

VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA

BEYROUTH

MARS 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Aperçu	3
1.2 Ressources	3
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES	5
2.1 Gestion du programme	5
2.2 Planification du programme	5
2.3 Orientation du programme	6
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL	9
3.1 Gestion du programme	9
3.2 Planification du programme	9
3.3 Orientation du programme	11
3.4 Contrôle du programme	11
3.5 Services offerts par le programme	12
3.6 Infrastructure d'exécution du programme	12
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	14
4.1 Gestion du programme	14
4.2 Services aux citoyens canadiens	14
4.3 Services de passeport et de citoyenneté	15
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	17
5.1 Gestion du programme	17
5.2 Gestion des ressources humaines	19
5.3 Ressources matérielles	25
5.4 Finances	26
5.5 Gestion de l'information	29
ANNEXE A	31
FICHE DOCUMENTAIRE DES RESSOURCES DE LA MISSION	31

RÉSUMÉ

Nous avons procédé, à Beyrouth, entre le 30 octobre et le 3 novembre 2000 à la vérification interne des programmes du Développement du commerce international, des Relations générales, des Services consulaires et de l'Administration. Une visite de « conseils et assistance » avait été effectuée auparavant (en 1996) dans le cadre d'une vérification générale à Damas.

GESTION DE LA MISSION

La mission, qui a rouvert ses portes en 1995, devait demeurer une micromission de catégorie III. Dans les faits, elle a vécu une croissance rapide et compte actuellement neuf agents canadiens et 18 employés recrutés sur place (ERP). Il est prévu d'en faire une mission de catégorie II dans un proche avenir, et l'équipe d'évaluation appuie pleinement un tel changement.

La mission a aujourd'hui une équipe de direction dynamique et un effectif d'agents canadiens et d'ERP extrêmement efficaces. Il s'agit d'une mission très active dont la charge de travail s'alourdit constamment, avec un Programme des visiteurs très exigeant et un Programme des services consulaires dont la croissance est exponentielle.

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES (PRG)

Le Programme des relations générales (PRG) doit consacrer du temps à la formulation de plans de travail. L'appui du chef de mission (CDM) sera important à cet égard. Il faut clarifier le statut et le rôle de l'adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée, dont la description de poste ne reflète plus les activités actuelles, car la titulaire se consacre maintenant entièrement au PRG. Quant à ce programme, il pourrait accomplir bien davantage malgré ses ressources limitées s'il recevait un soutien institutionnel de la part de ses directions générales géographique et fonctionnelle à l'Administration centrale.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (PDCI)

Le Liban offre de multiples possibilités de développement du commerce international, et le PDCI, malgré sa portée réduite, présente des possibilités supérieures à ce qu'on pensait jusqu'ici. Ses maigres ressources devront cependant être utilisées avec beaucoup d'efficacité pour donner des résultats tangibles. Il faudrait régulariser les objectifs du personnel du programme et offrir une formation d'appoint à l'agente commerciale et à son adjointe.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

Le Programme des services consulaires est extrêmement occupé, car Beyrouth est la troisième mission canadienne la plus active au monde pour ce qui est des services de passeports. L'ajout récent d'un poste d'agent consulaire canadien devrait quelque peu alléger la charge de travail. Les dossiers consulaires peuvent en effet être longs à régler en raison de la complexité de la bureaucratie libanaise, d'où l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les autorités locales. L'idéal serait d'ajouter un autre poste d'adjoint à plein temps pour ce programme. Un examen du plan d'intervention en cas d'urgence consulaire est en cours; il vise principalement à mettre en place davantage de coordonnateurs d'urgence.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

Malgré la charge de travail très lourde des Services consulaires, l'ambassade offre des services administratifs efficaces à tout son personnel. La diffusion et la mise en œuvre de normes de service renforceraient cependant les relations avec les clients.

Les biens de la mission sont gérés avec efficacité. La mission a installé ses nouveaux employés (tant les agents canadiens que les ERP) dans des bureaux qui sont aujourd'hui presque pleins et loue pour son personnel de nouveaux logements à prix avantageux dans un marché en constante évolution. Le Programme d'immigration de la mission a pris de l'expansion, et l'on envisage d'installer la chancellerie dans des locaux mieux situés, à proximité du centre-ville.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le présent rapport contient 30 recommandations, dont 28 s'adressent à la mission et deux à l'Administration centrale. Vingt-six recommandations ont été mises en œuvre, et quatre ne le sont pas encore.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Le chef de mission (CDM) est en poste à Beyrouth depuis 1998. Il a facilité la tâche du Comité de gestion de la mission (CGM) en tenant des réunions hebdomadaires. Ces réunions s'accompagnent d'un ordre du jour et sont suivies d'un compte rendu, et l'on y aborde tous les sujets d'importance pour les gestionnaires. Ceux des programmes de l'Administration et des Services consulaires ont voix au chapitre au même titre que les autres. D'autres comités (du logement, de la technologie, des ERP, de la sécurité et de la santé au travail) sont également actifs. Le Comité d'examen des marchés et le Comité de classification étaient inactifs au moment de la vérification en raison de changements au sein du personnel canadien.

1.2 Ressources

1.2.1 En 1999-2000, l'effectif de la mission a augmenté avec la venue de deux agentes canadiennes (la gestionnaire du Programme des services consulaires [AS-03] et l'agent de contrôle de l'immigration [FS-02]) et le recrutement de deux ERP (une adjointe consulaire [LE-05] et une adjointe administrative [LE-04]). L'une des ERP a le titre d'adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée et relève à la fois du Programme des relations générales et du Programme des services consulaires. Dans les faits, elle consacre tout son temps au PRG.

1.2.2 Le chef de bureau s'occupe à la fois de la gestion des biens et de la comptabilité (dans une proportion d'environ 60 %/40 %). La formule était efficace lorsque la mission avait moins d'employés, mais avec la croissance des deux dernières années, cette combinaison de tâches ne convient plus. On a créé un poste d'adjointe administrative l'an dernier pour appuyer le chef de bureau et, dans une moindre mesure, l'agent-gestionnaire consulaire (AGC). L'AGC étudie les deux descriptions de travail en vue de créer un poste d'adjoint à la gestion des biens et un poste de comptable.

1.2.3 Le Programme des services consulaires est doté d'un poste d'agent canadien et de 3,5 postes d'ERP. La demande de services consulaires croît continuellement, et la mission juge que c'est une tendance qui se maintiendra à mesure que le Liban se stabilisera et que davantage de personnes ayant la double nationalité y retourneront en visite ou pour y vivre. À l'heure actuelle, la description de travail de l'adjointe consulaire/traductrice prévoit que celle-ci divise son temps à parts égales entre le Programme des services consulaires et les Affaires politiques, mais en réalité, elle travaille exclusivement pour les Affaires politiques. Il est clair pour l'équipe d'évaluation que même avec la nouvelle ressource accordée après l'examen de l'intégrité du programme au début de l'exercice 2000-2001, la Section consulaire a besoin de cette moitié d'ETP et aurait même besoin d'une autre moitié d'ETP en raison

de l'augmentation de la demande. Une nouvelle recrue aiderait la mission à respecter les normes des services consulaires en contribuant à l'examen des passeports et à l'entrée des données dans le Registre consulaire des Canadiens à l'étranger et en effectuant des tâches connexes.

Recommandations à la mission

- 1.2.4 Mettre à jour les descriptions de travail du chef de bureau et de l'adjointe administrative et les présenter au Comité d'examen de la classification.**
- 1.2.5 Demander l'approbation et le financement d'un quatrième poste d'adjoint(e) consulaire.**

Réponses de la mission

- 1.2.4 La description de travail du chef de bureau a été révisée. Depuis le 1^{er} avril 2001, le poste reclassifié est celui de gestionnaire des biens et du matériel (LE-07). La description de travail de l'adjointe administrative a été révisée. Depuis le 1^{er} avril 2001, la titulaire a le titre de comptable (LE-06).**
- 1.2.5 Deux des propositions d'ajout de personnel à la mission ont été intégrées dans le plan d'activités présenté en novembre 2000, dont la création d'un nouveau poste d'adjoint(e) consulaire. À l'été 2001, le comité a approuvé la création d'un poste de secrétaire/adjoint(e) administratif (administrative) pour la Section de l'administration, en prévision de l'utilisation intégrale du SGI [Système de gestion intégrée], mais la demande concernant l'adjoint(e) consulaire a été refusée. La mission entend présenter une proposition distincte au Secteur pour ce poste, ce à quoi le Secteur consulaire a déjà donné son aval.**

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Gestion du programme

2.1.1 Le Programme des relations générales (PRG) est géré par un FS-02 ***. Il est appuyé par une adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée (LE-04) qui s'occupe de plus en plus des Affaires culturelles et publiques. Le gestionnaire supervise également le Programme de développement au Liban et le Fonds canadien et, à titre d'agent de sécurité de la mission, il a un garde de sécurité militaire (GSM) sous ses ordres.

2.1.2 En plus de ses activités permanentes, le programme a consacré un temps considérable à l'accueil d'une importante délégation commerciale, à la gestion du Programme de développement et à la restructuration du Fonds canadien. Plusieurs de ces activités ayant cessé, la mission peut maintenant se permettre de faire le bilan de ses activités et de préparer l'avenir.

2.2 Planification du programme

2.2.1 Le CDM a demandé au gestionnaire du programme quels étaient ses objectifs. Celui-ci n'a cependant pas encore vu l'Accord de responsabilisation du CDM. Ce document, ainsi que le plan d'activités de la direction générale géographique et la version intégrale du Registre de passation des fonctions (avec compte rendu de situation, liste des principaux enjeux, liste des projets et activités, calendrier et liste de personnes-ressources), devrait être un bon point de départ pour la préparation des objectifs demandés et de leurs plans de mise en œuvre.

2.2.2 Outre les objectifs, le plan devra préciser :

- les personnes qui contribueront à l'atteinte des objectifs, et la nature de leur contribution;
- l'intérêt et la participation du PDCI;
- le rôle des Affaires publiques dans l'appui à tous les programmes;
- une description des plans de l'ACDI concernant les nouveaux fonds bilatéraux pour le Liban;
- l'utilisation proposée du fonds d'initiative et des fonds de déplacement et de représentation de la mission;
- la planification du Sommet francophone;
- des indicateurs de résultats et des critères de réussite clairs pour les principales activités.

Recommandation à la mission

- 2.2.3 Mener un exercice de planification approfondi avant de présenter au CDM les objectifs demandés.**

Réponse de la mission

- 2.2.3 Les objectifs ont été présentés et discutés après le départ de l'équipe d'évaluation (en novembre 2000). Le programme avait de toute évidence fait l'objet d'une planification.**

2.3 Orientation du programme

Organisation

- 2.3.1 Il faudrait clarifier le statut et le rôle du poste d'adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée, dont la description ne reflète plus les activités actuelles de la titulaire (certaines des tâches étant maintenant assumées par la secrétaire canadienne du CDM, par exemple). Dans les faits, l'adjointe se consacre maintenant entièrement au PRG.

Recommandation à la mission

- 2.3.2 Le gestionnaire du programme, en coordination avec l'AGC, devrait préparer une nouvelle description de travail qui traduise le nouveau rôle de l'adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée.**

Réponse de la mission

- 2.3.2 On a réécrit et examiné la description de travail. Le 1^{er} avril 2001, on a reclassifié le poste, dont la titulaire est devenue adjointe aux affaires publiques, politiques et économiques (LE-06) et relève exclusivement de la Section politique.**

Politiques, systèmes et méthodes

- 2.3.3 Il faudrait adopter une démarche ou une stratégie pour composer avec les exigences irréalistes des intermédiaires locaux. Tout le personnel devrait avoir accès au document en question pour pouvoir donner un service courtois et uniforme, mais opposer un refus ferme le cas échéant.

- 2.3.4 Le PRG devrait recevoir, de la part des directions générales géographique et fonctionnelle à l'Administration centrale, un soutien institutionnel semblable à celui que reçoivent les responsables du PDCI (avec une délimitation claire des services à

offrir et à ne pas offrir aux diverses clientèles, des systèmes, des méthodes et des bases de données, des outils de travail et des unités de soutien). Le PRG pourrait faire beaucoup plus de choses, malgré ses ressources limitées, s'il recevait une telle aide.

2.3.5 On ne trouve pas, dans les journaux d'accueil du programme, d'évaluations de l'utilité des réceptions par rapport aux objectifs. Une telle information faciliterait la planification des réceptions futures. Il serait utile d'avoir des rapports d'évaluation des réceptions (que l'on donne ou auxquelles on est invité); de tels rapports sont même exigés en vertu des lignes directrices relatives aux frais de représentation.

2.3.6 Les lignes directrices du fonds d'initiative de la mission sont périmées et doivent être révisées. Dans d'autres rapports de vérification, nous avons recommandé à GMD de les mettre à jour. En outre, le rapport de la situation budgétaire du Fonds canadien ne comporte pas de colonne de prévision des dépenses, ce qui complique la tâche de déterminer avec précision le solde inutilisé pour les fins de la planification et des rapports.

Recommandations à la mission

2.3.7 Préparer des comptes rendus de toutes les réceptions que l'on donne ou auxquelles on est invité et les accompagner d'une évaluation de leur utilité.

2.3.8 Le coordonnateur du Fonds canadien devrait inclure dans le rapport de la situation budgétaire une colonne de prévisions.

Réponses de la mission

2.3.7 La recommandation a été prise en note. On a envoyé à tout le personnel l'instruction de préparer une évaluation d'utilité pour chaque réception.

2.3.8 Le rapport de la situation budgétaire préparé par le coordonnateur du Fonds canadien comprend maintenant la rubrique « fonds engagés » pour faciliter les prévisions. La mission a également reçu de nouvelles lignes directrices pour le fonds d'initiative. Une représentante de l'ACDI a visité la mission pour examiner le processus du Fonds canadien et proposer un outil pour améliorer le suivi budgétaire. La mission a mis en œuvre la méthode proposée, et les problèmes techniques du SGI de Damas ont finalement été réglés au printemps 2001. On peut donc dire que le contrôle des opérations a été resserré.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL

3.1 Gestion du programme

3.1.1 Le Programme de développement du commerce international (PDCI) est géré par une gestionnaire de programme (FS-02) ***. Elle est appuyée par une agente commerciale (LE-09) et une nouvelle adjointe au commerce (LE-05).

3.1.2 Avant la guerre civile au Liban, Beyrouth était un centre d'activité commerciale pour toute la région. Comme le Liban a peu d'infrastructures industrielles, l'activité commerciale y est encore surtout le fait des courtiers et des négociants. Beyrouth a perdu sa position prédominante, et il lui faudra un temps considérable pour la retrouver.

3.1.3 Comme dans les autres pays de la région, le milieu des affaires est orienté vers l'Union européenne. Le volume des échanges entre le Canada et le Liban ne semble pas encore marquer une tendance à la hausse, car les opérations conclues sont encore de nature ponctuelle. Bon nombre des clients commerciaux de la mission sont d'ex-Libanais devenus Canadiens ou qui ont la double nationalité. Certains clients font des demandes spontanées auxquelles il est très exigeant de répondre. Le PDCI consacre donc une grande partie de son temps à des activités de dépannage.

3.1.4 La direction générale géographique et la mission elle-même jugent que le programme, malgré sa portée limitée, présente des possibilités accrues. Les ressources limitées du PDCI à Beyrouth devront cependant être utilisées avec beaucoup d'efficacité pour réaliser des progrès tangibles.

3.2 Planification du programme

3.2.1 L'équipe du PDCI se réunit périodiquement (deux fois par semaine) pour examiner les priorités et recevoir les commentaires du CGM. La gestionnaire du programme dispose d'un registre de passation des fonctions, réalisé non par son prédécesseur, mais par l'adjointe au commerce.

3.2.2 Les propositions de financement par reconduction mises de l'avant durant l'examen semestriel doivent être développées afin d'en améliorer les analyses de rentabilisation. Ce faisant, il faudra tenir compte du fait que les fonds du programme doivent servir à des initiatives (généralement uniques) non prévues dans les niveaux de référence.

3.2.3 Le CDM a demandé à la gestionnaire du programme de lui fournir un ensemble d'objectifs, et cette dernière en a produit une liste préliminaire, qui n'a cependant encore aucun caractère officiel et ne se traduit pas dans les objectifs de ses

subordonnées. L'élaboration d'objectifs serait un bon point de départ à une planification plus globale qui consisterait à :

- relier les objectifs du PDCI de la mission au plan d'activités de la direction générale géographique et à l'accord de responsabilisation du CDM;
- discuter des objectifs dans tous les détails avec le CDM, les autres gestionnaires de programmes et les subordonnées afin d'en arriver à des priorités et de s'entendre sur les responsables de leur réalisation;
- élaborer des plans détaillés et chiffrés pour la mise en œuvre de ces objectifs;
- répartir les ressources actuelles (les fonds consacrés au personnel, aux déplacements, à la représentation et aux contrats) et formaliser les demandes de fonds supplémentaires (p. ex., les niveaux de référence et fonds du PDCI);
- élaborer les principaux indicateurs de résultats et les critères de réussite connexes pour faciliter la mesure du rendement pour les besoins de la planification à la fin de la période.

Recommandation à la mission

3.2.4 Mener un exercice de planification approfondi avant de présenter au CDM les objectifs demandés.

Réponse de la mission

3.2.4 À l'étape suivante, le CDM et la gestionnaire du programme commercial ont discuté de nouveaux objectifs. La gestionnaire avait de toute évidence dressé des plans pour sa section, en déterminant par exemple quels secteurs auraient la priorité durant l'exercice suivant. On doit également en discuter avec le remplaçant ou la remplaçante de la gestionnaire, qui a quitté la mission.

3.3 Orientation du programme

Politiques, systèmes et méthodes

3.3.1 Nous avons remarqué que les journaux des activités de représentation de l'ancienne titulaire ne contenaient pas d'évaluations de l'utilité des réceptions par

rapport aux objectifs du programme. Une telle information faciliterait la planification des réceptions futures. Il serait utile également de documenter l'utilité des réceptions auxquelles on assiste, même lorsqu'elles n'entraînent aucune dépense de représentation pour la mission.

Recommandation à la mission

3.3.2 Préparer des comptes rendus de toutes les réceptions que l'on donne ou auxquelles on est invité, et les accompagner d'une évaluation de leur utilité.

Réponse de la mission

3.3.2 Le CDM a discuté du besoin de procéder à l'évaluation de l'utilité des activités de représentation données et reçues. On doit également en discuter avec le remplaçant ou la remplaçante de la gestionnaire du programme, qui a quitté la mission.

Formation

3.3.3 Le personnel du PDCI aurait besoin d'une formation d'appoint, y compris la nouvelle adjointe au commerce; l'agente commerciale et l'adjointe au commerce auraient toutes les deux besoin d'une formation sur les secteurs couverts par le PDCI et sur les techniques d'entrevues. Il est prévu de dispenser cette formation au Canada, à la faveur de visites effectuées pour d'autres raisons. La gestionnaire du programme a laissé entendre qu'elle aussi aurait eu besoin d'une formation d'appoint, tout particulièrement sur les sources de financement disponibles pour le programme, à l'AC et à la mission, sur la gestion financière (crédits nets, financement conjoint des projets), et sur le mode d'emploi des ententes relatives aux missions d'affaires et d'autres outils de développement du commerce international.

3.4 Contrôle du programme

3.4.1 Le rapport « Survol des activités » (Snapshot of Activities) est une bonne initiative. On pourrait l'améliorer en donnant d'autres renseignements sur les projets en cours et les exemples à suivre. Nous considérons la préparation de ce rapport mensuel comme une pratique exemplaire.

3.5 Services offerts par le programme

La Nouvelle Approche

3.5.1 La gestionnaire du programme appuie la Nouvelle Approche et prend des mesures pour la mettre en œuvre dans le contexte très particulier du Liban. Elle et son

personnel se familiarisent avec les outils, les modèles et l'infrastructure de soutien à leur disposition.

3.5.2 Le prédécesseur de la gestionnaire du programme avait préparé une liste de fournisseurs de services locaux, qu'il faudrait mettre à jour.

3.5.3 Le programme devrait envisager de recourir davantage aux Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) et à leur service d'aiguillage local pour les clients qu'il juge prometteurs, mais mal préparés pour l'exportation.

Recommandations à la mission

3.5.4 Mettre à jour la liste des fournisseurs de services locaux.

3.5.5 La gestionnaire du programme devrait envisager de recourir davantage aux Centres de services aux entreprises du Canada pour les clients qui ne sont pas encore prêts à exporter selon elle.

Réponses de la mission

3.5.4 La liste des fournisseurs de services locaux a été mise à jour, et on en a fait une activité permanente.

3.5.5 La liste sera passée en revue avec le remplaçant ou la remplaçante de la gestionnaire du programme à son arrivée. Pour l'instant, le personnel aiguille les clients éventuels vers l'Unité d'appui aux missions, à l'AC, qui peut leur donner des suggestions.

3.6 Infrastructure d'exécution du programme

3.6.1 On a créé un site Web. Le site des Affaires commerciales de la mission y est directement lié au site d'InfoExport plutôt que d'en reproduire le contenu, ce qui économise temps et argent et simplifie la mise à jour.

3.6.2 Le système d'accès en direct WIN Exports, bien qu'il soit plus lent que la version précédente et ne comporte plus certaines fonctions, peut servir au suivi des services offerts. Nous croyons comprendre que ce système sera remplacé par un système Internet à l'avenir, ce qui devrait le rendre plus rapide et plus souple.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 Le Programme des services consulaires, extrêmement actif, est bien géré (actuellement par l'AGC). À l'été 2000, la mission a créé un poste de gestionnaire canadienne. Lorsque la titulaire du poste sera au niveau, elle supervisera la gestion quotidienne de l'un des programmes consulaires les plus occupés au monde. Le CDM, qui s'intéresse de près au programme, est très coopératif et se tient au courant de l'avancement de tous les dossiers importants et de la charge de travail.

4.1.2 Au service des passeports, la charge de travail double chaque année depuis trois ans, car de nombreuses personnes ayant la double nationalité retournent vivre au Liban. Par conséquent, la mission occupe maintenant le troisième rang pour ce qui est du nombre de passeports délivrés par année. Certains mois, on en délivre plus de 500, et la haute saison s'étire sur quelques mois de plus qu'auparavant. Durant la visite de l'équipe de vérification, la mission procédait à l'examen général de la structure organisationnelle du programme afin de tirer le meilleur parti possible des deux nouveaux postes d'adjointes consulaires (ERP) qui lui avaient été accordés. On veut revoir la classification de tous les postes du programme, y compris celui de l'adjointe consulaire/commis, qui semble sous-classifié à son niveau actuel (LE-04). En attendant le résultat de l'exercice de classification, l'AGC a décidé de déployer l'adjointe consulaire principale dans le poste LE-06 vacant. En outre, deux contractuels et la conjointe d'un agent canadien effectuent une partie du travail.

4.1.3 La gestionnaire du Programme des services consulaires *** n'a suivi que le cours de formation de deux semaines en services consulaires avant son affectation. Elle *** devra apprendre sur le tas au cours des prochains mois. L'AGC comprend que cette personne doit être étroitement encadrée.

4.2 Services aux citoyens canadiens

4.2.1 Quelque 3 000 citoyens canadiens sont inscrits au Registre consulaire des Canadiens à l'étranger. Les demandes de renouvellement de passeports permettent d'estimer à plus de 50 000 le nombre de citoyens canadiens qui vivent au Liban. La charge de travail du personnel consulaire est donc très lourde, à la fois pour les agentes canadiennes et les ERP, en raison de l'important bassin de Canadiens vivant au Liban, des foules qui se pressent quotidiennement au consulat et des exigences élevées de cette clientèle. Au moment de la vérification, deux Canadiens étaient détenus dans des prisons libanaises, et la mission maintenait avec eux les contacts nécessaires. La mission n'a pas de réseau actif de coordonnateurs d'urgence, mais la nouvelle gestionnaire du programme en a fait une priorité. On s'efforce de recruter des candidats pour cette tâche importante. Avec un si grand nombre de résidents canadiens, toutefois, il faudrait une centaine de coordonnateurs d'urgence

pour respecter la norme d'un coordonnateur pour 15 familles, ce qui est sans doute irréaliste. La mission en est consciente et prévoit recruter le plus de coordonnateurs possible pour assurer l'efficacité de son plan d'intervention. Jusqu'à maintenant, on en a recruté 34, et on devrait en recruter de 10 à 15 autres au cours des six prochains mois.

4.2.2 On a informé l'équipe d'évaluation que les installations de communication par TSP avaient été testées en préparation pour le passage à l'an 2000, et que tous les services fonctionnaient bien. On prévoit effectuer d'autres essais bientôt.

4.3 Services de passeport et de citoyenneté

4.3.1 Durant la visite de l'équipe de vérification, les services de passeports étaient administrés par l'adjointe consulaire principale sous la supervision de l'AGC. La gestionnaire était encore à l'étape de l'orientation dans son affectation et n'avait pas encore pleinement assumé la direction quotidienne du programme. Sa tâche principale était de mettre à jour le plan d'intervention en cas d'urgence consulaire. Ce plan, une priorité pour la mission, prévoit la création d'un réseau de coordonnateurs d'urgence le plus vaste possible étant donné le grand nombre de résidents canadiens au Liban.

4.3.2 Les fournitures de passeports sont stockées dans une zone d'accès réservé, et la direction du programme en fait faire l'inventaire périodiquement. *** La mission se propose de résoudre le problème en réorganisant la zone d'accès réservé. Le CDM vérifie la liste d'inventaire tous les trimestres, conformément au règlement. ***

4.3.3 Tous les frais de services consulaires sont payés directement à la banque, et l'on demande aux clients de fournir une preuve de paiement à la mission. Ce système permet de ne pas manipuler d'argent comptant. Certains clients s'en plaignent, car ils doivent se rendre à la mission à plusieurs reprises, mais l'équipe de vérification considère qu'il s'agit d'une pratique à maintenir.

4.3.4 La clientèle consulaire est très exigeante. La salle d'attente est généralement bondée, et la chaleur la rend très inconfortable. Le guichet consulaire partage les locaux de la réception de la chancellerie, où l'on reçoit tous les appels téléphoniques de l'extérieur. La réceptionniste peut parfois s'occuper du trop-plein de clients du service consulaire et aider à entrer des données dans le Registre consulaire des Canadiens à l'étranger. Les deux employées occupent des locaux exigus, dont la surface semble inférieure aux lignes directrices du Conseil du Trésor à l'égard des locaux de bureau. Le principal problème, cependant, a trait à la présence du standard téléphonique principal à côté du guichet des services consulaires, ce qui nuit parfois à la communication. Il faudrait déplacer le standard. La réceptionniste effectue un travail où la pression est très élevée, en plus d'aider au guichet. Au moment de la vérification, elle ne tenait pas de registre des appels d'arrivée, mais leur volume était important. On a récemment commencé à tenir un tel registre pour évaluer leur volume global et le genre d'appels reçus. Selon la réceptionniste, environ 70 % des appels sont des

demandes de renseignements sur l'immigration. Ces appels sont transférés à la Section de l'immigration, qui n'a pas de réceptionniste, mais un système d'information électronique. Or, les clients ont tendance à raccrocher et à rappeler lorsqu'ils obtiennent un message enregistré. Il faudrait donc créer un poste de réceptionniste à la Section de l'immigration pour acheminer les appels du public à qui de droit.

Recommandation à la mission

- 4.3.5 Continuer à documenter la tendance des appels et, au besoin et en consultation avec CIC, proposer à l'AC de créer un autre poste à l'Immigration pour traiter les demandes s'adressant à CIC.**

Réponse de la mission

- 4.3.5 La mission continuera à faire un suivi de la tendance des appels à la réception. Elle prévoyait s'installer dans la nouvelle chancellerie en novembre 2001, et l'on voulait évaluer les répercussions du déménagement et d'un éventuel partage des locaux avec le Bureau de l'immigration du Québec avant de décider d'une nouvelle structure. Malheureusement, pour des raisons de sécurité et autres, le déménagement a été reporté à novembre 2002. La mission croit encore que le déplacement et le partage des locaux auront des incidences majeures sur le poste de réceptionniste, mais préfère attendre avant de décider du meilleur moyen de restructurer les tâches de la titulaire. On notera que la venue d'une autre agente consulaire en vertu de l'examen de l'intégrité du programme, et la répartition des tâches qui s'est ensuivie, ont considérablement réduit le niveau de stress de la réceptionniste.**

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le Programme d'administration est bien géré. L'agent-gestionnaire consulaire est en poste depuis 1998 ***. Elle consacre environ 60 % de son temps aux affaires consulaires depuis un an, car l'augmentation de la demande exerce des pressions sur les ressources. L'AGC est très bien organisée. Elle rencontre périodiquement son personnel pour faire le point, maîtrise entièrement les priorités administratives et a établi les grandes lignes des principales tâches à accomplir. Ces tâches ont été discutées et convenues avec le CDM et découlent de l'Accord de responsabilisation de ce dernier. Avec la croissance soutenue de l'effectif de la mission, la planification des activités doit être extrêmement rigoureuse. La mission aurait besoin d'un plan documenté, surtout que les grands projets comme le déménagement prévu de la chancellerie toucheront directement l'ensemble du personnel, d'où l'importance croissante d'une bonne communication. En outre, tout le personnel administratif pourrait participer à l'élaboration d'un tel plan, ce qui assurerait sa collaboration et relierait étroitement le processus à l'exercice annuel d'évaluation des ERP.

Recommandation à la mission

5.1.2 Établir un plan de travail administratif doté d'objectifs et d'échéances.

Réponse de la mission

5.1.2 La mission est en train de régulariser sa planification administrative avec, notamment, l'élaboration d'un chiffrier électronique pour la formation, de comptes rendus des besoins en ressources, etc. On procède par étapes, selon le temps dont on dispose, et le processus devrait être achevé d'ici le départ de l'AGC à l'été 2002.

Encadrement de la gestionnaire du Programme des services consulaires

5.1.3 La nouvelle gestionnaire du Programme des services consulaires affectée à la mission travaillera à plein temps pour ce programme, mais il est prévu qu'elle remplacera aussi l'AGC en l'absence de cette dernière. *** la gestionnaire, qui a reçu très peu de formation. Il sera important que l'AGC prépare un plan de travail pour cette employée, avec des objectifs, des responsabilités et des échéances, et qu'elle lui fournisse de l'encadrement et une rétroaction.

Normes de service

5.1.4 La mission gagnerait à se doter de normes de prestation des services administratifs. Les clients sauraient ainsi à quel niveau de qualité et à quels délais s'attendre et auraient des exigences plus réalistes, ce qui réduirait le nombre de demandes abusives auxquelles l'administration doit actuellement répondre. Les normes de service devront être débattues et approuvées par le CGM.

5.1.5 Globalement, le personnel est très satisfait des services administratifs, et tous les programmes et les effectifs sont desservis avec efficacité. Durant la saison des affectations de l'année 2000, quatre nouveaux agents canadiens sont arrivés la même semaine, et l'administration de la mission a été quelque peu submergée. Les nouveaux arrivants ont formulé quelques plaintes, ne sachant pas très bien qui était responsable de quoi dans la prestation des services. Le besoin d'un formulaire pour les commandes de travaux s'est également fait sentir, et la mission a imprimé un excellent formulaire en quatre parties.

Recommandations à la mission

5.1.6 Élaborer un plan de travail administratif définissant les responsabilités et les échéances de chacun.

5.1.7 Établir des normes de service pour toutes les grandes activités administratives et les diffuser à tout le personnel de la mission.

Réponses de la mission

5.1.6 Le nouveau poste de secrétaire/adjointe administrative ajouté en août 2001 permet maintenant à la Section de l'administration de répartir les responsabilités plus clairement. Avant cela, comme il n'y avait que deux responsables de l'administration, les deux devaient contribuer à tous les aspects du travail (orchestrer les réparations aux logements du personnel, émettre les chèques, préparer les manifestes de douane). L'effectif actuel se compose d'un gestionnaire des biens et du matériel, d'une comptable et d'une secrétaire. Comme c'est la première année où la mission fonctionne ainsi, on fait un suivi et un examen des activités à chaque période afin d'optimiser la répartition des tâches. D'ici l'été prochain, la section devrait pouvoir rédiger des normes de service réalistes pour les activités administratives et les présenter au CGM.

5.1.7 Voir la réponse à la recommandation 5.1.6, qui couvre également celle-ci.

5.2 Gestion des ressources humaines

5.2.1 L'AGC gère la fonction des ressources humaines avec l'aide d'un chef de bureau, qui s'occupe des salaires et avantages sociaux des ERP, et d'une adjointe administrative responsable des relevés de congés des ERP et d'autres tâches de ressources humaines. La fonction est gérée très efficacement.

5.2.2 Certaines descriptions de postes d'ERP ont besoin d'être mises à jour, surtout celles de l'adjointe consulaire principale, de l'examinatrice de passeports/ adjointe consulaire, de la traductrice/adjointe consulaire, du chef de bureau, de l'adjointe administrative et de la commis/réceptionniste. Les descriptions de travail de la secrétaire au commerce, du chauffeur du CDM et de l'administrateur de systèmes (ERP) font l'objet d'un examen.

5.2.3 Avec l'arrivée de la gestionnaire du Programme des services consulaires, l'AGC pourra consacrer plus de temps à des tâches administratives comme la mise à jour des descriptions de travail et l'examen de la classification. Après cette mise à jour, il faudrait former un Comité de classification pour évaluer les descriptions de postes et formuler des recommandations de classification à l'AC.

Recommandation à la mission

5.2.4 Examiner et mettre à jour les descriptions de postes des ERP et les présenter au Comité de classification pour fins d'évaluation.

Réponse de la mission

5.2.4 Depuis la visite de l'équipe de vérification, la mission a examiné et reclassifié les postes suivants :

! L'adjointe consulaire/commis (LE-04) est devenue fonctionnaire consulaire (LE-07) le 1^{er} avril 2000 dans le cadre de l'examen de l'intégrité du programme consulaire.

! L'adjointe consulaire (LE-06) est devenue agente des passeports (LE-07) le 1^{er} avril 2000 dans le cadre de l'examen de l'intégrité du programme consulaire.

! L'adjointe consulaire/traductrice/secrétaire privée (LE-04) est devenue adjointe consulaire/adjointe politique (LE-05) le 1^{er} avril 2000 dans le cadre de l'examen de l'intégrité du programme consulaire.

! L'adjointe consulaire/adjointe politique (LE-05) est devenue adjointe aux affaires publiques et adjointe politique/économique (LE-06) le 1^{er} avril 2001.

! Le chef de bureau/comptable (LE-06) est devenu gestionnaire des biens et du matériel (LE-07) le 1^{er} avril 2001.

! L'adjointe administrative (LE-04) est devenue comptable (LE-06) le 1^{er} avril 2001.

! L'adjointe au commerce (LE-05) est devenue agent d'information/adjointe au commerce (LE-06) le 1^{er} avril 2001.

! La commis/réceptionniste (LE-04) est devenue réceptionniste/adjointe consulaire (LE-05) le 1^{er} avril 2001.

! L'administrateur de systèmes est resté au niveau LE-07; son niveau de classification a été vérifié à la lumière des nouveaux postes-repères pour les AS (décision confirmée le 1^{er} avril 2000).

! La proposition initiale visant à reclassifier le poste de réceptionniste (Immigration) (LE-04) en préposée au recouvrement des coûts (Immigration) (LE-05) a été acceptée; on attend que les fonds soient approuvés avant de présenter la demande officielle, qui devrait entrer en vigueur en août 2002.

Rencontre avec le Comité des ERP

5.2.5 Le Comité des ERP est bien organisé, et sa communication avec l'effectif des ERP est bonne. L'AGC le convoque au besoin. Le CDM rencontre périodiquement les ERP, mais plutôt dans le cadre d'activités sociales qui se prêtent mal aux échanges d'informations. L'un des principaux problèmes soulevés par les ERP a trait aux avantages sociaux. En mars 2000, un conjoint a effectué un sondage à ce sujet, dont les résultats ont été présentés à l'AC. Au moment de la vérification, les ERP attendaient toujours l'annonce de ces résultats. Les augmentations salariales accordées peu auparavant avaient été jugées très satisfaisantes.

5.2.6 Une autre question soulevée par les ERP a trait à l'indemnité de scolarité versée en vertu du Code libanais du travail aux employés de sexe masculin pour leurs enfants d'âge scolaire. Les employés de sexe féminin n'y ont pas droit lorsque leur mari touche cette indemnité d'un autre employeur. Le *Guide des ERP* de la mission, qui date d'avril 1998, précise que seules les femmes qui assument entièrement la garde juridique de leurs enfants ont droit à l'indemnité de scolarité.

5.2.7 Le dernier sondage de la mission sur les avantages sociaux recommandait que l'indemnité de scolarité soit versée aux femmes veuves ou divorcées et à celles dont le mari était au chômage ou travailleur autonome, selon les sept critères utilisés dans le sondage.

Recommandation à la mission

5.2.8 **Dresser un calendrier pour les réunions entre le Comité des ERP et la direction de la mission.**

Réponse de la mission

5.2.8 **Durant une réunion avec les ERP le 13 novembre 2000, ces derniers ont décidé qu'étant encore relativement peu nombreux, ils préféraient participer individuellement aux réunions avec la direction de la mission plutôt que d'y être représentés par un comité. Depuis, il y a eu cinq réunions du personnel pour discuter de diverses questions (la réinstallation de la chancellerie, la journée de réflexion de la mission, le Sommet francophone, la visite du premier ministre, le sondage sur les avantages sociaux, les mesures de sécurité en cas d'attaque contre la mission et les changements administratifs).**

Recommandation à HRL

5.2.9 **Donner suite à la question des avantages sociaux et fournir une mise à jour à la mission.**

Réponse de HRL

5.2.9 **HRL a achevé l'examen des deux dernières présentations et a transmis ses recommandations à la mission le 14 novembre 2001. Les résultats ont été communiqués aux ERP à la réunion du 26 novembre 2001.**

Coordonnateur/coordonnatrice communautaire

5.2.10 La mission n'a pas de coordonnateur communautaire. Le besoin d'un tel poste s'est particulièrement fait sentir à l'arrivée, la même semaine, de quatre nouveaux agents canadiens et de leurs familles après la saison des affectations de l'année 2000. La présence d'un coordonnateur ou d'une coordonnatrice communautaire aiderait la Section de l'administration à organiser les arrivées et les départs du personnel canadien. Le ou la titulaire du poste pourrait aussi mettre à jour la Trousse de bienvenue, favoriser l'adaptation des nouveaux arrivants et organiser des activités sociales.

5.2.11 Étant donné l'absence d'équipements récréatifs à prix raisonnable à Beyrouth et dans les environs, et s'il était possible d'obtenir des fonds à cette fin, le coordonnateur ou la coordonnatrice communautaire pourrait également aider la mission à trouver des installations hôtelières ou commerciales qui conviendraient au personnel canadien et à leurs familles.

Recommandation à la mission

5.2.12 Recruter un coordonnateur ou une coordonnatrice communautaire dès que possible.

Réponse de la mission

5.2.12 En 2000-2001, la mission a tenté de trouver un coordonnateur ou une coordonnatrice communautaire parmi les conjoints du personnel de la mission, mais aucun candidat n'a fait l'unanimité parmi les agents canadiens. En 2001-2002, la mission a renouvelé sa tentative auprès des conjoints du personnel de la mission, mais aucun candidat ne s'est présenté. Comme le poste n'intéresse personne parmi les conjoints du personnel canadien, la mission a obtenu de l'AC l'autorisation de recruter une personne de l'extérieur et tâte le terrain auprès des conjoints du personnel d'autres missions étrangères.

Formation

5.2.13 L'AGC est aussi l'agent de formation de la mission. Elle s'assure en gros de diffuser à tous les employés les messages de l'AC concernant la formation. La mission n'a pas de plan de formation et n'aborde pas la formation de façon coordonnée. Un plan de formation pourrait préciser les cours qui intéresseraient les employés (ou dont ils ont besoin), dresser la liste des employés qui ont reçu de la formation et indiquer les coûts de cette formation. La mission pourrait trouver moyen d'offrir de la formation avec son budget actuel, mais elle devrait aussi discuter d'autres sources de financement avec l'AC.

Recommandation à la mission

5.2.14 Élaborer un plan de formation pour tous les employés, avec chiffres à l'appui.

Réponse de la mission

5.2.14 La mission a élaboré un plan de formation pour son personnel. Elle fait appel à divers moyens, notamment au programme de cyber-

apprentissage du CFSS, aux possibilités de formation parrainées par l'AC et aux établissements locaux.

Dossiers de RH

5.2.15 L'examen des certificats d'emploi et de rémunération des ERP (EXT-208) envoyés à l'AC montre que certains formulaires sont absents des dossiers de HRL, et que la mission n'a pas envoyé les versions les plus à jour. Chaque fois qu'il y a modification au poste d'un employé, la mission doit en informer HRL en lui faisant parvenir un formulaire EXT-208. On conseille également d'en verser un exemplaire au dossier de l'employé pour s'assurer d'avoir une fiche de poste et des antécédents de travail complets.

5.2.16 L'équipe de vérification a examiné les évaluations des ERP. Tous les dossiers de l'échantillon sélectionné contenaient des évaluations à jour. En l'absence d'une évaluation, on accorde de temps à autre des augmentations d'échelon lorsque le gestionnaire de programme confirme que le rendement de l'employé a été entièrement satisfaisant.

Recommandations à la mission

5.2.17 S'assurer d'avoir des fiches de postes à jour, d'envoyer les formulaires EXT-208 à HRL et d'en conserver un exemplaire dans le dossier de l'employé à la mission.

5.2.18 S'assurer de procéder chaque année aux évaluations de tous les ERP.

Réponses de la mission

5.2.17 Pour ce qui est du classement, la mission a finalement réussi à rattraper son retard et s'est assurée d'ajouter tous les formulaires EXT-208 aux dossiers des employés. La mission a photocopié les formulaires manquants à partir de ses dossiers et a transmis ces copies à l'AC.

5.2.18 La mission a informé tous les gestionnaires de programmes des dates d'échéance des rapports d'appréciation de leurs employés, et l'administration fait un suivi de tous les rapports en retard.

Dotation

5.2.19 Certains dossiers de recrutement sont incomplets. La correspondance concernant les activités de recrutement doit être conservée en dossier et contenir tous

les documents connexes, y compris l'énoncé de qualités, l'annonce, toutes les réponses reçues, la méthode employée pour établir la liste sélective, les instruments de sélection utilisés et les documents à l'appui, toutes les notes d'entrevues et de tests du comité de sélection, les lettres d'offre et de refus, les recommandations au CDM et l'approbation finale du CDM. Ces étapes sont nécessaires pour que la dotation s'effectue avec le plus de transparence, d'efficacité et d'impartialité possible.

Recommandation à la mission

5.2.20 S'assurer de tenir des dossiers complets pour toutes les activités de dotation.

Réponse de la mission

5.2.20 La mission officialise son processus de recrutement afin de garder en dossier une trace écrite de toutes les opérations. L'administration est en train d'élaborer des modèles types, par exemple pour les annonces des postes à pourvoir, et pourrait facilement les adapter à diverses activités de recrutement. Elle a aussi acheté quelques livres pour faciliter l'élaboration des protocoles d'entrevues. La mission s'efforce, le cas échéant, de créer des listes d'admissibilité pour réduire le nombre de concours à organiser. Enfin, elle recueille des statistiques sur le recrutement des ERP pour pouvoir en faire le suivi.

Contractuels

5.2.21 La mission engage du personnel contractuel à l'appui de ses opérations. Une entreprise de nettoyage envoie deux nettoyeurs à la chancellerie et un à l'appartement du CDM. Le besoin d'un contrat de nettoyage est fondé, tant à la chancellerie qu'au logement du CDM, et RAM [le Bureau de l'administration du secteur - Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord] a convenu de financer les services de nettoyage à l'appartement du CDM, vu le grand nombre de réceptions qui y sont données chaque mois. La mission engage aussi à contrat cinq gardes de sécurité, placés sous la supervision du garde de sécurité militaire canadien.

5.2.22 Avec seulement trois chauffeurs et trois véhicules officiels, dont l'un sert exclusivement au CDM, on a souvent besoin d'un chauffeur contractuel. La mission a aussi deux employés à contrat dans la Section consulaire, dont la conjointe d'un agent canadien. La mission prévoit régulariser la situation de ces contractuels, car elle en aurait besoin en permanence.

Sécurité et santé au travail

5.2.23 Comme l'exige le Code canadien du travail, la mission est dotée d'un Comité de la santé et de la sécurité au travail, composé à la fois d'ERP et d'agents canadiens. Vu les difficultés exceptionnelles que présente la mission et les dangers de l'environnement local pour la santé, un tel comité est d'une grande utilité pour transmettre l'information et rassurer les employés. La mission n'a pas de mini-clinique, mais l'infirmière en poste à Damas peut offrir des services au personnel canadien.

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 L'AGC est responsable de l'administration quotidienne de la fonction « ressources matérielles », avec l'aide du chef de bureau. Tous les biens sont donnés à bail par la Couronne. Comme l'immeuble et le terrain de la chancellerie ne répondent plus aux besoins fonctionnels et opérationnels de la mission, on prévoit transférer la chancellerie dans un endroit offrant davantage d'espace fonctionnel.

Chancellerie

5.3.2 Depuis la réouverture de la mission en 1995, la charge de travail augmente continuellement. La chancellerie se trouve dans un immeuble loué que partagent également la section consulaire de l'ambassade britannique et le propriétaire de l'immeuble. Depuis l'expansion récente du Programme d'immigration et l'augmentation des effectifs consulaires, la chancellerie fonctionne à pleine capacité, et l'on est à la recherche d'un nouvel emplacement, avec l'aide de SRD.

Logements du personnel (LP)

5.3.3 Comme l'ambassade est encore une mission de catégorie III, elle ne possède pas de résidence officielle. Le CDM occupe un vaste appartement de quatre chambres à coucher. L'Administration centrale étudie la possibilité de rehausser le niveau de la mission à la catégorie II. Si cela se produit, l'appartement actuel pourrait encore servir de résidence officielle, car il a l'aménagement, la taille et le niveau de confort voulus. Si l'on veut installer la nouvelle chancellerie au centre-ville, toutefois, il faudra peut-être louer une nouvelle propriété.

5.3.4 Cinq des neuf LP se trouvent à proximité de la chancellerie actuelle; les autres sont plus près du centre-ville et ont un meilleur accès aux services, mais leurs occupants ont un trajet plus long pour se rendre à la chancellerie. La situation sera inversée si la chancellerie est réinstallée au centre-ville; la mission surveille donc le marché immobilier pour pouvoir se procurer de nouveaux logements, au besoin. Les logements de certains occupants sont trop grands selon les lignes directrices, mais leur surface habitable est exiguë, et ils manquent d'espaces de rangement. Dans la plupart des cas, les enfants ne peuvent jouer que sur le balcon, car la ville n'a absolument

aucun espace vert. Néanmoins, de plus en plus d'agents canadiens avec enfants sont disposés à accepter une affectation à Beyrouth.

Comptes d'attribution

5.3.5 Les comptes d'attribution de tous les LP sont à jour, mais pas ceux de la chancellerie. Les conventions d'occupation sont signées et en dossier. Le chef de bureau met en œuvre un système d'indexage par codes à barres pour tous les biens, ce qui facilitera grandement l'énumération et le suivi des articles appartenant à la Couronne.

Recommandation à la mission

5.3.6 Parachever les comptes d'attribution de la chancellerie.

Réponse de la mission

5.3.6 Les comptes d'attribution de la chancellerie sont maintenant à jour; tous les articles ont été entrés dans le nouveau système de codes à barres de la mission au printemps 2001.

Installations de loisir

5.3.7 La mission ne possède pas d'installations de loisir. La ville compte très peu d'espaces libres et aucun parc. Pour se distraire, le personnel peut se rendre dans une partie de la ville appelée la Corniche, où l'on trouve une promenade en ciment longeant la mer, mais les bicyclettes et les scooters y circulent fréquemment, bien que l'endroit soit en principe réservé aux piétons. Les plages ne sont pas propres, et l'eau est très polluée et non recommandée pour la natation. La mission devra étudier toutes les solutions possibles pour offrir des installations de loisir à son personnel.

5.4 Finances

5.4.1 La gestion financière incombe à l'AGC, qui est l'agent des finances désigné de la mission. Elle se fait aider par le chef de bureau et l'adjointe administrative. La fonction est bien gérée dans l'ensemble. Au moment de la vérification, l'adjointe administrative était au Canada, où elle suivait des cours de comptabilité et d'utilisation du SGI.

5.4.2 L'Administration centrale a noté une lacune cependant : le fait que la mission centrale à Damas tarde à entrer les données dans le SGI, d'où l'absence d'états de rapprochement bancaire en 2000. Le chef de bureau s'est rendu à Damas pour suivre un cours sur le SGI et aider à rattraper le retard. La mission n'a qu'un accès en lecture seule au SGI. Depuis peu, elle a le droit d'y entrer des chèques, ce qui lui permettra de rattraper son retard plus rapidement. La situation présente cependant un

risque important pour le Ministère. SIXP attend les réponses à une série de questions sur l'examen des comptes pour la période de mai à août 2000 et doit produire un rapport distinct de ses constatations.

Commentaire de la mission

5.4.2 Depuis qu'on a enfin résolu les problèmes techniques du SGI au printemps 2001, tous les états de rapprochement bancaire ont été produits, et la mission peut aujourd'hui obtenir des rapports à jour du SGI. La comptable de la mission suit un cours pour pouvoir utiliser toutes les fonctions du système. On pourra ainsi bientôt transférer toutes les fonctions à la mission, qui ne dépendra plus de Damas à cet égard. Le gestionnaire des biens et du matériel et l'AGC pourra remplacer la responsable du SGI en cas de besoin.

5.4.3 Le chef de bureau fait un suivi des dépenses prévues au budget dans un chiffrier *QuattroPro*. Mais au lieu de n'envoyer à Damas que ce chiffrier et les données et codes connexes à entrer, la mission envoie toutes les pièces justificatives et les documents à l'appui. C'est donc à Damas que sont également stockées ces importantes données de référence. La mission centrale n'a pas besoin de tous les documents à l'appui simplement pour entrer les données dans le SGI. La question avait déjà été signalée dans un rapport de vérification antérieur.

5.4.4 Le fait que la mission n'a pas pleinement accès au SGI l'empêche d'entrer les données de façon opportune. Il se produit des erreurs de codage et, dans l'ensemble, le processus de rapprochement bancaire accuse beaucoup de retard. La gestion « en étoile » avec Damas fonctionne mal; il faudrait revoir cette structure dès que possible, et même l'éliminer.

Recommandation à la mission

5.4.5 Cesser d'envoyer toutes les pièces justificatives à la mission centrale.

Réponse de la mission

5.4.5 La mission a cessé d'envoyer toutes les pièces justificatives à Damas. Elle crée maintenant un chiffrier hebdomadaire comportant toutes les opérations, qu'elle transmet à Damas pour l'entrée des données dans le SGI.

Recommandation à SMS

5.4.6 Il faudrait envisager de donner à la mission un accès intégral au SGI.

Réponse de SMS

5.4.6 Beyrouth a maintenant pleinement accès au SGI.

Dépenses de représentation

5.4.7 L'équipe de vérification a examiné les journaux d'activités de représentation et noté les points suivants :

- On n'a pas élaboré de normes pour les activités menées dans les établissements commerciaux comme les restaurants.
- La qualité des journaux d'activités de représentation doit être améliorée; il faudrait tout particulièrement y inscrire les raisons des activités et leurs résultats.
- Le nombre d'invités et les taux de référence pour les réceptions à domicile devraient être indiqués.
- Les articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) doivent être signés sur tous les formulaires EXT-904. Un gestionnaire de programme canadien doit signer les demandes de remboursement du CDM.
- L'AGC doit avoir en main des demandes de remboursement complètes, avec le Journal d'accueil EXT-52 et les documents à l'appui, pour pouvoir les vérifier conformément à l'article 33 de la LGFP.
- En vertu des normes de représentation indirecte, on ne peut demander le remboursement que d'au maximum 50 % du prix des vêtements.

Recommandations à la mission

5.4.8 Mettre à jour les normes des repas au restaurant et élaborer des lignes directrices sur les coûts de ces repas.

5.4.9 Rehausser la qualité des journaux d'activités de représentation en y inscrivant tous les détails pertinents.

5.4.10 S'assurer que l'AGC reçoive le journal au complet et signe les articles 33 et 34 de la LGFP sur tous les formulaires de demande de remboursement des frais de représentation.

Réponses de la mission

5.4.8 La mission fait un sondage auprès des établissements locaux pour mettre à jour ses normes de remboursement des repas au restaurant et attend que le CGM approuve ces chiffres.

5.4.9 La mission a passé les journaux en revue et demandé aux gestionnaires de fournir tous les renseignements manquants.

5.4.10 Noté et mis en œuvre.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 Cette fonction, qui relève de l'AGC, est bien gérée par l'administrateur des systèmes (AS) embauché récemment (un ERP). L'AS s'occupe actuellement du SIGNET, du MITNET et du dépannage général. Il reçoit l'aide du chef de bureau et de l'agente commerciale. Au besoin, il dispense de la formation aux utilisateurs des programmes logiciels du Ministère. Certains employés pourraient avoir besoin d'une formation d'appoint sur le classement électronique, et l'AS est disposé à offrir des cours sur le sujet. La mission possède un Comité de la technologie qui étudie les besoins en matériel et en logiciel.

5.5.2 L'AS a suivi le cours de formation standard au Canada et juge que cela suffit au soutien du SIGNET et des utilisateurs. Des cours de perfectionnement seraient souhaitables cependant, surtout en ce qui concerne la résolution de problèmes, la maintenance du système téléphonique et la programmation en code machine sur OCTEL; ce sont là des éléments de la description de travail de l'AS, et il se produit des pannes mineures de temps en temps. Le matériel OCTEL se trouvant dans le secteur à accès réglementé de la chancellerie, l'AS n'y a pas accès. Bon nombre de problèmes sont résolus à distance ou durant les visites occasionnelles du technicien régional en poste à Damas.

Commentaire de la mission

5.5.2 Le garde de sécurité militaire a été formé sur OCTEL et peut donc corriger sur place de nombreux problèmes du système.

Gestion des documents

5.5.3 Les dossiers sont gérés de façon réglementaire, et les documents à détruire le sont périodiquement. Le lecteur [1] est structuré en sections, chaque programme ayant droit à un espace de classement. La plupart des employés comprennent l'importance du classement et utilisent les installations électroniques à leur disposition. L'AS entend procéder au nettoyage de l'espace disque pour en rationaliser l'utilisation.

Télécopieurs

5.5.4 Le nombre de télécopieurs ne suffit pas aux nécessités du service. Un seul télécopieur non classifié sert par exemple aux sections de l'Immigration, des Affaires politiques, des Services consulaires et de l'Administration. L'adjointe au commerce est chargée de distribuer toutes les télécopies qui entrent; la tâche pourrait être confiée à d'autres sections à tour de rôle. Si les installations informatiques le permettent, il faudrait installer un deuxième télécopieur pour l'Administration et la Section consulaire, qui reçoivent énormément de messages.

Recommandation à la mission

5.5.5 Envisager l'achat d'un autre télécopieur pour l'Administration et la Section consulaire.

Réponse de la mission

5.5.5 La mission a acheté un télécopieur pour la Section consulaire et l'a fait installer par l'EL au début de 2001.

FICHE DOCUMENTAIRE DES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

	Personnel canadien	ERP	Total
CDM	2	1	3
PDCI	1	2	3
Relations générales	1	0,5	1,5
Services consulaires	1	3,5	4,5
Administration	2	6	8
Immigration	2	5	7
Total	9	18	27

Ressources matérielles

BIENS	EN PROPRE	LOUÉS
Chancellerie	0	1
RO*	0	0
LP	0	8*
Véhicules	3	0

* La mission étant de catégorie III, le CDM a droit à un logement (LP) et non à une résidence officielle (RO). En outre, l'un des LP est occupé par un couple d'employés.

Données financières 2000-2001

Salaires (ERP)	466 826 \$
Dépenses de fonctionnement	1 357 709 \$
Heures supplémentaires (agents canadiens)	5 000 \$
Dépenses de capital	99 800 \$
Total	1 929 335 \$