier entrepreneur a été embauché dans des circonstances exceptionnelles, pour une période très brève, afin de seconder notre Section commerciale juste avant l'arrivée d'une mission de gens d'affaires et d'investisseurs.**

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 Les ressources matérielles sont bien gérées par l'adjoint à la comptabilité/logistique. Le parc immobilier se compose des logements du personnel (LP) et de la chancellerie. La chancellerie est en bon état et est implantée sur un excellent emplacement en plein centre-ville. Les comptes d'attribution sont à jour.

Logement du personnel (LP)

5.3.2 Le LP loué par l'État a été visité et jugé convenable. Une nouvelle piscine a été construite aux frais du propriétaire. La mission environ 300 \$B (255 \$) tous les mois pour couvrir les frais d'entretien de la piscine. Comme il s'agit d'une mission de catégorie 3, ces frais sont à la charge de l'occupant. Le Manuel des biens du MAECI stipule que l'occupant est responsable de toutes les opérations d'entretien quotidien de la piscine et des équipements afférents, ce qui comprend tester et traiter l'eau, le nettoyage et les coûts de remise en état et/ou d'hivernage des installations.

Recommandation à l'intention de la mission

5.3.3 **Cesser de régler les coûts d'entretien de la piscine et s'assurer qu'ils restent à la charge de l'occupant du LP.**

Réponse de la mission

5.3.3 **Le CDM souhaite que l'Administration centrale confirme que cette politique est en vigueur et appliquée universellement à tous les CDM des micro-missions avant de changer les règles actuellement en vigueur.**

Remarque de SIV

5.3.3 **SIV a transmis cette question à la Direction générale compétente de l'AC afin qu'elle réponde au CDM.**

Gestion du parc de véhicules

5.3.4 La mission dispose de deux véhicules qui sont bien utilisés. Un journal est tenu pour chaque véhicule. Toutefois, les kilomètres par litre ne sont pas contrôlés chaque mois. Ce contrôle permettrait de mieux suivre la consommation en carburant de la mission. S'agissant d'une mission de catégorie 3, le CDM ne dispose pas d'un véhicule comme le prévoient les directives du CDM et doit donc payer ses frais de transport quotidiens.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.3.5 Contrôler les journaux des véhicules mensuellement afin de déterminer la consommation mensuelle moyenne de carburant.**
- 5.3.6 Recouvrer la quote-part au titre de l'aide au transport quotidien, conformément à la DSE 30.**

Réponses de la mission

- 5.3.5 Le comptable de la mission a été chargé de contrôler mensuellement les journaux des véhicules afin de déterminer la consommation de carburant.**
- 5.3.6 Le CDM se déclare prêt à accepter cette recommandation, si la section compétente de l'AC confirme que cette politique est appliquée universellement à tous les CDM des micro-missions.**

Commentaire de SIV

- 5.3.6 SIV a transmis cette question à la Direction générale compétente de l'AC pour qu'une réponse soit fournie au CDM.**

5.4 Finances

5.4.1 Le commis comptable/logistique a été embauché pour une période déterminée en janvier 2000. La mission disposait d'un financement pour conserver ce poste jusqu'au 31 décembre 2001. L'équipe de vérification estime que la mission ne peut pas fonctionner sans ce poste et recommande à la section 1.7 du présent rapport de le reconduire sous la forme d'un poste doté pour une période indéterminée.

5.4.2 La mission a peu de recettes. Celles tirées des passeports, *** sont la principale source de revenus. Les autres correspondent aux remboursements d'avances de voyage et aux dépôts de garantie et aux recettes liés aux manifestations organisées par les Affaires publiques. Entre 50 et 60 chèques sont émis chaque mois.

Deux comptes bancaires sont ouverts, un en dollars américains et l'autre en dollars de Brunéi. Il existe également une petite caisse pour les menues dépenses. La mission travaille en étroite collaboration avec la mission centrale qui saisit les données financières de Brunéi dans le SGI. Les rapprochements bancaires sont à jour.

5.4.3 Le commis est bien organisé et travaille bien, ce qui mérite d'être signalé, vu la formation très limitée qu'il a reçue. Il n'a suivi qu'une journée et demie de formation après du comptable de Singapour au cours de son premier mois à la mission. Il contacte régulièrement Singapour qui lui est d'une aide précieuse, selon lui. Le SGI sera disponible à Brunéi (en lecture seule uniquement) lors de la mise à niveau SIGNET dans le courant de l'exercice fiscal. Il est donc important que le commis bénéficie d'un financement ministériel pour sa formation.

5.4.4 Microsoft EXCEL est utilisé pour suivre les dépenses. Les factures sont traitées et payées sous huit jours. Un « Récapitulatif des opérations » est adressé tous les vendredis à Singapour. Singapour saisit ensuite les informations dans le SGI le lundi ou le mardi suivant, puis faxe un rapport d'autorisation de l'article 34/33 de la LGFP à Brunéi. À réception, Brunéi prépare le chèque et l'adresse au fournisseur.

5.4.5 Le commis gère très bien les liquidités de la mission. Un fonds de roulement minimum est conservé dans un compte local. Des dollars américains sont achetés auprès de l'Administration centrale trois à quatre fois par mois. Les fonds sont demandés en prévision des dépenses de la semaine suivante. La banque a reçu l'ordre de conserver un minimum de 1 000 \$ dans le compte en dollars américains. Il s'agit d'un compte utilisé pour transférer les achats de fonds réalisés auprès de l'Administration centrale sur le compte local de Brunéi. Actuellement, le commis doit se rendre à la banque pour confirmer la somme transférée dans le compte local. Il serait possible de faire l'économie de cette visite grâce à un accès bancaire en ligne. Pour une somme nominale, la banque fournit l'accès permettant la consultation des transactions bancaires.

5.4.6 Il serait possible de réduire le nombre de transactions financières traitées. Actuellement, les huit ERP sont payés deux fois par mois par chèque. Les dépôts directs, qui sont monnaie courante à Brunéi, éviteraient d'avoir à préparer des chèques. De plus, si l'on utilisait davantage la petite caisse, le nombre de chèques diminuerait d'autant. Ainsi, au mois de mars, on recensait 21 chèques d'un montant unitaire de moins de 100 \$, et 12 autres en avril. Cette petite caisse pourrait être utilisée pour des achats de 200 \$ maximum. Inciter les fournisseurs à établir une facture mensuelle récapitulative au lieu d'une facture par prestation contribuerait également à réduire le nombre de chèques. Non seulement cela diminuerait la charge de travail de l'agent, mais le CDM passerait moins de temps à signer les documents.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.4.7** La mission devrait prendre contact avec l'ICSE afin d'inscrire l'agent comptable/logistique pour qu'il suive une formation financière.
- 5.4.8** Des mesures devraient être prises pour optimiser les transactions financières grâce aux services bancaires en ligne, en réglant les ERP par dépôt direct, en utilisant plus fréquemment la petite caisse et en incitant les fournisseurs à émettre une facture mensuelle récapitulative.

Réponses de la mission

- 5.4.7** Recommandation acceptée. La mission s'est entretenue avec Singapour, la mission centrale, et s'engage à envoyer son comptable deux fois par an à Singapour afin de le former et de réactualiser ses connaissances. Le comptable se rendra à Singapour en novembre pour la première séance de formation. La mission est également en contact avec l'ICSE pour une formation de l'ERP à Ottawa ou en ligne. La mission s'engage à inscrire le comptable à la prochaine formation disponible.
- 5.4.8** Recommandation acceptée. Sur mon instruction, le comptable de la mission a pris rendez-vous avec HSBC Brunéi pour avoir accès aux services bancaires en ligne et recourir aux services de dépôt direct pour régler les ERP. Les contacts ont déjà été pris avec la banque. Le niveau de la petite caisse a également été augmenté, et nous avons indiqué à nos fournisseurs que nous les réglerions sur la base d'une facture mensuelle.

Représentation

5.4.9 Le journal de représentation du CDM montre de nombreuses activités de représentation. La mission suit les principes et les grilles de dépenses par personne appliquées par Singapour, la mission centrale, qui datent de 1994. Or, des changements importants se sont produits depuis cette date, notamment l'adoption d'une nouvelle directive ministérielle sur les frais de représentation en 1999, et il faut donc réviser les principes sur la base de la nouvelle directive. La mission doit élaborer ses propres grilles par personne, en fonction des conditions du marché local et fixer des plafonds pour les invitations au restaurant et l'organisation de manifestations spécifiques. Ces grilles doivent définir explicitement les frais pris en charge.

5.4.10 D'après un contrôle des journaux des six derniers mois, il ressort que tous les frais ont été ventilés sous forme de frais de représentation directs, alors que

certaines d'entre eux correspondent à une représentation « indirecte ». La nouvelle directive limite les frais de représentation indirects à 10 pour cent des sommes totales exigées. En outre, la section « Objet et évaluation » du journal n'est pas toujours remplie pour chaque opération. Des justificatifs étaient joints et l'on a pu constater que la garde d'enfants constituait un poste de frais récurrent. Il est important que ces montants soient proportionnels à la situation locale.

5.4.11 Le budget actuel de représentation est en baisse de 10 000 \$ par rapport à la dotation de l'année dernière qui atteignait 22 000 \$ en raison des réunions de l'APEC. Le CDM est convaincu qu'il devrait bénéficier du même budget que l'année dernière et il a demandé à PAM d'augmenter la dotation. La représentation et l'établissement de réseaux avec le gouvernement et la communauté d'affaires de Brunéi, à l'occasion de visites de gens d'affaires du Canada, constituent le premier poste de dépenses du budget de représentation. Il cite également les ambitieux programmes d'affaires publiques et culturelles, ainsi que la stratégie médiatique comme autant d'arguments pour augmenter le budget. Il ajoute que des manifestations culturelles sont utilisées pour tisser des liens avec l'élite du gouvernement local et des milieux d'affaires, à qui l'on donne des billets gratuits pour les concerts et que l'on invite de plus en plus fréquemment à des réceptions organisées à l'occasion des tournées d'artistes canadiens à Brunéi. Le présent rapport mentionne que la mission doit adapter son Programme de relations générales au Fonds d'initiative qui lui est alloué. De surcroît, PSD doit préciser ce qu'on attend de la mission et les ressources dont elle doit disposer.

Recommandation à l'intention de la mission

5.4.12 La mission doit élaborer de nouveaux principes pour régir la représentation afin de tenir compte de la nouvelle directive ministérielle en la matière. De nouvelles grilles de frais de représentation par personne doivent être établies pour les réceptions chez soi ou au restaurant, en fonction des conditions locales.

Réponse de la mission

5.4.12 Recommandation acceptée. De nouveaux principes de représentation sont en cours de rédaction et de nouvelles grilles seront établies en tenant compte des conditions locales. L'ensemble sera achevé d'ici le 1^{er} novembre 2001.

Recommandation à l'intention de PSD

5.4.13 PSD doit fixer le montant du budget de représentation dont la mission a besoin.

Réponse de PSD

5.4.13 PSD, par l'intermédiaire de PAM, étudiera un ajustement provisoire du budget de réception sur la base de nouvelles informations (p. ex. Révision des grilles de frais de représentation par personne, etc.) et des activités d'affaires de la mission. La décision relative au montant du budget de représentation permanent de la mission est subordonnée à l'évaluation par PSD du rôle de la mission et des services qu'elle est censée proposer.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 La mission centrale fournit d'excellents services à la mission pour toutes les questions relatives à l'informatique. La mission est équipée d'un système MM97. À l'époque de la vérification, l'AS de Singapour était présent à la mission pour préparer la mise à niveau SIGNET. Cette dernière se traduira par de nouveaux postes de travail SIGNET semblables à ceux du ministère et une mise à niveau logicielle sous SIGNET 2000, incluant Outlook 2000, Internet Explorer 5 et Corel Suite 8. Comme indiqué précédemment, le site Web de la mission doit être mis à jour.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

	EC	ERP	Total
Développement du commerce international	0,5	3	3,5
Relations générales	0,3		0,3
Services consulaires		0,5	0,5
Services généraux	0,2	4,5	4,7
Total	1	8	9

Ressources matérielles

BIENS	LOUÉS PAR L'ÉTAT	POSSÉDÉS PAR L'ÉTAT
Chancellerie	1	0
LP	1	0
Véhicules	0	2

Informations financières 2001-2002

Salaires ERP (N012)	186 692 \$
Exploitation (N001)	180 283
Heures supplémentaires EC (N011)	45 800
Immobilisations (N005)	15 000
Total	427 775