

**VÉRIFICATION**  
**DE**  
**L'AMBASSADE DU CANADA**  
**BANGKOK**  
**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 .....	4
2.1 Vue d'ensemble .....	4
2.2 Gestion du programme .....	4
2.3 Affaires publiques .....	5
2.4 Soutien du programme .....	6
2.5 Catégorie de la gestion - EX-02 .....	7
DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI) .....	9
3.1 Vue d'ensemble .....	9
3.2 Gestion du programme .....	9
3.3 Nouvelle approche .....	11
SERVICES CONSULAIRES .....	15
4.1 Gestion du programme .....	15
4.2 Services aux Canadiens .....	15
4.3 Passeports .....	17
4.4 Consul .....	17
SERVICES ADMINISTRATIFS .....	19
5.1 Gestion du programme .....	19
5.2 Ressources humaines .....	19
5.3 Ressources matérielles .....	21
5.4 Finances .....	29
5.5 Gestion de l'information .....	33
ANNEXE A .....	35
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION .....	35

## **SOMMAIRE**

Une vérification des programmes suivants: Relations générales (RG), Développement du commerce international (DCI) et Services consulaires et administratifs à Bangkok a été menée du 4 au 8 juin 2001. La dernière vérification de la mission datait de novembre 1995.

### **GESTION DE LA MISSION**

Cette mission est très bien gérée et son personnel est compétent et motivé. Elle est dirigée par un chef de mission (CDM) expérimenté, très bien épaulé par une solide équipe de gestionnaires de programmes. La responsabilité de la Thaïlande, du Laos et surtout du Myanmar, ainsi que la responsabilité consulaire du Cambodge, rendent la tâche plus complexe. Le moral est excellent, et les communications sont renforcées par des réunions régulières et des échanges quotidiens à tous les niveaux.

### **RELATIONS GÉNÉRALES**

Le Programme des relations générales fonctionne en étroite symbiose avec les autres programmes de la mission, ce qui permet un excellent échange d'informations et une coopération de qualité. Les rapports politiques rédigés par le programme sont jugés très pertinents et de grande qualité. La rotation cet été posera certaines difficultés au gestionnaire de programme, car un responsable politique moins expérimenté arrivera à la mission. La description du poste d'adjointe aux affaires politiques/publiques mérite d'être mise à jour pour refléter la réalité des tâches accomplies. Le rôle SCY du CDM, qui vient soutenir le programme, doit être formalisé dans la description de poste. Le gestionnaire de programme estime que de nombreux arguments militent en faveur de la création d'un poste d'agent des affaires publiques.

### **DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)**

Le Programme de développement du commerce international (DCI) est très bien géré par un responsable FS-02 expérimenté. Ses capacités à mettre en oeuvre la Nouvelle approche du Service des délégués commerciaux et son efficacité de gestionnaire ont assuré la réussite de ce programme, malgré la récession économique des trois dernières années. La section est organisée en équipes chargées de secteurs spécifiques et ce fonctionnement donne de bons résultats. Le suivi des demandes d'informations pourrait être amélioré par l'instauration d'un InfoCentre, en appliquant le concept d'équipe déjà en vigueur.

## **SERVICES CONSULAIRES**

Le Programme des services consulaires est très bien géré. L'agent consulaire accomplit sa première affectation à l'étranger et mérite des félicitations pour ses résultats. Bien que la demande de passeports soit moyenne, les dossiers consulaires peuvent être très compliqués et traîner en longueur, à cause de la bureaucratie locale \*\*\* et de l'étendue du territoire couvert par la mission. Le réaménagement prévu du hall d'entrée et des bureaux consulaires améliorera l'efficacité du programme.

## **SERVICES ADMINISTRATIFS**

Le Programme des services administratifs est bien géré par un AGC expérimenté et compétent. Les services fournis à la mission sont jugés excellents, et des normes détaillées de service ont été définies. Le moral de cette section est très élevé. L'AGC entretient de bonnes relations de travail avec son personnel. La fixation d'objectifs et l'introduction d'une planification formelle amélioreraient la gestion du programme. La fonction qui gère les biens, forte de quatre employés, est généreusement pourvue, et on peut s'interroger sur la nécessité d'un poste de chef de bureau (employé canadien). La résidence officielle doit être rénovée et des mesures s'imposent pour remédier à deux logements du personnel surdimensionnés. Les activités financières doivent être rationalisées afin d'accroître leur efficacité. Des plans et des objectifs de travail doivent être fixés pour le personnel de la section administrative.

## **RECOMMANDATIONS**

Ce rapport contient 36 recommandations : la mission est responsable de la mise en oeuvre de 33 d'entre elles et les 3 autres incombent à l'Administration centrale. D'après les réponses reçues, la mission a mis en oeuvre 16 recommandations, 16 font l'objet d'actions en cours et une seule (la conversion du poste de chef de bureau canadien en un poste ERP) suscite le désaccord de la mission. Les trois recommandations relevant de l'Administration centrale sont en cours d'application.

## GESTION DE LA MISSION

### 1.1 Vue d'ensemble

1.1.1 La mission de Bangkok est bien gérée. Le CDM, un agent principal du service extérieur, est un gestionnaire performant soutenu par une équipe de gestionnaires de programmes capables et compétents. Il appuie sans réserve tous les programmes, s'implique activement sans pour autant pratiquer de la micro-gestion. Il possède une excellente connaissance de tous les programmes. Il assume avec sérieux ses responsabilités de gestion des ressources attribuées à la mission, tant humaines que financières, et fait en sorte que l'argent des contribuables canadiens soit bien employé. Il quittera Bangkok cet été (2001) et son successeur héritera d'une mission connaissant peu de problèmes.

1.1.2 La conception et l'aménagement de la nouvelle chancellerie, à l'exception des conditions offertes aux agents consulaires, offrent un cadre de travail excellent pour la mission. Le fait que l'ensemble du personnel puisse travailler au même étage garantit la constitution d'équipes et l'exploitation des synergies. Le moral de la mission est très élevé. Les communications sont elles aussi excellentes, et la mission compte plusieurs comités actifs. Le Comité de gestion de la mission (CGM) se réunit chaque semaine et comprend tous les gestionnaires de programmes (employés canadiens). Il existe également un Comité d'examen des marchés, un Comité de la santé et de la sécurité au travail et un Comité du logement, pour ne citer qu'eux.

1.1.3 Les relations de travail entre la direction et les ERP sont excellentes. Il existe un Comité exécutif des ERP, un groupe bien organisé de représentants de tous les programmes, qui se réunit tous les deux mois avec le CDM et l'AGC. Les ERP organisent plusieurs sorties pendant l'année, qui rassemblent des EC, des ERP et leurs familles. Ces sorties contribuent à l'excellente ambiance qui règne au sein de la mission.

## RELATIONS GÉNÉRALES

### 2.1 Vue d'ensemble

2.1.1 Le Programme des relations générales (RG) est dirigé par un conseiller principal FS-02 expérimenté (politique/économique), qui occupe un poste EX-02. Il exerce ces fonctions depuis l'été 1998. Trois personnes sont placées sous son autorité : un agent politique (FS-02), un secrétaire canadien (SCY-03) qui divise son temps entre la GRC (60 pour cent) et le programme des RG, et une adjointe canadienne aux affaires politiques/publiques (LE-07). Le programme des RG s'étend à trois pays d'accréditation : Thaïlande, Myanmar et Laos. Le conseiller et l'agent politique ont tous deux travaillé dans la région avant cette affectation. Le conseiller a exercé des fonctions au sein de la section d'immigration de Bangkok, tandis que l'agent politique a été détaché auprès du gouvernement d'Australie, où il était chargé du dossier de la Thaïlande et du Laos.

### 2.2 Gestion du programme

2.2.1 Le conseiller gère efficacement le programme des RG. Les communications sont excellentes et il s'emploie à créer un environnement de travail motivant. Les deux agents canadiens sont très bien informés, coopèrent efficacement et se complètent. Les rapports politiques et économiques de la mission sont jugés excellents par la Direction générale géographique.

2.2.2 La répartition des tâches entre les deux agents canadiens est clairement définie. Le conseiller, outre la gestion du programme, est responsable du Myanmar. Le conseiller ou le CDM se rend toutes les six semaines en visite au Myanmar. L'agent politique est responsable du Laos, où il se rend pratiquement chaque trimestre. Il est également responsable des réfugiés birmans en Thaïlande et des affaires publiques. La Thaïlande relève de la responsabilité conjointe des deux agents qui surveillent tous deux la situation à la frontière entre le Myanmar et la Thaïlande. Le conseiller est le chargé d'affaires désigné de la mission. Les deux agents disposent d'un excellent réseau de contacts et le conseiller gère un programme très complet de réceptions. Il met à profit ces réceptions pour atteindre les objectifs du programme. Durant l'année à venir, compte tenu du retard prévu dans l'accréditation du nouveau CDM pour le Myanmar, le conseiller s'occupera davantage du Myanmar où il fera office de chargé d'affaires.

2.2.3 Le conseiller a également un plan d'action pour les programmes qui s'inspire des secteurs d'activité du ministère, du plan de la Direction générale et de l'entente de rendement du CDM. Ce plan est basé sur une évaluation des intérêts canadiens et réagit aux évolutions politiques et économiques dans les trois pays dont il subit les influences, à l'intérêt permanent du public, des médias et des milieux politiques pour la situation au Myanmar, et à l'obligation de couvrir trois pays très

différents avec seulement deux agents, à quoi s'ajoute la difficulté d'obtenir des informations au Myanmar et au Laos. La Thaïlande et le Myanmar sont au centre de l'attention, tandis que le Laos est laissé un peu à l'écart.

2.2.4 Le personnel du programme des RG travaille en symbiose avec le personnel d'autres sections de la mission. Son implication avec le programme de DCI inclut notamment la préparation de rapports sur les pays, la réalisation d'évaluations économiques de la Thaïlande et les préparatifs des réunions de l'Organisation mondiale du commerce. Le plan stratégique pour les trois pays tient compte des suggestions formulées par toutes les sections. Le personnel du programme travaille en étroite collaboration avec le personnel de l'ACDI pour ses projets concernant les Birmans vivant en Thaïlande, la surveillance des élections et l'activité antimines. Le conseiller siège au Comité du Fonds canadien pour la Thaïlande et le Myanmar, tandis que l'agent politique est membre du Comité pour le Laos.

2.2.5 L'agent politique quittera la mission cet été et sera difficile à remplacer. Outre ses compétences politiques, sa connaissance de l'économie était mise avantageusement à profit par la section commerciale pour rédiger les rapports économiques. On ne peut pas attendre de son successeur, un troisième secrétaire dont ce sera la première affectation, qu'il travaille de manière aussi autonome et efficace que l'agent en poste. Le nouvel agent aura eu l'avantage de bénéficier d'une formation en thaïlandais avant son arrivée, ce qui devrait faciliter les contacts avec ses interlocuteurs locaux. Le conseiller devra, du moins dans un premier temps, assurer une gestion plus « interventionniste » du nouvel agent.

## **2.3 Affaires publiques**

2.3.1 Théoriquement, la section des Affaires publiques semble pourvue de ressources adéquates. Mais cela est trompeur. L'agent politique fait office d'attaché de presse de la mission lorsqu'il en a le temps. Dans l'organigramme, l'adjointe aux affaires politiques/publiques recrutée sur place rend compte au conseiller et, dans la description de poste, fournit un soutien et joue un rôle majeur en matière d'affaires publiques. Le titre de ce poste est trompeur et la description de poste est très éloignée des tâches effectivement accomplies. Elle consacre l'essentiel de son temps (80 pour cent) à jouer un rôle de secrétaire privée du CDM. Elle ne travaille pour le programme des Relations générales que pendant le temps qui lui reste.

2.3.2 Le conseiller juge absolument nécessaire de créer un poste à temps complet d'adjoint aux affaires publiques et culturelles. Une étude de cas a été préparée mais, au moment de la vérification, devait encore être soumise à la Direction générale géographique (PSD). L'étude de cas contient plusieurs arguments convaincants en faveur de la création de ce poste. Bangkok est l'une des deux missions de la région qui en sont dépourvues. Si la mission prenait cette décision et comme le poste a des incidences sur tous les programmes, il faudra élaborer une stratégie pour les affaires

publiques, par la mise en place d'un comité multi-programmes qui veillera à ce que tous les programmes tirent profit de ce nouveau poste.

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

- 2.3.3 La description du poste d'adjointe aux affaires politiques/publiques recrutée sur place doit être réécrite pour qu'elle cadre avec les tâches effectuées. Une fois finalisée, cette description devra être soumise au Comité de classification de la mission pour réévaluation.**
- 2.3.4 L'étude de cas qui justifie la création d'un poste à temps plein d'adjoint aux affaires publiques/culturelles doit être soumise à PSD.**

### **Réponses de la mission**

- 2.3.3 La description du poste d'adjointe aux affaires politiques/publiques recrutée sur place est actuellement réécrite afin de l'aligner sur les tâches effectivement accomplies. Une fois finalisée, cette description sera soumise au Comité de classification de la mission pour réévaluation.**
- 2.3.4 L'étude de cas qui justifie la création d'un poste à temps plein d'adjoint aux affaires publiques/culturelles sera soumise à PSD.**

### **2.4 Soutien du programme**

2.4.1 Le programme des Relations générales ne bénéficie d'aucune ressource de soutien à temps complet. L'organigramme indique que le temps du deuxième SCY canadien se divise entre le programme des RG et la GRC, selon un rapport de 40:60. Cette répartition entre le programme des RG et la GRC est définie dans un protocole d'entente interministériel, et la GRC paie sa part. Cette personne effectue quotidiennement un travail de soutien de la GRC, tout en remplaçant le SCY du CDM lorsqu'il est absent. Elle remplace également l'adjointe aux affaires politiques/publiques recrutée sur place lorsqu'elle est en déplacement. L'année dernière, l'utilisation de cette ressource correspondait au ratio prévu dans le protocole d'entente.

2.4.2 Le programme a beaucoup de chance que la secrétaire du CDM soit en mesure d'assister les deux agents du programme des RG si nécessaire. Néanmoins, cette formule pourrait changer avec l'arrivée des nouveaux CDM et SCY du CDM cet été.

2.4.3 Il faut envisager de formaliser l'accord actuel avec le SCY du CDM pour garantir que le programme des RG bénéficie du soutien nécessaire. Cela permettrait de clarifier ses obligations professionnelles. De même, lorsque l'adjointe aux affaires



politiques/publiques recrutée sur place est absente, un appui doit être prodigué par d'autres fonctions moins sollicitées de la mission, au lieu de faire appel au deuxième SCY. Cela peut impliquer de réviser le protocole d'entente conclu avec la GRC pour se conformer à la division des responsabilités prévue par le document.

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

- 2.4.4 La description de poste du SCY du CDM doit indiquer clairement qu'un des principaux volets de son travail consiste à fournir le soutien nécessaire au programme des Relations générales.**
- 2.4.5 Le remplacement de l'adjointe aux affaires politiques/publiques doit être assuré par une personne autre que le deuxième SCY canadien.**

### **Réponses de la mission**

- 2.4.4 La description de poste du SCY du CDM est révisée pour stipuler clairement qu'un des principaux volets de son travail consiste à fournir le soutien nécessaire au programme des Relations générales.**
- 2.4.5 Le remplacement de l'adjointe aux affaires politiques/publiques sera assuré par une personne autre que le deuxième SCY canadien.**

### **2.5 Catégorie de la gestion - EX-02**

2.5.1 Le niveau EX-02 de gestionnaire de programme du conseiller doit être réexaminé. Cela fait plusieurs années que ce poste n'est plus occupé par une personne dont le niveau justifie ce classement.

2.5.2 Le conseiller pense que de nombreux arguments peuvent être invoqués en faveur du maintien de sa désignation actuelle en tant que poste EX-02. Il cite les responsabilités accrues au Myanmar durant l'année à venir. Le CDM ne pourra pas se rendre au Myanmar à cause du retard escompté dans son accréditation. Il souligne surtout l'importance déterminante des responsabilités rattachées au poste de gestionnaire du programme des RG. Plus que d'autres gestionnaires, il doit jouer un rôle qui dépasse les attributions de son propre programme, et doit communiquer en permanence avec toutes les sections pour s'assurer que la mission poursuit des objectifs communs. Son entente de rendement l'illustre. Cette interaction facilite également son rôle de chargé d'affaires, qu'il assume lorsque le CDM est absent. Dans d'autres missions de référence, des postes comparables sont souvent classés en tant que ministre ou ministre-conseiller, voire même chef de mission adjoint.

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

- 2.5.3 Les responsabilités du gestionnaire du programme des Relations générales (EX-02) doivent être réévaluées afin de déterminer le niveau adéquat de ce poste.**

## **Réponse de PSD**

- 2.5.3 La mission devra adresser à l'Administration centrale une description de poste et un organigramme actualisés pour le poste de gestionnaire du programme des Relations générales, qui seront examinés par les responsables de la classification. Ces responsables devront évaluer le niveau adéquat de ce poste, sur la base de ces informations mises à jour et dans un souci de permettre les comparaisons avec d'autres postes de chef de mission adjoint dans la région.**

## **DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)**

### **3.1 Vue d'ensemble**

3.1.1 Le gestionnaire de programme, le délégué commercial principal, est un FS-02 qui occupe un poste EX-01. Il est arrivé à la mission pendant l'été 1999. Il est secondé par deux agents canadiens, un FS-02 et un FS-01; trois agents commerciaux (LE-09), dont l'un est un employé pour une période déterminée; un coordinateur des informations sur le marché (LE-06); trois adjoints commerciaux (LE-05); et un stagiaire. Le personnel du programme est responsable du développement commercial en Thaïlande, au Myanmar et au Laos. Il adopte une stratégie de constitution d'équipes pour gérer les différents secteurs. Chacune des quatre équipes comprend un agent canadien, un agent commercial et un adjoint commercial. Au plan régional, la Thaïlande est divisée entre les trois agents commerciaux; le Myanmar incombe au gestionnaire de programme et le Laos est géré par le FS-01. Le consul honoraire à Chiang Mai joue un rôle mineur dans les activités de DCI, qui consiste surtout à repérer les cibles thaïlandaises potentielles de réunions de sensibilisation, et à organiser ces réunions.

### **3.2 Gestion du programme**

3.2.1 Le Programme de DCI est très bien géré. Son personnel est en général de haut niveau. Le style du gestionnaire de programme est particulièrement bien adapté à cet environnement. Il consulte son personnel et l'encourage à s'associer au processus de prise de décisions. Des réunions du personnel sont organisées tous les quinze jours et des réunions individuelles se tiennent régulièrement au cours de la semaine. Le moral est excellent. Le gestionnaire de programme est un partisan résolu de la Nouvelle approche préconisée par le Service des délégués commerciaux.

3.2.2 Ce programme se distingue par la qualité de sa planification. Des objectifs et des normes de service ont été définis pour chaque membre du personnel - dans le contexte de la Nouvelle approche. Le plan d'activités de DCI date de 18 mois environ. Il sert de guide pour toutes les activités de développement des affaires, s'appuie sur la Nouvelle approche et cible six principaux objectifs, chacun assorti de tâches correspondantes. Il est révisé chaque année. La dernière révision date de décembre 2000.

3.2.3 L'efficacité du plan transparaît dans les derniers résultats de l'enquête auprès des clients. Celle-ci révèle que la qualité du service global à Bangkok s'est améliorée (82 pour cent d'amélioration, contre 36 pour cent pour la moyenne des missions) par rapport à l'année précédente. Le volume des exportations canadiennes vers la Thaïlande augmente lui aussi. Bien que ces exportations aient chuté d'environ 50 pour cent entre 1996 et 1999, elles ont regagné 23 pour cent en 2000. Cette

tendance devrait se poursuivre en 2001. Les statistiques de 1999 montrent que les exportations canadiennes atteignaient 300 millions de dollars. L'un des principaux objectifs du plan de DCI est d'avoisiner les 500 millions de dollars d'ici 2003.

3.2.4 Le programme est bien intégré aux autres programmes de la mission. Ses responsables coopèrent étroitement avec ceux du programme des RG pour les questions économiques, et coordonnent les programmes pour les visiteurs et la publication de communiqués de presse. Ils coopèrent également avec l'ACDI en ce qui concerne le financement de la formation/des études de Thaïlandais au Canada et l'obtention d'une aide financière pour les déplacements de spécialistes canadiens en visite en Thaïlande. Ils consultent les responsables de tous les autres programmes pour coordonner le supplément du journal sur la Fête du Canada et pour dresser la liste des invités à la réception annuelle à l'occasion de cette Fête.

3.2.5 Le programme est mis en oeuvre en étroite collaboration avec la Chambre de Commerce Thaïlande-Canada (CCTC). Au cours des deux dernières années, ses responsables ont répertorié, en partenariat avec la CCTC, les questions à aborder lors de l'examen des politiques commerciales thaïlandaises de l'OMC, organisé un « forum d'affaires » qui a permis de formuler des propositions pour accroître les échanges entre les deux pays, se sont efforcés de mettre sur pied un groupe Alliance d'affaires Thaïlande-Canada, ont organisé la participation de membres de la CCTC aux réunions de la Commission économique bilatérale à Ottawa et aux événements de sensibilisation connexes au Canada, et ont invité la CCTC à s'associer à l'élaboration du plan d'activités.

3.2.6 La logique d'équipe introduite par l'ancien gestionnaire de programme reste un facteur décisif de mise en commun du savoir-faire dans ce secteur. Elle optimise la répartition des tâches entre les agents et le personnel de soutien et contribue au développement professionnel de tous les membres de l'équipe. Cette approche permet également un passage de relais en douceur lorsqu'un membre de l'équipe est en déplacement. Les rapports hiérarchiques sont parfaitement compris.

3.2.7 Pendant la crise économique asiatique qui débuta en 1997, les activités du programme se ralentirent. Il a su mettre ce temps à profit pour rassembler ses forces et se ressourcer. Il a engagé plusieurs actions proactives, par exemple :

- de nombreuses études de marché (40) couvrant tous les secteurs ont été préparées et distribuées aux entreprises canadiennes concernées. Ces études sont mises à jour chaque année;
- la publication « Canadian Business in Thailand » a vu le jour, et 5 000 responsables d'entreprises et fonctionnaires gouvernementaux thaïlandais en ont reçu un exemplaire. Cette publication donne un aperçu des forces et des compétences commerciales canadiennes, des réussites récentes d'entreprises canadiennes en Thaïlande, et présente le

programme de coopération industrielle et le système d'approvisionnement en produits du Canada;

- une page Web très réussie a été créée pour la mission;
- des stratégies pour les secteurs clés ont été élaborées et publiées sur le site Web;
- des pressions ont été exercées sur le gouvernement thaïlandais pour qu'il réduise ses tarifs sur certains produits de base (ex. ingrédients pour l'alimentation animale, blé et colza);
- des débouchés et des créneaux réels et réalistes ont été trouvés pour les entreprises canadiennes (ex. couenne de porc);
- les tâches des secrétaires ont été redéfinies en tant qu'adjointes commerciales, conformément à la Nouvelle approche.

3.2.8 Maintenant que la situation économique est en voie de stabilisation après la crise, le programme est très bien positionné pour tirer parti de tout redressement de l'économie. Les statistiques actuelles donnent à penser que la Thaïlande devient le marché le plus porteur pour les exportateurs canadiens vers l'ASEAN. Il se peut que les statistiques ne rendent pas fidèlement compte des exportations canadiennes vers la Thaïlande, car une grande partie de ces transactions sont traitées par le biais des États-Unis et de Singapour.

### **3.3 Nouvelle approche**

3.3.1 La Nouvelle approche apparaît très clairement dans le programme de DCI. Le délégué commercial principal gère le programme afin qu'il devienne un modèle dans la région pour la « mise en oeuvre de la Nouvelle approche ». Il se heurte à un obstacle mineur : les « anciennes méthodes » de travail du Service des délégués commerciaux (SDC) resurgissent de temps à autre; par exemple, pour prendre des rendez-vous ou réserver des chambres d'hôtel. Des influences culturelles très fortes s'exercent sur la manière de faire des affaires en Thaïlande et peuvent expliquer pourquoi certaines vieilles habitudes sont tenaces.

3.3.2 Le programme de DCI a pour mandat de cibler les principaux clients du SDC : les entreprises canadiennes et leurs clients partenaires. Toutefois, le gestionnaire du programme attend également de son personnel qu'il soit proactif sur ses marchés et qu'il réunisse les renseignements commerciaux nécessaires pour fournir des services fondamentaux de haute qualité. Voici des exemples de ce travail proactif:

- mise à jour des informations tous les 12-18 mois (profils des secteurs, rapports sur des pays ou des marchés; site Web; rapports économiques, financiers, commerciaux et d'investissement);
- établissement de réseaux par des sollicitations, la participation à des manifestations professionnelles et la collecte de renseignements sur le marché et sur la concurrence;
- création d'une page Web de DCI complète qui fournit des informations commerciales pertinentes aux clients canadiens;
- diffusion des occasions d'affaires auprès des clients canadiens par le biais du magazine CanadaExport et d'autres publications commerciales canadiennes spécifiques aux secteurs.

3.3.3 Le plan d'activités annuel de DCI est une excellente illustration de la mise en oeuvre de la Nouvelle approche du SDC. La Direction des opérations à l'étranger (TCS) soutiendra ce plan, en tant qu'exemple de « bonne pratique », dans ses sessions de formation à la Nouvelle approche. Le plan a été élaboré en étroite consultation avec le CDM, le personnel du DCI et d'autres programmes de la mission. Des commentaires ont également été sollicités auprès de la CCTC et des Secteurs « P » et « T » de l'Administration centrale. Les objectifs sont mesurables et, comme le plan est l'aboutissement des suggestions de toute l'équipe du programme de DCI, compris de tous. Les activités budgétées visent toutes à atteindre les objectifs fixés dans le plan d'activités.

3.3.4 Les descriptions de postes des ERP, tant pour les agents commerciaux que pour les adjoints commerciaux, ont été réécrites afin de clarifier leurs rôles et responsabilités respectifs, conformément à la Nouvelle approche. L'attribution de nouvelles responsabilités aux adjoints commerciaux prendra un certain temps pour entrer pleinement dans les faits. Les adjoints commerciaux étaient jusqu'alors de simples secrétaires.

3.3.5 Horizons est utilisé en fonction des besoins. La plupart des employés de DCI ont fait de Horizons leur page d'accueil. L'ensemble du personnel connaît l'Unité d'appui aux postes et l'a contactée pour obtenir des instructions/conseils. Le personnel utilise le système MS Outlook Contact pour gérer sa base de données de contacts locaux, et pas WIN. Néanmoins, il utilise WIN pour repérer des services pour les clients canadiens, rechercher des entreprises et consulter les messages reçus de l'Unité d'appui aux postes afin de répondre à des demandes d'informations qui peuvent avoir une portée mondiale. Les autres ressources et outils utilisés par le personnel sont le COAI, Dow Jones Interactive et CITRIX. La section commerciale de Bangkok était la troisième utilisatrice du COAI en 2000.

3.3.6 À ce jour, le programme de DCI n'a pas eu l'occasion d'utiliser formellement l'entente relative aux missions d'affaires (EMA), bien qu'il ait réparti les responsabilités avec ses partenaires. Une prochaine mission de géomatique permettra au programme d'employer l'EMA. La section commerciale a repéré des prestataires de services locaux à des fins d'externalisation et les a inscrits dans InfoExport, où ses clients peuvent accéder facilement aux informations.

3.3.7 Les nouveaux employés recrutés sur place doivent encore recevoir une formation à la Nouvelle approche. Les employés qui ont suivi la formation initiale en 1998 souhaitent également bénéficier d'un cours de recyclage. Une planification stratégique dans les domaines du développement professionnel des ERP est de mise, notamment pour les compétences de communication et de relations interpersonnelles. Le plan de formation de la mission ne répertorie qu'un seul participant à ce cours. Des cours sur l'estime de soi et la confiance en soi doivent également être envisagés. Le plan de formation de la mission révèle des besoins dans les domaines du service client, du travail en équipe et de la gestion du temps. Plusieurs agents, à la fois des EC et des ERP, ont souligné la nécessité d'une formation spécifique au secteur.

3.3.8 Le suivi des demandes d'informations pose problème. Le délégué commercial principal est très favorable à la constitution d'un InfoCentre (autre bonne pratique définie par le SDC), comme l'a suggéré l'équipe de vérification, en appliquant le concept « d'équipe » déjà en place. Le nouvel agent canadien qui arrivera cet été aura la charge de gérer ce Centre, les adjoints commerciaux et le coordinateur des informations sur les marchés devant lui rendre compte. L'adjoint commercial principal continuera de rendre compte directement au délégué commercial principal. Pour que toutes les informations transitent par le Centre, les cartes professionnelles devront arborer l'adresse de messagerie de l'InfoCentre, et le site spécifique au pays d'InfoExport devra être modifié. Le nouvel agent canadien se rendra en visite au Consulat général de Boston, qui dispose d'un InfoCentre, afin de mieux connaître son fonctionnement, avant d'arriver à la mission.

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

**3.3.9 Constituer un InfoCentre afin de suivre et de traiter efficacement toutes les demandes relatives à la promotion des affaires.**

### **Réponse de la mission**

**3.3.9 La section commerciale est en train de mettre en oeuvre un InfoCentre de DCI à Bangkok. Notre nouvel employé canadien a déjà examiné la question avec le gestionnaire de l'InfoCentre de Boston. Sur la base de ces discussions, un plan de travail est en cours d'élaboration, en consultation avec l'ensemble du personnel de DCI de cette mission. Notre objectif est que l'InfoCentre soit pleinement**

**opérationnel d'ici fin octobre. Les changements préconisés sur les cartes professionnelles et le site Web d'InfoExport seront effectués de manière à coïncider avec la date de mise en oeuvre.**



## SERVICES CONSULAIRES

### 4.1 Gestion du programme

4.1.1 Le Programme des services consulaires est très bien géré. L'AGCA (AS-03) est l'agent consulaire et accomplit sa première affectation. Il est placé sous l'autorité directe de l'AGC, qui est le gestionnaire des services consulaires, et supervise le programme. L'AGCA gère l'un des programmes de services consulaires les plus actifs et les plus complexes au monde, et il le fait avec brio. La mission est responsable du Myanmar, du Cambodge et du Laos, en plus de la Thaïlande. Il est secondé par deux agents des services consulaires (LE-08), un adjoint des services consulaires (LE-06) et un adjoint consulaire (LE-05). Tous les employés relèvent directement de l'AGCA. COSMOS est utilisé à son maximum. Le plan consulaire d'urgence est à jour.

4.1.2 Des réunions du personnel ont lieu en fonction des besoins. Le CDM et l'AGC manifestent tous deux un vif intérêt pour les services consulaires et sont tenus informés de tous les grands dossiers. Des normes de service consulaire sont incluses dans les normes générales de service établies par la section administrative. Les clients en sont informés et les objectifs sont atteints régulièrement. L'ensemble du personnel a reçu une formation, et deux des quatre ERP ont été formés au Canada. Aucun document de planification formel ne fixe les priorités de la section, bien que des visites en prison et des visites de liaison dans d'autres pays d'accréditation soient prévues. Un plan de travail découlant de l'entente de rendement du CDM permettrait d'impliquer tous les employés consulaires et de les aider à comprendre les priorités de la section et de la mission. Il pourrait servir à fixer des objectifs annuels, en permettant aux gestionnaires de juger les résultats des ERP dans le cadre de leur processus d'évaluation annuel.

### Recommandation à l'intention de la mission

**4.1.3 Élaborer un plan de travail tenant compte des suggestions de l'ensemble du personnel, qui mette en évidence les priorités de la section et définisse des objectifs, et l'intégrer à l'entente de rendement du CDM.**

### Réponse de la mission

**4.1.3 La mission s'y emploie.**

### 4.2 Services aux Canadiens

4.2.1 Les services aux Canadiens sont conformes aux normes de service ministérielles. Il y a 1 300 Canadiens inscrits en Thaïlande et le nombre de visiteurs

augmente chaque année. Les chiffres récents révèlent que plus de 130 000 Canadiens se sont rendus en Thaïlande l'année dernière. Le registre consulaire des Canadiens à l'étranger (ROCA) est tenu régulièrement à jour, et la section fait appel à un prestataire externe pour rattraper le retard occasionnel. Un seul Canadien est actuellement emprisonné. Bien que d'autres aient été arrêtés et condamnés, beaucoup d'entre eux ont été transférés en vertu du Traité sur le transfèrement des détenus. Les visites aux prisons ont lieu tous les trois mois ou plus fréquemment, si nécessaire. La plupart des employés sont trilingues. Toutefois, l'AGCA aurait eu tout à gagner d'une formation linguistique locale plus poussée. L'AGCA pense que la section dispose de ressources suffisantes pour gérer la demande actuelle de services.

4.2.2 Compte tenu de l'agencement de la zone de réception des services consulaires/d'immigration, il est difficile de servir efficacement les clients. De même, les bureaux réservés aux agents consulaires ne sont pas adaptés. Ces problèmes sont analysés plus en détail aux paragraphes 5.3.4 et 5.3.5 du présent rapport.

4.2.3 Des services sont fournis dans les autres pays d'accréditation par les représentants australiens qui s'y trouvent, et l'AGCA comme l'AGC effectuent des visites de liaison régulières. Les Australiens ne tiennent pas de registres d'activités, malgré les efforts déployés par le personnel de la mission pour coopérer en la matière. Les statistiques des registres d'activités consulaires de la mission qui consignent le nombre d'heures travaillées ne correspondent pas aux chiffres du Profil d'utilisation du personnel qui indiquent le nombre d'employés. Cela donne l'impression, du moins en théorie, que les ressources en personnel sont trop importantes. Ce n'est sûrement pas le cas et il faut s'efforcer de mieux analyser la composition des services rendus et le temps que prend chacun d'eux.

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

**4.2.4 Veiller à ce que les statistiques consulaires saisies dans le programme COMIP soient exactes et complètes.**

### **Réponse de la mission**

**4.2.4 La mission prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que les informations consignées dans les statistiques du registre d'activités consulaires recourent le nombre d'heures travaillées par le personnel de la mission.**

4.2.5 La mission doit disposer de coordonnateurs d'urgence supplémentaires pour assurer une couverture suffisante. Selon le plan d'urgence, la mission compte onze coordonnateurs, soit la moitié de ce qu'il faudrait pour couvrir correctement le territoire. La mission prévoit d'en recruter d'autres.

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

### **4.2.6 Recruter un nombre suffisant de coordonnateurs d'urgence.**

## **Réponse de la mission**

### **4.2.6 La mission agira en ce sens le plus tôt possible.**

4.2.7 Le service aux Canadiens après les heures de travail est assuré par le système OCTEL. Des instructions sont fournies sur l'accès aux services. En temps normal, la connexion à l'Administration centrale est automatique, mais des coupures d'alimentation électrique peuvent contraindre l'appelant à raccrocher et à appeler à frais virés. Aucune plainte n'a été formulée, et ce problème technique est en voie de résolution.

## **4.3 Passeports**

4.3.1 Des services des passeports complets sont fournis, et ils sont conformes aux normes de service ministérielles, voire supérieurs. Le taux d'erreur est nul. Des reçus officiels sont délivrés aux clients pour les frais d'obtention du passeport et les droits payés au titre des services consulaires. Plus de 1 000 passeports sont délivrés chaque année. \*\*\* Les passeports sont comptés chaque mois suivant les besoins, et l'agent consulaire les vérifie tous les trimestres. Le rapprochement avec le dernier inventaire a été effectué. La mission ne possède pas de caisse d'urgence et n'en voit pas la nécessité.

4.3.2 Les boîtes de passeports reçues de l'Administration centrale sont ouvertes et comptées, mais celles qui ne seront pas utilisées dans les prochains mois ne sont pas rescellées. Elles pourraient l'être au ruban inviolable, ce qui éviterait de devoir les recompter à chaque fois.

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

### **4.3.3 Resceller les boîtes de passeports qui ne seront pas rapidement utilisées, à l'aide de ruban inviolable.**

## **Réponse de la mission**

### **4.4.3 La mission agira en ce sens.**

## **4.4 Consul honoraire**

4.4.1 Un consul honoraire est en poste à Chiang Mai, une petite ville du nord de la Thaïlande, centre d'une région touristique. La mission et le consul honoraire

communiquent efficacement. Des rapports COMIP sont régulièrement remplis et des visites de l'AGC et de l'AGCA sont planifiées pour garantir un soutien adéquat au consul honoraire.

## SERVICES ADMINISTRATIFS

### 5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le programme est géré très efficacement par un AGC expérimenté, classé AS-06. Il est secondé par l'AGCA (AS-03) et par un chef de bureau canadien (CR-06). Il connaît très bien les activités de son programme et se tient au courant de toutes les disciplines. Il dirige très bien son personnel à qui il fournit d'excellentes instructions. Des normes de services ont été établies. Le comité adéquat est en place. Les gestionnaires de programme sont, sans exception, satisfaits des services qui leur sont rendus. L'AGC, \*\*\*, joue un rôle efficace de mentor pour l'AGCA. Le moral est excellent et le personnel compétent.

#### Objectifs administratifs

5.1.2 Aucune entente de responsabilité n'a été conclue entre l'AGC et le CDM. De même, les priorités, buts ou objectifs n'ont pas été formellement définis pour l'AGC. D'un autre côté, l'AGC n'a pas fixé d'objectifs, de buts ou de plans de travail pour le personnel des services administratifs. Le rendement du personnel devrait être mesuré en fonction de ces objectifs associés au processus d'évaluation annuel.

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

**5.1.3 Élaborer des objectifs et des plans de travail pour chaque section du programme de services administratifs, qui s'intègrent au processus annuel d'évaluation du rendement.**

#### Réponse de la mission

**5.1.3 L'AGC a fixé des buts, des objectifs et des plans de travail pour le personnel du programme de services administratifs. Même s'ils ne l'ont pas été de manière formelle (par écrit), l'AGC organise des réunions régulières aux périodes cruciales de l'année pour s'assurer que ces buts et objectifs sont atteints, et il reçoit un retour d'information de ses employés sur leurs plans de travail respectifs. La mission les documentera par écrit à l'avenir.**

### 5.2 Ressources humaines

5.2.1 La fonction des ressources humaines de cette mission est très bien gérée. La mission compte actuellement 17 EC et 51 ERP. Ces effectifs s'étofferont avec l'arrivée de deux EC envoyés par le MDN en 2002. La rotation des ERP est très faible,

car les employés sont satisfaits de l'environnement de travail, des salaires et des avantages.

5.2.2 Les dossiers des employés sont complets et tenus à jour, et des vérifications approfondies de la fiabilité ont été effectuées pour l'ensemble du personnel. Le préavis d'échéance des évaluations du personnel est envoyé suffisamment à l'avance et des rappels sont adressés aux gestionnaires si nécessaire. Toutes les évaluations sont à jour. Les organigrammes sont révisés régulièrement en fonction des besoins. De nombreuses descriptions de postes ont été revues récemment, bien que certaines autres ne reflètent pas exactement la réalité des tâches et méritent d'être révisées. Un système de suivi des congés et présences des ERP est en place, et il indique les activités mensuelles ainsi qu'un résumé annuel.

5.2.3 Le Comité des ERP est un groupe très bien organisé, dont les membres sont élus pour un mandat de deux ans. Son mandat et ses objectifs sont fixés à chaque début d'année. L'un de ces objectifs est la promotion d'une meilleure compréhension et le renforcement des relations entre les ERP et les EC. Ces efforts donnent de bons résultats, car les activités organisées par le comité, comme des visites de sites locaux intéressants, réunissent de nombreux représentants des deux communautés. Le travail du comité contribue à l'excellent moral qui règne au sein de la mission.

5.2.4 Le Guide de l'ERP a été mis à jour et récemment approuvé par HRL. Le personnel est satisfait du résultat, surtout en ce qui concerne l'amélioration du plan médical et les nouvelles dispositions en matière d'assurance vie. Aucun régime de pension n'existe à la mission et les ERP sont donc assujettis au Régime de pension universel (World Wide Pension Scheme). Les indemnités de départ sont très généreuses (par exemple, 300 jours de salaire pour dix ans d'ancienneté ou plus), mais conformes aux normes locales selon la mission. Certains employés estiment que leurs supérieurs attendent d'eux qu'ils fassent des heures supplémentaires sans contrepartie financière systématique. Le personnel connaît généralement les dispositions sur les heures supplémentaires contenues dans le manuel, mais certains employés hésitent à demander l'autorisation préalable à leur supérieur et accomplissent des heures supplémentaires pour respecter les délais.

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

**5.2.5 Rappeler au personnel ses obligations prévues par le manuel ERP et demander aux gestionnaires de veiller à ce que les heures supplémentaires soient rémunérées.**

## Réponse de la mission

**5.2.5** Cette question a été portée à l'attention de tous les gestionnaires lors du CGM. Un mémo sera adressé à l'ensemble du personnel, confirmant les dispositions en matière d'heures supplémentaires.

5.2.6 Un excellent plan de formation a été établi. Tous les employés ont été interrogés pour connaître leurs besoins et leurs préférences en la matière, et la mission consulte l'ICSE pour décider des cours à financer. Une partie du budget d'exploitation de la mission est réservée au financement des initiatives de formation au plan local, mais la participation de l'ICSE est attendue pour répondre à tous les besoins de formation au cours de l'exercice.

## 5.3 Ressources matérielles

5.3.1 Les activités au jour le jour de cette fonction incombent au chef de bureau canadien qui relève de l'AGC. Le réceptionniste (LE-04), le commis aux biens fonciers (LE-05) responsable de deux agents d'entretien, le commis au matériel (LE-05) et l'adjoint administratif (LE-05), responsable du messenger de la mission et de six chauffeurs, sont tous placés sous l'autorité du chef de bureau.

5.3.2 Le programme est bien géré mais des améliorations peuvent être réalisées concernant la location des LP, le paiement anticipé des loyers et les dépôts de garantie.

## Chancellerie

5.3.3 La mission a déménagé dans les locaux actuels de la chancellerie en février 1998. Tous les programmes et toutes les opérations de la mission sont désormais regroupés au même étage. Cette organisation a facilité l'intégration et la cohésion des programmes. L'aménagement de la chancellerie est fonctionnel et crée un environnement de travail agréable, grâce à un bon éclairage ou à la lumière naturelle. Toutefois, la mission frise la saturation et un réagencement de l'espace s'impose pour une meilleure mise en oeuvre des programmes et pour accueillir deux nouveaux postes d'employés canadiens.

5.3.4 L'organisation du hall des services consulaires/d'immigration ne facilite pas les prestations aux clients par les agents consulaires. Le fait que le hall est partagé avec CIC génère un environnement de travail bruyant, parfois gênant et peu propice à la confidentialité pour les usagers des services consulaires. Même s'il existe une antichambre pour les entretiens, il n'est pas toujours souhaitable que les agents s'isolent avec certains clients. Le fait de cloisonner les deux guichets de service éviterait de recevoir les clients dans l'antichambre, sauf circonstances exceptionnelles, et améliorerait la qualité du service.

5.3.5 Les deux agents des services consulaires sont le premier point de contact et reçoivent les clients aux guichets pendant les heures d'ouverture. La mission n'a pas de réceptionniste consulaire. Toutefois, en dehors des heures de service, les agents restent dans la zone des guichets de service clients, qui sont leurs bureaux désignés. Même après la fermeture, les deux agents continuent d'entendre le bruit venant du hall et généré par les activités de CIC. En outre, pour accéder à son bureau, l'un des agents doit passer par le bureau de l'autre agent, car ils ne sont pas séparés. Les conversations au téléphone ou en tête-à-tête risquent d'en être perturbées. Cette organisation n'est pas adaptée aux employés, et la mission doit envisager d'autres options pour reloger ces agents dans des bureaux adéquats.

5.3.6 La mission dispose d'un coordinateur du Fonds canadien et d'un adjoint. Ces deux prestataires sous contrat occupent des bureaux de la mission et les frais généraux et administratifs qui en résultent ne donnent lieu à aucune facturation. Certaines activités de la mission ont besoin des bureaux actuellement occupés par ces prestataires. Par conséquent, ils devront être relogés dans des locaux en dehors de la chancellerie.

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

- 5.3.7 Cloisonner les guichets des services consulaires afin d'offrir plus de confidentialité aux clients.**
- 5.3.8 Examiner les possibilités de reloger les deux agents consulaires dans des bureaux adaptés.**
- 5.3.9 Faire en sorte que les prestataires du Fonds canadien quittent les locaux de la chancellerie.**

### **Réponses de la mission**

- 5.3.7 La mission examinera la faisabilité de ces recommandations et soumettra des propositions à l'approbation de SRSF.**
- 5.3.8 La direction de la mission étudiera les options correspondantes.**
- 5.3.9 Conformément à la recommandation, tout sera fait pour déménager le bureau du coordinateur du Fonds canadien hors des locaux de la mission. Il faut toutefois remarquer que cela entraînera une nette augmentation des dépenses administratives liées au fonctionnement du Fonds canadien, du fait de la nécessité de louer des bureaux séparés, actuellement non couvertes par les frais généraux du coordinateur du Fonds canadien.**



## **Climatisation**

5.3.10 La chancellerie connaît des problèmes récurrents de réglage de la climatisation. Le système de climatisation a été conçu par un architecte canadien. L'année dernière, SRSF a versé 47 400 \$ à une société pour qu'elle révise le système. Le problème a été partiellement résolu, mais des travaux supplémentaires s'imposent.

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

**5.3.11 Prendre contact avec la société afin qu'elle procède aux réglages nécessaires de la climatisation.**

## **Réponse de la mission**

**5.3.11 Les travaux de rénovation effectués en janvier/février 2001 ont considérablement amélioré le système de climatisation. À plusieurs reprises par la suite, la société et le personnel d'entretien de l'immeuble sont intervenus pour procéder à des réglages. Le système fonctionne correctement désormais.**

## **Résidence officielle**

5.3.12 La RO est louée par l'État et fait partie du parc immobilier de la mission depuis de nombreuses années. Les propriétaires ont été contactés en vue d'une éventuelle acquisition de la RO, mais cela ne semble pas possible. La RO jouit d'un emplacement central et idéal compte tenu des problèmes constants de circulation à Bangkok. Son agencement est fonctionnel, les aires vouées aux fonctions de représentation sont spacieuses et les jardins bien entretenus. Toutefois, l'intérieur de la RO a été gravement négligé. La rénovation de la RO fait partie des plans de SRPD depuis plusieurs années, mais a été constamment reportée du fait de priorités plus urgentes. En l'état actuel, la RO donne une image peu reluisante du Canada. L'intérieur de la RO est aujourd'hui une priorité.

5.3.13 En janvier 2001, la mission a commandé un rapport sur l'intégrité structurelle et les réparations nécessaires de la RO. L'entrepreneur a répertorié un certain nombre de points qui méritent d'être réparés ou améliorés. Même si la plupart d'entre eux sont d'importance mineure, plusieurs sont plus inquiétants. Il faut en priorité remplacer le câblage électrique, traiter un problème de termites, remettre en état la cuisine du rez-de-chaussée et rénover les salles de bain des logements, notamment celle de la chambre principale. Les réparations et modifications sont évaluées à 110 000 \$. D'autres immeubles à Bangkok susceptibles d'accueillir une RO sont soit difficiles à trouver, soit trop chers, soit si délabrés qu'il faudrait beaucoup plus d'argent pour les remettre en état. Compte tenu des grandes qualités du présent immeuble et des investissements non négligeables déjà réalisés les années passées, l'équipe de

vérification estime que la RO doit être conservée, à condition de procéder aux réparations et aux modifications appropriées. De même, la mission doit envisager de conclure un bail à long terme.

### **Recommandations à l'intention de SRD**

- 5.3.14** Engager le plus tôt possible les travaux de rénovation de l'intérieur de la RO.
- 5.3.15** Effectuer les travaux de modernisation et de réparation nécessaires dans la RO.

### **Réponses de SRD**

- 5.3.14** À l'automne 2001, SRPD dressera une liste complète des finitions et des équipements à installer en avril et mai 2002.
- 5.3.15** SRSF se rendra à Bangkok en octobre 2001 pour définir les travaux de rénovation et de réparation nécessaires. Les travaux seront réalisés d'ici la fin de l'exercice budgétaire.

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

- 5.3.16** En collaboration avec SRD, envisager la possibilité de conclure un bail à long terme.

### **Réponse de la mission**

- 5.3.16** Le bail de la résidence officielle conclu le 26 août 1998 pour une période de trois ans et deux mois était accompagné d'une option de renouvellement pour une deuxième période de trois ans. Cette option a été retenue, en consultation avec SRSK. Le bail se terminera le 14 août 2004. Lorsque le moment de négocier un nouveau bail sera venu, la mission étudiera avec SRSK la possibilité de conclure un bail à long terme.

### **Logements du personnel (LP)**

- 5.3.17** La mission possède 16 LP loués par l'État, dont deux sont des maisons individuelles. L'équipe de vérification a visité ces deux maisons, ainsi que six autres appartements. Le portefeuille actuel se compose d'un logement de 4 + 1, cinq logements de 3+1 et dix logements de 2+1. La plupart des travaux d'entretien sont effectués par les propriétaires. Le chef de bureau n'avait pas visité tous les LP afin de réaliser les inspections annuelles.

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

### **5.3.18 Effectuer des inspections annuelles de tous les LP.**

## **Réponse de la mission**

### **5.3.18 La mission procédera aux inspections annuelles préconisées.**

5.3.19 La mission dispose d'un Comité du logement qui fonctionne bien. Il formule des recommandations au CDM sur le bien-fondé de louer telle ou telle propriété. Toutefois, en octobre 1998 et en juillet 1999, le Comité du logement a omis de mentionner la taille de deux LP dans ses recommandations au CDM. Or, la taille des deux LP dépassait les compétences du CDM en matière d'approbation des locations, et même celle du SMA. L'autorisation du Conseil du Trésor aurait dû être sollicitée, et ce ne fut pas le cas.

### **PR5040144**

5.3.20 Ce LP est un logement de 4 + 1 chambres qui mesure, selon la mission, 230 mètres carrés de surface nette habitable. La famille pour laquelle ce LP fut acquis se compose de cinq personnes. Elle peut donc prétendre à un logement de 4 + 1 chambres. \*\*\* Ni le CDM, ni le SMA n'ont l'autorité voulue pour approuver un LP de ces dimensions (qui dépassent les compétences du CDM de 54 mètres carrés et celles du SMA de sept mètres carrés).

### **PR5040140**

5.3.21 Il s'agit d'un logement de 3 + 1 chambres. C'est le deuxième LP que cette personne occupe depuis son affectation à la mission; trois mois après son arrivée, alors que la date de reconduction du bail du LP qui lui avait été attribué approchait, elle a demandé à bénéficier d'un LP situé plus près du centre-ville. Le Comité du logement, tenant compte du loyer moins élevé du nouveau LP et de la situation de l'employé, préconisa ce changement et le CDM y consentit. Toutefois, comme cet employé vivait seul, le LP en question aurait dû être un logement de deux chambres avec une surface nette habitable de 95 mètres carrés, comme le prévoient les directives en matière d'espace du CT.

5.3.22 Selon la mission, ce logement de 3 + 1 chambres mesure 173 mètres carrés et dépasse l'allocation en matière d'espace à laquelle a droit l'employé. Le bail arrive à échéance en novembre 2001.

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

### **5.3.23 Solliciter une approbation rétroactive du CT pour le PR5040144.**

- 5.3.24** Résilier le bail du PR5040140 le plus tôt possible et, en tout cas, ne pas reconduire le bail en cours qui arrivera à échéance en novembre 2001.
- 5.3.25** Remesurer tous les LP de 3 + 1 et de 4 + 1 chambres et prendre les mesures nécessaires si certains LP ne sont pas conformes aux directives sur l'espace du CT.
- 5.3.26** Mettre à jour les mesures des LP dans PRIME.
- 5.3.27** Informer le Comité du logement de ses obligations et responsabilités en vertu des politiques du CT et du Ministère.
- 5.3.28** Créer une fiche de contrôle permettant au Comité du logement de connaître la structure familiale, l'espace net attribuable, l'espace net réel et le niveau décisionnel adéquat pour chaque bien, et l'inclure avec les recommandations adressées au CDM.

#### Réponses de la mission

- 5.3.23** Conformément à la recommandation, une approbation rétroactive du CT a été sollicitée pour le PR5040144.
- Avant août 1999, les procédures appliquées par le Comité du logement étaient basées sur le principe que les Services administratifs informeraient le Comité du logement si un LP dépassait les directives. Dans les deux cas en question, le Comité du logement n'a pas été averti, probablement à cause d'une mauvaise compréhension des procédures et des directives par l'agent administratif/responsable des biens.
- En août 1999, le Comité du logement a modifié la procédure; pour chaque LP proposé, il voulait dorénavant recevoir l'assurance des Services administratifs qu'il était conforme aux directives du CT. Telle fut la procédure suivie depuis lors.
- Dans le cadre de ce changement de procédure en 1999, le Comité du logement a également demandé aux Services administratifs de s'assurer que tous les logements du parc respectaient les directives du CT, ce qui fut fait de manière échelonnée, en commençant par les LP retenus pour les EC nouvellement affectés. Par la suite, le Comité du logement a reçu périodiquement l'assurance que le parc immobilier respectait les normes du CT. Après des discussions entre

**l'Administration centrale et les Services administratifs concernant les normes et directives applicables, les LP ont été remesurés. En mars 2001, le Comité du logement a été informé qu'un LP - le PR5040140 - n'était pas conforme aux directives du CT. Étant donné que les travaux de mesure étaient en cours et que le bail en question courait jusqu'en novembre 2001, la mission décida d'attendre que tous les LP soient remesurés avant d'engager d'éventuelles actions sur une base consolidée. Les mesures ont été achevées en mai 2001; à cette époque, le Comité du logement a été informé que tous les autres LP respectaient les directives du CT. Enfin, le Comité du logement a été averti que le LP - PR5040144 - était lui aussi en infraction.**

- 5.3.24 Conformément à la recommandation, le bail n'a pas été reconduit à son expiration en novembre 2001. Il aurait été trop onéreux de résilier le bail avant cette date (3 mois de loyer de pénalité).**
- 5.3.25 Les nouvelles mesures sont en cours, en vertu des instructions reçues le 19 juillet 2001.**
- 5.3.26 Les mesures des LP dans PRIME sont mises à jour.**
- 5.3.27 Le Comité du logement est parfaitement informé de ses obligations et de ses responsabilités en vertu des politiques du CT et du Ministère et applique scrupuleusement les normes du CT en vigueur. Ses obligations et responsabilités lui ont été rappelées.**
- 5.3.28 Effectué.**

#### **Baux des LP**

**5.3.29 Les conditions des baux des LP ne sont pas uniformes. Les dépôts de garantie vont d'un mois à trois mois de loyer. Les paiements anticipés varient également d'un mois à un an. La mission n'a pas envisagé de faire des dépôts de garantie et des paiements anticipés un élément des négociations de baux et ignore les pratiques locales sur ces deux questions.**

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

- 5.3.30 Examiner les pratiques locales concernant les dépôts de garantie et les paiements anticipés de loyers pour les biens fonciers loués. Sur la base des résultats, la mission doit s'efforcer de négocier le montant des dépôts et le calendrier des paiements anticipés en fonction des conditions du marché.**

## Réponse de la mission

**5.3.30 Les pratiques suivies par la mission sont celles du marché. La mission s'est toujours ingéniée à négocier les meilleures conditions pour l'État. Il est toutefois impossible de standardiser les dépôts de garantie et les paiements anticipés des loyers, car chaque propriétaire est différent. Nous ferons néanmoins tout notre possible pour réduire au minimum les dépôts et les paiements anticipés, comme nous l'avons fait par le passé.**

## Ressources

5.3.31 L'équipe de vérification s'interroge sur le bien fondé du maintien du poste de chef de bureau. La moitié de ses tâches concernent la gestion des biens, bien que la charge de travail diminue : la chancellerie a trois ans et nécessite peu d'entretien; la maintenance des LP est assurée en grande partie par leurs propriétaires; et les véhicules de la mission sont bien gérés par l'adjoint administratif. Les autres tâches effectuées par le chef de bureau (C-4, IDACS, valises diplomatiques rouges et interprétation des DSE) pourraient toutes être assumées par l'EC restant. Les ERP de la mission sont très compétents et pourraient très bien se charger des tâches de gestion des ressources matérielles actuellement accomplies par le chef de bureau.

5.3.32 L'équipe de vérification ne voit pas la nécessité de maintenir les trois postes d'administration des biens : assistant administratif, commis au matériel et commis aux biens fonciers. La charge de travail ne justifie pas trois postes à temps complet. \*\*\*, c'est peut-être le poste le plus facile à supprimer; ses tâches seraient alors redistribuées aux deux autres postes.

## Recommandations à l'intention de la mission

**5.3.33 Convertir en poste ERP le poste de chef de bureau canadien.**

**5.3.34 Réexaminer les postes de commis au matériel, commis aux biens fonciers et adjoint administratif afin d'en supprimer un.**

## Réponses de la mission

**5.3.33 La moitié des tâches du chef de bureau concernent les biens immobiliers. Toutefois, cette charge de travail ne diminue pas. Même si les propriétaires se chargent en grande partie de la maintenance des LP, l'Administration de la mission continue de les informer et de les consulter sur les besoins de réparation/maintenance. Le fait que les propriétaires assument les coûts signifie le plus souvent que les ouvriers employés ne sont pas les plus compétents, de sorte que**

**l'Administration doit demander, à plusieurs reprises, au propriétaire de remédier au problème. De même, l'arrivée de deux employés canadiens du MDN à la mission à l'été 2002 occasionnera une charge de travail supplémentaire concernant les biens, la maintenance et l'aspect financier. En outre, si les postes de commis aux biens et aux matériels sont regroupés, la charge de travail sera trop lourde pour une seule personne, et le surplus devra être géré par le chef de bureau. Certaines tâches ayant des répercussions sur la sécurité doivent être accomplies par un EC (p. ex. IDAC, C-4 et messagerie). La mission est responsable du courrier diplomatique en provenance de l'ambassade d'Australie. Chaque mois, le chef de bureau doit traiter entre 100 et 170 kg de matériel envoyé par l'ambassade d'Australie, qui doit être reconditionné dans nos valises diplomatiques rouges. Le messenger canadien est présent six jours par mois. Pendant ces six jours, il fait des tournées auprès de différentes missions canadiennes, comme Delhi, Phnom Penh, Ho Chi Minh, Colombo et Dhaka, ce qui exige que le chef de bureau coordonne ses allées et venues entre ces missions et la chancellerie, le plus souvent après les heures de service du fait des horaires des compagnies aériennes. La chancellerie se trouve au 15<sup>e</sup> étage d'un immeuble commercial qui en compte 34. Tous les travaux de maintenance touchant le système de climatisation, la plomberie, la désinfection, le système d'alerte incendie et les circuits électriques, ainsi que les rénovations, doivent intervenir après les heures de travail, ce qui nécessite là encore la supervision d'un chef de bureau canadien.**

**5.3.34 \*\*\* La mission examinera les postes de commis au matériel et aux biens fonciers, en vue de les regrouper en un seul. Toutefois, avec l'arrivée de deux employés permutants canadiens du MDN à l'été 2002, la charge de travail de ces deux postes s'alourdira. L'examen sera réalisé une fois que les deux employés MDN seront parfaitement opérationnels. S'il s'avère qu'il est possible de fusionner les deux postes, la mission ne cherchera pas à remplacer le commis au matériel.**

## **5.4 Finances**

5.4.1 La fonction Finances est très bien gérée à cette mission, et l'AGC joue le rôle d'agent des finances. L'AGCA est son adjoint. Il y a également un comptable (LE-07) et un comptable adjoint (LE-05). Ces deux employés ont fort à faire et consacrent beaucoup de temps à traiter des transactions avec l'ACDI.

5.4.2 SIXP épluche actuellement les comptes de la mission pour les mois de novembre, décembre et janvier du dernier exercice, et ses résultats feront l'objet d'un rapport distinct.

5.4.3 Seize avances permanentes sont versées à différents employés, notamment à tous les chauffeurs. Le principe de ces avances est de réduire la charge de travail du comptable, puisque les employés n'ont plus à « payer de leur poche ». Les avances sont réglées une fois par mois. Toutefois, concernant les chauffeurs, on pourrait améliorer l'efficacité en attribuant une avance permanente plus élevée à l'adjoint administratif, qui réglerait les dépenses de chaque chauffeur, comme les frais de stationnement et les péages.

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

**5.4.4 Réduire le nombre d'avances permanentes sur petite caisse en supprimant celles destinées aux chauffeurs, et en augmentant d'autant celle de l'adjoint administratif.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.4 L'adjoint administratif gèrait une avance permanente pour les chauffeurs. Toutefois, ces derniers doivent effectuer chaque jour une multitude de petites dépenses (péages, etc.), de sorte que les avances individuelles sont plus commodes. La mission examinera néanmoins la proposition.**

5.4.5 La mission a fait connaître son point de vue sur la nécessité éventuelle qu'un 0,5 ETP assiste la section des comptes. L'équipe de vérification estime que si la mission rationalise le déroulement du travail de la section des comptes afin d'accroître l'efficacité, cette ressource supplémentaire n'est pas nécessaire. Par exemple, la création d'heures de bureau ou d'ouverture au public y contribuerait, car le travail est actuellement interrompu en permanence par des clients en quête d'un service. Le comptable tient de nombreuses feuilles de calcul électroniques pour suivre les dépenses de réception, de déplacement et les autorisations de dépenser accordées à la mission. Avec le SGI et ses nouvelles fonctions de rapports, ces feuilles de calcul supplémentaires ne sont plus nécessaires. Le comptable est un employé consciencieux et minutieux, qui suit de très près les dépenses pour garantir un enregistrement exact des chiffres du budget et des soldes disponibles. Le compte bancaire unique, en devise locale, est rapproché deux fois par mois, et chaque jour en fin d'exercice au mois de mars, ce qui est excessif. Le nombre de transactions mensuelles est élevé (plus de 400 chèques certains mois). Il pourrait être réduit en utilisant les transferts électroniques de fonds (TEF) pour les paiements importants ou fréquents aux fournisseurs, et en instaurant le virement automatique de la paie des ERP. Cette dernière mesure réduirait de plus de 50 chèques par mois le nombre de transactions.



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

- 5.4.6 Rationaliser le déroulement du travail de la section des comptes en instaurant des horaires de bureau, en réduisant ou en supprimant les différentes feuilles de calcul, en instaurant la méthode de paiement TEF et le virement automatique de la paie des ERP.**

## **Réponse de la mission**

- 5.4.6 Des horaires de bureau seront établis dans la section des comptes. Le paiement des fournisseurs par TEF n'est pas opportun en Thaïlande, car les fournisseurs souhaitent être payés à la livraison par chèque remis au transporteur. La mission envisagera une réduction du nombre de feuilles de calcul et l'instauration du virement automatique de la paie des ERP.**

5.4.7 La mission entretient d'excellentes relations avec la banque. Les frais de service sont faibles. Les chèques sont photocopiés (recto-verso) et renvoyés à la mission, gratuitement, pour permettre le rapprochement bancaire. Il n'existe pas d'accord formel de services bancaires, bien qu'une liste récente des services fournis et des frais correspondants soit archivée.

5.4.8 Les remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ne sont effectués que pour les achats réalisés au nom de l'ambassade du Canada et qui dépassent 5 000 BHT. Les EC ne bénéficient pas de ce privilège. Comme la communauté diplomatique thaïlandaise au Canada en bénéficie, il se pose un problème de réciprocité qu'il faut analyser avec l'Administration centrale.

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

- 5.4.9 Examiner la question de la réciprocité avec XDC concernant le remboursement de la TVA.**

## **Réponse de la mission**

- 5.4.9 La mission adressera une recommandation à XDC.**

5.4.10 Les réserves de reçus officiels sont rangées dans l'armoire du service comptable. Elle ne devrait contenir que le stock de travail, et les réserves devraient être conservées dans l'armoire de l'AGC ou dans la chambre forte.

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

**5.4.11 Stocker les réserves de reçus officiels dans l'armoire de l'AGC ou dans la chambre forte.**

## **Réponse de la mission**

**5.4.11 Les réserves de reçus officiels seront conservées dans la chambre forte.**

## **Représentation**

5.4.12 Les comptes de représentation du CDM et des gestionnaires de programmes ont été examinés. La Mission a récemment mis à jour ses directives de représentation, pour la première fois en quatre ans. Les nouveaux tarifs prennent pour la première fois en compte les réceptions organisées dans les capitales des trois pays d'accréditation - Bangkok, Rangoon et Vientiane. Toutefois, on ne sait pas exactement ce qui est inclus dans les tarifs par personne. En outre, la mission a établi une fourchette (de 600 à 900 BHT) pour les dîners à domicile, et non un taux spécifique.

5.4.13 Les journaux examinés indiquent que le CDM et les gestionnaires de programmes utilisent efficacement les réceptions pour promouvoir les objectifs de leurs programmes. Les journaux précisent l'objet, le but et l'évaluation de chaque événement. La règle des dix pour cent concernant les frais indirects est respectée. De même, toutes les demandes sont dûment étayées par les justificatifs nécessaires. À l'exception du CDM, qui utilise fréquemment la RO pour des réceptions, la plupart des activités de représentation impliquaient des déjeuners au restaurant. Les journaux de réception sont vérifiés par le comptable, conformément à la nouvelle politique ministérielle.

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

**5.4.14 Fixer des tarifs distincts pour les différents types de réceptions organisées à domicile, et veiller à ce que les directives précisent ce qui est inclus dans les tarifs par personne.**

## **Réponse de la mission**

**5.4.14 La mission agira en ce sens.**

5.4.15 La mission dispose d'un magasin contrôlé par le chef de bureau canadien (CR-06). L'examen du dossier a révélé que l'inventaire était complet et à jour, avec la présence d'une liste des dépôts des membres et d'un relevé de banque récent. La

mission souhaite supprimer progressivement le magasin en écoulant le stock disponible sans le remplacer, puis rembourser le dépôt de chaque membre.

## **5.5 Gestion de l'information**

5.5.1 La mission emploie un administrateur des systèmes LE-08 (AS) et un AS adjoint (LE-07) placés sous l'autorité de l'AGC. L'AS est responsable du fonctionnement du serveur, de la supervision de l'AS adjoint et des activités quotidiennes de la fonction. L'AS adjoint s'occupe surtout de l'assistance des utilisateurs. La fonction est bien gérée. Les valises diplomatiques sont préparées par le commis aux biens fonciers et supervisées par le chef de bureau canadien, et les dossiers sont bien tenus. La technologie de l'information fait partie intégrante du plan de formation de la mission, et les matériels comme les logiciels sont rigoureusement contrôlés.

5.5.2 Même si le soutien fourni à la mission est de bonne qualité, une approche plus proactive de la formation et un encadrement pour l'application des initiatives ministérielles, comme l'utilisation de la bibliothèque virtuelle disponible sur l'Intranet, pourraient être mis en oeuvre par la fonction au cours de séminaires pendant l'heure du déjeuner et à d'autres occasions de ce type.

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

**5.5.3 Veiller à fournir un encadrement sur les initiatives ministérielles et les intégrer aux buts et objectifs de l'AS.**

### **Réponse de la mission**

**5.5.3 La mission agira en ce sens.**

### **TSP**

5.5.4 La mission dispose de deux TSP, dont l'un est installé au consulat honoraire de Chiang Mai. Les TSP ont été fournis à la mission à l'occasion du passage à l'an 2000 et n'ont pas été testés depuis, et le personnel n'a pas été formé à leur utilisation.

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

**5.5.5 Veiller à ce que les TSP soient testés chaque année et que le personnel canadien soit formé à leur utilisation.**

## **Réponse de la mission**

**5.5.5 La mission testera les TSP chaque année et formera le personnel canadien à leur utilisation.**

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

## Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EPC	ERP	TOTAL
CDM	2	5	7
Relations générales	3	1	4
DCI	3	7	10
Développement	2	4	6
Immigration	2	10	12
Services administratifs et consulaires	3	22	25
GRC	2	2	4
Total	17	51	68

Un consul honoraire est en poste à Chiang Mai

## Ressources matérielles

BIENS	POSSÉDÉS	LOUÉS
Chancellerie	0	1
RO	0	1
LP	0	16
Véhicules	9	0

## Informations financières (2001/2002)

Budget d'exploitation (N001)	2 300 275 \$
Salaires ERP (N012)	1 047 572 \$
Heures supplémentaires EC (N011)	12 000 \$
Immobilisations (N005)	140 500 \$
Total	3 500 347 \$