

VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA

BELGRADE

MAI 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Vue d'ensemble	3
1.2 Responsabilité	3
1.3 Planification	4
1.4 Communications	5
RELATIONS GÉNÉRALES	8
2.1 Vue d'ensemble	8
2.2 Gestion du programme	8
PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)	11
3.1 Vue d'ensemble	11
3.2 Gestion du programme	11
SERVICES CONSULAIRES	13
4.1 Vue d'ensemble	13
4.2 Gestion du programme	13
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	16
5.1 Gestion du programme	16
5.2 Ressources humaines	17
5.3 Ressources matérielles	19
5.4 Finances	26
5.5 Gestion de l'information	29
ANNEXE A	32
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	32

SOMMAIRE

Une vérification des programmes suivants : Relations générales (RG), Promotion du commerce international (PCI) et Services consulaires et administratifs à Belgrade a été menée du 12 au 15 juin 2001. La précédente vérification de la mission date de mai 1996.

GESTION DE LA MISSION

La mission s'est concentrée sur le rétablissement des services dans la République fédérale de Yougoslavie (RFY), et des progrès considérables ont été réalisés depuis sa réouverture en août 1999 après son évacuation en mars de la même année. De nouveaux efforts sont déployés par l'Administration centrale (AC) et la mission pour définir l'orientation future et les besoins en ressources de toutes les missions de la région.

Toutefois, la mission doit se montrer plus attentive au développement de plans de travail détaillés au niveau des programmes, afin de mieux définir et contrôler les objectifs opérationnels, les activités et les résultats. Les communications pourraient être améliorées par une utilisation plus efficace de structures formelles et de processus administratifs tels que CGM, retraites, réunions du personnel, Comité ERP, Comité de la santé et de la sécurité, évaluations et plans de formation.

Une mise au point est nécessaire, dans le cadre de consultations avec l'AC et les missions de Skopje et de Pristina, concernant la prestation des services administratifs et consulaires et le rôle de Belgrade en tant que plaque tournante. Un protocole d'entente définissant les responsabilités et les services connexes supprimerait la confusion actuelle et améliorerait l'efficacité et la rentabilité.

RELATIONS GÉNÉRALES

Depuis la réouverture de la mission, la CDM a reconstruit le programme et lui a redonné beaucoup de dynamisme. Toutefois, sa planification pourrait être améliorée, et l'on devrait développer des plans d'action qui définissent les activités et les stratégies nécessaires à la réalisation des objectifs. En outre, des réunions sectorielles avec les responsables d'autres programmes contribueraient à améliorer les communications et les synergies intra- et inter-programmes.

PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

La Section commerciale est modeste, ne comprenant qu'un agent commercial et un assistant commercial. Peu après la réouverture de la mission, l'agent commercial a mené à bien un large programme de sollicitation auprès d'anciens clients.

L'information recueillie lors de ces rencontres a servi de référence pour la mise en place d'une stratégie claire et bien documentée de PCI en République fédérale de Yougoslavie (RFY), compte tenu des innombrables questions délicates soulevées par la campagne de l'OTAN. L'activité commerciale est à la hausse et, si la tendance se maintenait, il pourrait arriver un moment où la section pourrait bénéficier d'une gestion par un délégué commercial expérimenté pour la mise en œuvre de sa stratégie PCI.

SERVICES CONSULAIRES

Le Programme des services consulaires est bien géré et fonctionne conformément aux normes énoncées. Toutefois, il n'y a pas de protocole d'entente régissant les relations de travail entre Belgrade, Skopje et Pristina. Les responsabilités ne sont pas clairement comprises ni affirmées. La mission fait l'impossible pour corriger la situation. Toutefois, la collaboration des missions satellites est insuffisante. ***

SERVICES ADMINISTRATIFS

Le Programme des services administratifs est, globalement, efficacement géré. Toutefois, une attention plus soutenue du CF et des contrôles renforcés, notamment sur la fonction Finances sont nécessaires. Le travail de planification a également besoin d'être renforcé. Chaque sous-section planifie et gère indépendamment ses propres tâches. Une plus grande planification de base est nécessaire, avec une meilleure intégration des diverses fonctions administratives et une amélioration des communications. Le personnel a exprimé le souhait d'être mieux informé des projets de la mission, des événements prévus et des plans touchant les programmes.

La définition de normes pour le service administratif doit être menée à bonne fin. L'ensemble du personnel en bénéficiera du fait qu'elles décriront les attentes au niveau du service et aideront la gestion à mesurer le rendement de la fonction administrative.

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Ce rapport contient 39 recommandations, qui s'adressent toutes à la mission. La direction a répondu à chaque recommandation en indiquant les mesures ou les décisions qui ont déjà été prises ainsi que celles à venir. Sur les 39 recommandations, la direction a fait savoir que 32 avaient été mises en œuvre. Pour chacune des sept autres recommandations, la direction a indiqué quelles étaient les initiatives déjà en cours ou les actions futures envisagées.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Vue d'ensemble

1.1.1 La mission procède au rétablissement des programmes du MAECI et des AMF dans la République fédérale de Yougoslavie et a réalisé des progrès considérables dans le but de devenir un point de service complet. Malgré des ressources limitées, la CDM est parvenue à hausser le profil de la mission et à défendre fructueusement les intérêts canadiens en une période d'incertitude politique et d'effondrement économique.

1.1.2 Des initiatives sont en cours à l'AC et à la mission pour définir son orientation future et les niveaux appropriés de crédits nécessaires aussi bien pour soutenir les programmes du MAECI que pour répondre aux besoins potentiels des AMF, en réponse à la transition démocratique de la RFY et à l'ouverture des débouchés correspondants dans le domaine des échanges et des investissements.

1.2 Responsabilité

1.2.1 Il existe une certaine confusion au niveau de la prestation des services administratifs et consulaires par Belgrade aux missions de Skopje en Macédoine et de Pristina au Kosovo. Même si Skopje est accrédité auprès du CDM de Bucarest, le soutien administratif est assuré par Belgrade. Le soutien administratif de Pristina est assuré par le CDM de Skopje, mais le chef de bureau relève directement de l'AC. Après consultation de RBD, on ne sait toujours pas clairement sur quelle base se fondent ces relations. En outre, il n'existe pas de document de type protocole d'entente auquel il serait possible de se référer. La situation actuelle est frustrante pour les intéressés, contribue à un soutien moins qu'optimal et expose les activités administratives et consulaires de Skopje et de Pristina à des risques superflus. La question des liens hiérarchiques a été soulevée dans le rapport de vérification de Pristina, et les recommandations ont fait l'objet d'une réponse de RBD.

Recommandation à l'intention de la mission

1.2.2 Préparer un protocole d'entente portant sur les services administratifs et consulaires à Skopje et Pristina.

Réponse de la mission

1.2.2 La CDM a envisagé la possibilité de conclure un protocole d'entente avec Pristina et Skopje pour les services consulaires et les services de gestion. Il existe des facteurs de pondération qui devront être pris en compte ou résolus en premier avec la direction générale

concernant l'accréditation dans la région et le statut définitif du Kosovo. Compte tenu de ce qui précède, il pourrait être raisonnable, d'un point de vue fonctionnel, de maintenir la structure en étoile actuelle (mission centrale/satellites) dans l'attente des décisions de l'AC sur l'ampleur de notre représentation diplomatique à long terme dans les Balkans.

Remarque de RBD

1.2.2 RBD a réagi au rapport de vérification de Pristina en précisant que les obligations et les responsabilités du chef de mission en matière de gestion financière, de soutien administratif et de planification consulaire relèveront de Bucarest. Par conséquent il n'est plus nécessaire que Belgrade ait un protocole d'entente administratif et consulaire avec Skopje ou Pristina du fait que ces fonctions devraient être transférées à Bucarest.

1.3 Planification

1.3.1 La mission a défini des objectifs stratégiques globaux, des objectifs opérationnels connexes et des activités de soutien qui ont été inclus dans le plan d'activités des directions générales. La gestion interne pourrait être renforcée par l'élaboration et l'application de plans de travail détaillés. Des buts et objectifs circonstanciés existent pour chaque programme, exception faite des services administratifs. Toutefois, des plans de travail détaillés décrivant les activités et les projets connexes, les ressources nécessaires, les échéances et les résultats escomptés contribueraient à garantir leur réalisation. Ces plans de travail peuvent également servir à focaliser les discussions entre la CDM et les gestionnaires de programme, et entre les gestionnaires de programme et leur personnel, dans le but de faire rapport sur le statut des initiatives, de s'entendre pour définir les changements requis et de confirmer les résultats.

Recommandation à l'intention de la mission

1.3.2 Élaborer des plans de travail détaillés pour chaque programme.

Réponse de la mission

1.3.2 Des plans de travail détaillés pour chaque programme ont été élaborés et intégrés aux objectifs à court, à moyen terme et à long terme de la mission. Ces plans de travail examinent également de possibles scénarios « stables » pour les programmes du MAECI et des autres AMF (CIC, ACDI et MDN), une fois que le Cabinet aura approuvé le financement alloué dans le cadre du protocole d'entente

en 2004. Nous croyons savoir que les différents scénarios font l'objet d'un examen par le MAECI et que des décisions suivront les consultations avec les AMF, prévues pour la fin février 2002. La mission s'est impliquée dans le processus en formulant des recommandations tenant compte du coût et de l'efficacité à RBD, RAM et RES pour une mise en œuvre optimale des programmes.

1.4 Communications

1.4.1 Au cours de l'examen des structures de gestion et d'administration, il est ressorti qu'il faudra faire preuve de plus de rigueur et d'attention pour assurer que les communications à la mission jouent leur rôle au niveau de l'amélioration du fonctionnement et de la productivité du personnel.

1.4.2 Le CGM pourrait être utilisé plus efficacement pour coordonner les activités des différents programmes et comme outil de responsabilisation, par une documentation des décisions et un suivi des questions en suspens. Un élargissement du CGM ou des réunions opérationnelles appropriées, auxquelles participerait du personnel des échelons inférieurs, pourrait permettre d'assurer une meilleure intégration des différents programmes et de s'attaquer aux problèmes opérationnels et administratifs.

1.4.3 Des retraites périodiques, au niveau de la mission et des programmes, pourraient servir de tribunes pour fournir au personnel des renseignements sur l'orientation et les objectifs de la direction et recueillir des opinions ou des idées.

1.4.4 Des structures formelles comme le Comité des ERP et le Comité de la santé et de la sécurité devraient être régularisées. Il n'y a pas de Comité de la santé et de la sécurité à la mission et le Comité des ERP ne rencontre pas régulièrement la direction. Ces comités constituent des forums de communication importants pour le personnel et la direction auxquels ils permettent de recenser et de résoudre les problèmes.

1.4.5 Parmi les autres besoins administratifs importants qui ne bénéficient pas de l'attention nécessaire, on peut citer la communication des rapports d'évaluation et l'identification des besoins de formation. Ces besoins sont liés du fait que les besoins de formation individuels découlent en grande partie du processus d'évaluation. Les deux processus sont également des outils de communication grâce auxquels la direction et le personnel relient le rendement et le développement aux besoins opérationnels.

Recommandations à l'intention de la mission

- 1.4.6 Développer une stratégie des communications qui engloberait un CGM mieux structuré et des retraites du personnel.
- 1.4.7 Mettre en place un Comité de la santé et de la sécurité.
- 1.4.8 Assurer que le Comité des ERP se réunit régulièrement avec la direction.
- 1.4.9 Veiller à ce que des contrôles soient en place afin d'assurer que les évaluations annuelles se déroulent dans le cadre d'une approche systématique et que la mission possède un plan de formation.

Réponses de la mission

- 1.4.6 Les réunions du CGM ont été restructurées afin de prendre en compte les recommandations de l'inspecteur général et de l'équipe de vérification. Le CGM se réunit le premier mardi du mois pour établir les objectifs de chaque section au cours du mois à venir et à moyen terme. Les procès-verbaux de la précédente réunion sont examinés pour faire le point sur les progrès réalisés. La CDM préside les réunions, et chaque membre du CGM fixe ses objectifs pour le mois à venir, avec mention des activités recommandées pour les atteindre. Les procès-verbaux du CGM ont été refondus, se présentent maintenant sous la forme d'un « compte rendu de décisions » et sont à la disposition des EC sur le disque I.

Le deuxième mardi est réservé à une réunion « d'activités de programme » à laquelle participent tous les EC et APRP. Cette réunion est centrée sur les questions qui ont des incidences sur les autres sections ou, de manière générale, sur la mission. Les discussions entre les différentes sections sont réduites au minimum afin d'éviter la dispersion.

Le troisième mardi du mois a lieu le deuxième CGM. La CDM utilise cette réunion pour vérifier l'état d'avancement des objectifs fixés lors du premier CGM dans le mois. Cette réunion sert également de tribune pour améliorer la synergie entre les programmes.

Le quatrième mardi est l'occasion d'une réunion des EC. C'est une brève réunion, au cours de laquelle la direction fait part des différents objectifs et des activités de la mission à tous les EC afin

de les tenir informés et pour contribuer à leur donner le sentiment d'appartenance à l'équipe. Tous les EC sont encouragés à participer et à soulever des questions touchant la mission, dans son ensemble.

- 1.4.7 Le CGM a désigné quelqu'un pour présider le Comité de la santé et de la sécurité, et cette personne met actuellement en place un comité qui regroupera les ERP et les EC, et a l'intention de tenir des réunions régulières.**
- 1.4.8 L'AGC avait mis en place un Comité des ERP avant la vérification de la mission. Les réunions n'ayant pas généré l'enthousiasme des intéressés, le comité ne s'est pas réuni régulièrement. Cela dit, l'AGC programmera des réunions régulières, par exemple tous les trois ou quatre mois. Un ordre du jour sera établi à l'avance et comprendra de brefs rapports d'information sur les diverses préoccupations des ERP, transmises à leurs représentants. Le CDM préside une réunion de tout le personnel tous les deux ou trois mois pour faire le point sur les questions concernant l'ensemble de la mission.**
- 1.4.9 En ce qui concerne les rapports d'évaluation, des contrôles ont été établis. On envoie aux superviseurs un message leur demandant de procéder aux évaluations prescrites.**

RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Vue d'ensemble

2.1.1 Les responsabilités de la gestion du programme sont partagées entre la CDM et la deuxième secrétaire ***. La deuxième secrétaire est chargée des activités culturelles et éducatives, alors que la CDM est responsable de toutes les autres activités du programme. La deuxième secrétaire supervise tous les ERP qui travaillent dans le secteur des relations générales.

2.1.2 Depuis que la mission a rouvert en 1999, la CDM a reconstruit le programme dans des circonstances difficiles. La mission possède maintenant une gamme complète d'activités éducatives et culturelles, et elle établit et développe des relations entre les citoyens de la RFY et du Canada par l'entremise d'initiatives diplomatiques publiques comprenant la promotion des études canadiennes, la participation à des manifestations culturelles importantes et des programmes de prise de contact avec les collectivités. Au niveau des rapports économiques/politiques, la mission envisage d'accroître la quantité des rapports économiques et de parvenir à mieux équilibrer les rapports thématiques et ceux qui sont rédigés en réaction aux crises. L'accroissement des activités dans le secteur des affaires publiques ou des relations avec les médias est démontré par la réouverture d'un centre canadien de ressources à la mission et le développement de relations proactives avec les médias.

2.2 Gestion du programme

2.2.1 La planification du programme demande à être améliorée. Tout le personnel s'est vu confier des responsabilités, des buts et des objectifs, mais il n'existe pas de plan d'action global définissant les activités/stratégies requises pour atteindre les objectifs. Ainsi, la mission souhaite accroître l'utilisation de la Place du Canada et améliorer les rapports économiques; toutefois, il n'y a aucun plan qui détaille la stratégie nécessaire pour y parvenir et aucune trace de rapport qui évalue les efforts et les résultats ou suggère, le cas échéant, des mesures correctives. Les ERP considèrent qu'une meilleure intégration avec le PCI et les programmes de développement est souhaitable. Ils rencontrent des difficultés à créer une synergie avec ces programmes. Des réunions régulières portant sur les questions relatives au programme, auxquelles participeraient les EC et les ERP créeraient un meilleur dialogue et de meilleures communications entre les programmes. Les EC et les ERP seraient ainsi mieux informés au fur et à mesure que les dirigeants du pays procèdent à des réformes politiques ou économiques.

Recommandation à l'intention de la mission

2.2.2 Des réunions devraient être organisées régulièrement entre les EC et les ERP afin de discuter des questions relatives au programme.

Réponse de la mission

2.2.2 Tous les gestionnaires de programme organisent maintenant des réunions hebdomadaires avec leur personnel pour établir des objectifs et évaluer les avancées. La CDM rencontre par ailleurs quotidiennement les AGC et le gestionnaire du programme RG pour régler les questions urgentes.

2.2.3 La mission dispose de deux traducteurs ERP qui faisaient la revue des médias indépendants et assistaient aux réunions avant les récents changements qui sont intervenus dans le paysage politique des Balkans. Leur principal rôle était d'offrir des services de traduction. Dans le cadre du nouveau régime, la disponibilité de médias anglophones a augmenté, et l'utilité de la présence d'un traducteur aux réunions a diminué au point où le besoin en services de traduction s'est considérablement réduit. Suite à la baisse de leur charge de travail, les traducteurs ont commencé à analyser ce qu'ils lisent et ce qu'ils apprennent des médias locaux ou internationaux. En outre, ils ont assumé plusieurs nouvelles responsabilités comme la tenue du site Internet, le réseautage avec les médias et une promotion plus active du Canada. L'agente chargée des affaires culturelles et éducatives rencontrait des difficultés du fait qu'elle était l'agent d'information de la Place du Canada quatre heures par jour, en plus de poursuivre ses activités culturelles et éducatives. En conséquence, les deux traducteurs se chargent maintenant de cette tâche, chacun travaillant deux heures par jour. La mission n'enregistre pas le nombre de visites à la Place du Canada.

2.2.4 Suite à la modification des tâches des traducteurs, la mission a redéfini la description des postes. Les titres des postes ont été modifiés et sont devenus respectivement agent d'affaires publiques et économiques et agent chargé de l'information, des relations avec les médias et des affaires politiques. Les titulaires ont déclaré à l'équipe de vérification qu'ils accomplissaient leurs nouvelles tâches depuis quelque temps et étaient en attente de la décision concernant leur reclassification. À l'époque de la vérification, des descriptifs des postes n'avaient pas été transmis à l'AC, et l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de déterminer quand la mission avait l'intention de le faire. Hormis des cas anecdotiques, l'équipe de vérification n'a pas constaté de motif documenté au sein du programme justifiant ce changement.

Recommandation à l'intention de la mission

- 2.2.5** La mission devrait examiner et documenter les besoins de personnel du programme RG et, le cas échéant, prendre les initiatives voulues en matière de dotation et de classification.

Réponse de la mission

- 2.2.5** La mission conduit actuellement un examen des responsabilités et des activités et des besoins en personnel du programme RG. La demande d'analyses et de rapports approfondis et extensifs sur la situation politique continuera d'être forte. La mission a recommandé la mise en place d'un programme de base doté de deux agents locaux (un agent des affaires éducatives et culturelles et un agent des relations avec les médias et chargé des affaires politiques) en plus d'un poste de soutien/chargé d'affaires publiques pour la prestation du programme. Cet effectif serait comparable à celui du programme RG d'autres missions de taille moyenne, comme Budapest, Varsovie et Prague, où les responsabilités sont similaires. (Voir aussi 5.2.3)

2.2.6 Même si, comme cela a été mentionné auparavant, les responsabilités de la gestion des programmes sont divisées entre la CDM et la deuxième secrétaire, pour ce qui est de l'orientation du personnel et de la répartition des tâches à court et à long terme, c'est la deuxième secrétaire qui en est chargée. La mission pourrait envisager de lui attribuer les responsabilités complètes d'un gestionnaire de programme. Du fait des fonctions de surveillance qu'elle exerce actuellement, elle est, dans une certaine mesure, gestionnaire de programme *de facto*. Avec un encadrement approprié de la part de la CDM, elle pourrait devenir gestionnaire de programme en titre. Cette transition est possible à condition que le personnel fasse un effort dans un esprit positif et constructif.

Recommandation à l'intention de la mission

- 2.2.7** La CDM devrait envisager de déléguer la totalité des responsabilités d'un gestionnaire de programme à la deuxième secrétaire pour le programme RG.

Réponse de la mission

- 2.2.7** La chose a été faite en juin 2001 lors de l'évaluation du rendement annuel de l'agent. La CDM continuera de l'encadrer et de lui donner des conseils.

PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

3.1 Vue d'ensemble

3.1.1 Le programme PCI est chargé des activités de promotion du commerce et des investissements dans la République fédérale de Yougoslavie (RFY). La CDM est la déléguée commerciale aidée d'un agent commercial (CO) expérimenté et d'un assistant commercial (CA). L'état des relations commerciales actuelles entre le Canada et la RFY est largement influencé par la campagne militaire de l'OTAN qui s'est déroulée de mars à juin 1999. Peu après la conclusion de cette campagne, la mission est entrée en contact avec la plupart des anciens acheteurs, partenaires de coentreprises ou agents des entreprises canadiennes pour voir s'ils avaient des réserves à poursuivre leurs relations d'affaires avec le Canada. La mission s'est rendu compte qu'il existait une volonté de maintenir des relations commerciales avec le Canada.

3.1.2 La mission est d'avis qu'elle se trouve dans une situation favorable pour capitaliser sur les relations actuelles, aussi bien sur le plan politique qu'économique, afin d'améliorer la coopération et de tirer parti des débouchés, nouveaux et grandissants, en matière de commerce et d'investissement dans la RFY.

3.2 Gestion du programme

3.2.1 La mission dispose d'un plan stratégique PCI pour la RFY. Son objectif premier est de continuer d'apporter un soutien aux coentreprises actuelles, d'offrir des services commerciaux normaux et d'étendre le réseau des contacts au sein des petites et moyennes entreprises. L'agent commercial et l'assistant commercial disposent d'objectifs et de plans de travail comportant des activités apparentées et des objectifs de résultats. Il y a des objectifs clairs et quantifiables à partir de critères de réussite explicites. Le moral et la satisfaction des deux membres du personnel de cette section sont très bons.

3.2.2 La mission fait face à un environnement en pleine évolution qui offre de nouveaux débouchés. Tous les indicateurs de la mission signalent une hausse des activités commerciales dans la RFY. Cette constatation est confirmée par une augmentation du nombre de visiteurs et de demandes enregistrées par la Section commerciale. La CDM est aussi délégué commercial et il lui deviendra de plus en plus difficile de jouer les deux rôles. Si le programme continue à se développer, cette évolution aura une incidence sur le rôle de soutien au CO et au CA et pourrait nécessiter la nomination d'un délégué commercial pour diriger le programme. La présente stratégie en matière de PCI est très ambitieuse, et il faudra accorder la priorité à certaines activités si la tendance actuelle se poursuit. Il pourrait en résulter des pertes de débouchés à moins que le programme dispose des ressources suffisantes.

Nouvelle approche

3.2.3 Le CO a reçu une formation sur la Nouvelle approche, et les principes sont bien compris et appliqués. La section fournit, de temps à autre, plus que les six services de base. Des prestataires de services additionnels n'ont pas été choisis en RFY. La section est consciente de la nouvelle importance accordée aux prestataires de services additionnels et pense qu'elle sera au niveau des autres missions dans le proche avenir, quand ce secteur de l'économie sera plus développé. Le CA n'a pas bénéficié d'une formation axée sur la Nouvelle approche et l'utilisation de WIN.

Recommandation à l'intention de la mission

3.2.4 Le CA devrait recevoir une formation axée sur la Nouvelle approche et sur WIN.

Réponse de la mission

3.2.4 Le CA a participé à un cours de formation régional sur WIN à Budapest, en Hongrie, au début de décembre 2001, comme l'a recommandé l'équipe de vérification. Le CA avait également auparavant, en mars 1999, reçu une formation IMR (Initiative de mesure du rendement) à Athènes, en Grèce.

SERVICES CONSULAIRES

4.1 Vue d'ensemble

4.1.1 Le Programme des services consulaires est dirigé par l'AGC, mais les activités quotidiennes sont sous la responsabilité d'un agent consulaire (LE) et d'un commis aux affaires consulaires/passeports (LE). Le programme apporte son concours aux missions de Skopje et Pristina. L'agente consulaire est expérimentée et dévouée. Elle a obtenu deux prix d'excellence pour le travail qu'elle a effectué pour le gouvernement du Canada pendant la campagne de l'OTAN.

4.2 Gestion du programme

4.2.1 Comme il en a été question dans le chapitre du présent rapport sur la gestion de la mission, les relations entre Belgrade, Skopje et Pristina ne sont pas bien définies. Il n'y a pas de protocole d'entente qui chapeaute les relations de travail entre les trois missions. En conséquence, le partage des responsabilités consulaires entre la mission centrale (Belgrade) et les deux missions satellites (Skopje et Pristina) ne sont pas clairement énoncées ni bien comprises. À cause des sensibilités politiques dans la région, le premier secrétaire et consul à Belgrade a été prié de ne visiter ni l'une ni l'autre des missions satellites pour fournir assistance et formation. Par contre, la mission de Bucarest a indiqué qu'elle fournirait une assistance. Toutefois, la chose s'avère difficile du fait que ceux qui, à Bucarest, sont en mesure d'offrir des services de formation ne parlent pas la langue locale. En conséquence, des ERP de Belgrade se sont rendus à deux reprises à Skopje pour offrir une formation; toutefois, l'AGC considère qu'un plus grand nombre de déplacements dans la région sont nécessaires. Une fois que les relations hiérarchiques auront été clarifiées, il faudra établir un protocole d'entente détaillé qui définira les rôles, les responsabilités et les services à fournir.

4.2.2 L'AGC a informé l'équipe de vérification d'erreurs administratives qui éveillent certaines craintes concernant les pratiques de contrôle interne dans les missions satellites. ***

Recommandation à l'intention de la mission

4.2.3 La mission centrale devrait réexaminer avec les missions satellites les procédures de perception des droits, afin d'assurer que les missions satellites comprennent parfaitement la procédure et que des contrôles internes adéquats soient en place pour prévenir les erreurs, vols et/ou fraudes d'argent liquide.

Réponse de la mission

4.2.3 Désormais, les missions satellites perçoivent et déposent les fonds sur place, et fournissent à Belgrade des copies des reçus officiels.

Reçus officiels

4.2.4 La mission ne délivre pas de reçu officiel lorsqu'elle perçoit les droits d'obtention d'un passeport. La section pensait que ce n'était pas nécessaire du fait qu'elle avait été informée que le passeport servait de reçu. Le principal contrôle de toutes les transactions en liquide est le reçu officiel. L'équipe de vérification a suggéré que la section entreprenne de délivrer des reçus lorsqu'elle encaisse des droits d'obtention d'un passeport. SMD publiera officiellement une politique sur la délivrance de reçus officiels pour les passeports.

4.2.5 ***

Recommandation à l'intention de la mission

4.2.6 ***

Réponse de la mission

4.2.6 ***

Labels d'observation

4.2.7 Les labels d'identification et d'observation ne sont pas conservés de façon suffisamment sécuritaire. ***

Recommandation à l'intention de la mission

4.2.8 ***

Réponse de la mission

4.2.8 ***

Interviews des clients

4.2.9 La section ne dispose pas d'un endroit sûr et privé dans lequel on peut interviewer les clients. Actuellement, elle utilise la Place du Canada, une pièce ouverte qui comprend un coin avec des sièges. Cet arrangement ne donne, ni au personnel ni à l'occasion des entrevues avec les clients, la possibilité de s'isoler. Un grand nombre

d'affaires consulaires sont délicates, et les membres du personnel sont malgré tout réticents, pour des raisons de sécurité, à laisser pénétrer dans leur bureau des clients qui viennent pour la première fois. Ce n'est qu'après avoir établi des relations de travail avec les clients qu'ils les inviteront dans leur bureau. Les clients et le personnel se sentent mal à l'aise dans le cadre de l'arrangement actuel. Le programme y gagnerait s'il était possible d'offrir aux clients un local plus approprié à des entrevues et à la rédaction de documents en privé.

Recommandation à l'intention de la mission

4.2.10 La mission devrait fournir à la Section consulaire un local où les entrevues avec les clients pourraient se dérouler en privé, mais en toute sécurité.

Réponse de la mission

4.2.10 La mission envisage l'installation d'un local sûr pour les entrevues consulaires. Trois possibilités sont envisagées en tenant compte des facteurs suivants : économie, sécurité, efficacité et esthétique.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 L'AGC est chargé de la gestion du programme d'administration, en collaboration avec deux EC, un agent de gestion des biens de la mission et un administrateur de système, ainsi que 20 employés ERP. L'AGC est un agent expérimenté dont les efforts sont appréciés aussi bien par ses clients à la mission que par la CDM. Dans l'ensemble, la gestion du programme est efficace. Les fonctions ressources humaines, ressources matérielles et gestion de l'information sont gérées adéquatement et utilisées de manière efficace. Toutefois, des améliorations sont nécessaires au niveau de la supervision (notamment des finances), de la planification et des communications.

5.1.2 L'AGC et la CDM dialoguent ouvertement au sujet de la gestion des programmes d'administration et consulaires. Toutefois, il sera nécessaire qu'il y ait une orientation plus affirmée de la part de la CDM sous la forme d'objectifs et de buts clairement définis pour le programme. Cette question est soulevée dans la partie du rapport portant sur la gestion de la mission. Une plus grande implication de la CDM dans le programme permettrait de régler un grand nombre des questions soulevées dans cette section du rapport. Des objectifs écrits et détaillés n'ont toujours pas été fournis à l'AGC.

5.1.3 Le CGM pourrait être mieux utilisé en tant qu'outil de communication des objectifs administratifs et de supervision des progrès réalisés. Un grand nombre de fonctions administratives affectent tous les programmes, et des réunions régulières du CGM seraient une façon d'assurer une bonne coordination entre tous les membres du personnel et de les informer clairement. Des réunions régulières, sanctionnées par des procès-verbaux détaillés des discussions et des décisions prises, faciliteraient le règlement d'un grand nombre de problèmes administratifs. Un exemple est le Comité du logement qui est un sous-comité du CGM. La CDM et l'AGC pourraient utiliser les réunions du CGM pour fixer et pour documenter le mandat et les tâches du Comité du logement, pour suivre les progrès accomplis et faire en sorte que les responsables des différents programmes soient tenus au courant.

Normes de service

5.1.4 Il n'y a pas de normes de service officielles. Au moment de la vérification, l'AGC envisageait de s'attaquer à ce problème en partant d'un document sur les précédentes normes de service de la mission. Ces normes servent à clarifier les différents services qui sont fournis, les délais de traitement des dossiers et les procédures relatives aux cas exceptionnels ou aux besoins urgents. Ces normes ont aussi pour but d'informer les clients de ce à quoi ils peuvent s'attendre et de canaliser

le fonctionnement du programme des services administratifs. La mise au point de normes de service pertinentes, en consultation avec d'autres gestionnaires de programme et la CDM, doit être intégrée aux objectifs du programme. Cela contribuera aussi en partie à régler certains des problèmes recensés dans cette section du rapport.

Recommandation à l'intention de la mission

5.1.5 Élaborer et mettre en œuvre un ensemble de normes de service formelles gouvernant la prestation des services administratifs à la mission.

Réponse de la mission

5.1.5 Les normes de service sont en cours d'élaboration. L'AGC prévoit qu'elles seront terminées d'ici la fin de l'exercice 2001-2002.

5.2 Ressources humaines

Gestion de la fonction

5.2.1 Les ressources humaines sont gérées efficacement par l'AGC qui, avec l'aide du personnel comptable, assure des services au personnel de la mission et des missions satellites (Skopje et Pristina). Malgré la suppression de 18 postes depuis la réouverture, la mission admet que son effectif d'ERP est important, compte tenu des besoins opérationnels. La formulation des plans concernant la taille du personnel est subordonnée à l'évolution de la situation. Des pourparlers ont été engagés entre RBD et la mission. Toutefois, la mission n'est pas encore en mesure de savoir clairement si les programmes AMF vont se développer, si des responsabilités régionales plus importantes vont se greffer aux divers programmes ou si des réductions de personnel supplémentaire vont être requises.

Analyse de la charge de travail

5.2.2 La mission ne fonctionne plus en état d'urgence et se trouve maintenant dans une situation lui permettant de prendre du recul et de procéder à une analyse des ressources humaines. Cet exercice inclura une analyse détaillée des charges de travail concernant chaque programme. Voici quelques exemples spécifiques où des analyses permettraient de déterminer la pertinence des ressources actuelles :

- deux traducteurs ERP;
- personnel d'entretien ERP;
- expansion future des programmes RPEAP et PCI;
- nombre de chauffeurs requis;
- rôle et responsabilités de l'assistant administratif.

En outre, un retour de l'attaché des Forces canadiennes (AFC) reste possible ainsi qu'une augmentation du personnel affecté aux programmes de développement et d'immigration. Dans ce contexte, la mission est réticente à procéder à des réductions de personnel à l'heure actuelle. Néanmoins, il est possible de faire une analyse du personnel en place et des charges de travail, et d'élaborer des plans offrant diverses options dans la perspective des éventuelles décisions en matière de ressources.

Recommandation à l'intention de la mission

5.2.3 Mener à bien l'analyse des charges de travail pour chaque programme afin de cerner le potentiel et les capacités des ressources humaines de la mission.

Réponse de la mission

5.2.3 Une analyse des charges de travail a été réalisée avant la réunion à laquelle a assisté la CDM à Zagreb, du 2 au 4 novembre 2001, et elle a été transmise à RBD, RAM et RES. Cette analyse prend en compte les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes à court, moyen et long terme, ainsi que l'impact des décisions stratégiques prises par l'AC et les AMF.

Remarque de RBD

5.2.3 L'analyse est à l'étude, et des décisions seront prises dans le cadre du réexamen de la représentation du Canada dans les Balkans. Les décisions définitives concernant la dotation doivent être prises d'ici l'été 2002.

Installations de loisir

5.2.4 La Chancellerie dispose de bonnes installations de loisir qui sont à la disposition du personnel : un grand gymnase doté d'appareils d'exercice; une piscine intérieure; un Cercle canadien; et un véhicule de plaisance. Ces équipements sont utilisés sur une base régulière et contribuent au bon moral du personnel de cette mission. Deux craintes ont été formulées, une concernant la piscine et l'autre le Club canadien :

- la piscine est parfois utilisée par les enfants des écoles internationales de Belgrade, ce qui fait craindre à la mission une responsabilité éventuelle du Ministère;
- le Cercle canadien est ouvert tous les jours, après les heures de bureau, mais les heures d'ouverture fixées ne sont pas respectées.

Les groupes scolaires qui utilisent la piscine doivent signer une exonération de responsabilité, mais la mission n'est pas certaine de sa responsabilité potentielle. En ce qui a trait aux heures du Cercle canadien, le comité qui le gère devrait établir un horaire et/ou des règlements concernant son fonctionnement, et les faire approuver par le CGM.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.2.5 Consulter SRD et JLA à propos des responsabilités découlant de l'utilisation de la piscine par des groupes autres que les familles et le personnel du gouvernement du Canada.**
- 5.2.6 Le comité chargé du Cercle canadien devrait établir des directives sur les activités du club et ses heures d'ouverture, et les faire approuver par le CGM.**

Réponses de la mission

- 5.2.5 JLA a été contacté à propos de l'utilisation de la piscine par les écoles internationales de Belgrade, ainsi que des questions de responsabilité connexes et a donné des conseils à la mission. La mission exige maintenant que les usagers retiennent les services d'un sauveteur qualifié pour leurs séances de baignade.**
- 5.2.6 Le comité du Cercle canadien a confirmé et affiché les directives relatives aux activités du club et à ses heures d'ouverture et de fermeture. Ces directives ont été discutées avec la CDM, et elles sont appliquées avec rigueur.**

Emploi des conjoints

5.2.7 Il n'y a actuellement que trois conjoints à la mission, qui sont tous employés à l'occasion. On a besoin à la mission d'employés ayant une autorisation de sécurité pour superviser les travailleurs à contrat, et les conjoints sont fréquemment employés à contrat pour accomplir cette tâche. Le travail est réparti entre tous les intéressés, ce qui a énormément amélioré le moral des conjoints des EC. Un conjoint est actuellement employé à contrat comme coordonnateur communautaire.

5.3 Ressources matérielles

Gestion de la fonction

5.3.1 L'AGC est chargé de la fonction ressources matérielles. Toutefois, la gestion au quotidien est confiée à l'agent canadien de la gestion des biens de la

mission (AGBM). L'AGBM est un ingénieur des Forces canadiennes détaché auprès du MAECI et affecté à la mission pour son savoir-faire en matière de gestion d'installations. L'AGBM et l'AGC ont une bonne collaboration, communiquent fréquemment et assurent une gestion efficace de la fonction.

5.3.2 La Chancellerie est logée dans un grand bâtiment construit par le Canada, admirablement situé dans Belgrade. Les réparations qui ont suivi l'évacuation de la mission en 1999 sont pour la plupart terminées, et le bâtiment est à nouveau pleinement opérationnel. La résidence officielle (RO) est aussi propriété de l'État, et les 14 logements du personnel (LP) sont loués.

5.3.3 L'AGBM supervise une importante équipe d'entretien qui comprend : un assistant (LE-05); trois hommes à tout faire (LE-05); deux hommes à tout faire (non-employés de bureau); et trois préposés au nettoyage (non-employés de bureau). Bien qu'il s'agisse d'une importante équipe d'entretien par comparaison aux missions canadiennes similaires dans la région, l'AGBM a indiqué qu'il considérait que tout le personnel était très occupé. Les installations mécaniques de la Chancellerie, qui est un immeuble ultra moderne, exigent un entretien régulier. Le personnel d'entretien est également utilisé pour effectuer des réparations routinières et assurer l'entretien général des LP. Dans les conditions actuelles, il est difficile de trouver des services d'entretien à contrat. Toutefois, si la situation venait à changer, l'effectif de l'équipe d'entretien pourrait être éventuellement réduit.

Planification

5.3.4 Même si l'AGBM et l'AGC collaborent étroitement, l'AGC a délégué la planification de cette fonction à l'AGBM. Un encadrement minimum est assuré à moins de demande spécifique de la part de l'AGBM. L'AGC n'a pas fixé d'objectifs généraux ou particuliers à l'AGBM. L'AGBM est à la mission depuis plus d'un an, il a bénéficié d'une bonne préparation à ces tâches de la part de son prédécesseur et il entretient d'étroites relations de travail avec SRSF. Tout cela, ajouté à sa description d'emploi, donne à l'AGBM la base dont il a besoin pour planifier le travail. Toutefois, l'AGC doit s'assurer que la Section des biens est informée des priorités de la mission et qu'elles sont correctement intégrées aux plans.

5.3.5 Le Plan de gestion des biens de la mission (PGBM) et le plan de travail SRSF ont récemment été mis à jour. Le PGBM fournit suffisamment de détails pour la planification de la Chancellerie ou de la RO, mais il est incomplet pour les LP. Rien n'est noté à propos des questions de stratégie, d'emplacement, de sécurité et de design concernant les LP, et aucun commentaire n'est formulé, bien que le PGBM ait été examiné par l'AGC. Il est essentiel que ces sections soient remplies, non seulement pour la planification concernant le profil des LP, mais aussi pour que l'AC soit informée des stratégies de la mission. L'AGBM a déclaré à l'équipe de vérification qu'il n'avait pas pu charger ce logiciel sur les stations de travail.

Recommandations à l'intention de la mission

5.3.6 Examiner le PGBM et remplir toutes les sections pour chaque LP.

5.3.7 Assurer que l'AGBM et son personnel ont accès au logiciel PGBM à partir de leurs postes de travail.

Réponses de la mission

5.3.6 Les détails sur la stratégie, l'emplacement, la sécurité et le design des LP ont été intégrés au nouveau PGBM, ainsi que l'information requise dans la section réservée aux commentaires.

5.3.7 Le PGBM est maintenant accessible à l'AGBM.

Chancellerie

5.3.8 La Chancellerie de la mission est l'un des meilleurs bâtiments dont dispose le MAECI dans la région. Il a été construit par le MAECI et il est suffisamment vaste pour accueillir tout le personnel et les programmes avec assez d'espace pour les agrandissements prévisibles. Situé dans une ville où les commodités sont très rares, ce bâtiment offre au personnel de la mission canadienne des conditions de travail normales et des installations récréatives (gymnase, piscine et Cercle canadien) également à la disposition de leurs familles.

5.3.9 L'équipe de la vérification a examiné les coûts de fonctionnement courants avec l'AGBM et a constaté que c'est un immeuble qui est géré efficacement. La Chancellerie toutefois n'est pas utilisée à pleine capacité. Elle a été construite pour une mission beaucoup plus importante que celle en place aujourd'hui. Bien qu'il soit possible que les AMF augmentent leur présence, le bâtiment ne sera probablement pas utilisé à pleine capacité. La direction de la mission et l'AC sont conscientes de cette situation et ont examiné différentes options. Une colocation ne semble pas possible à l'heure actuelle et serait difficile à mettre en place à cause des questions de sécurité. L'architecture du bâtiment ne se prête pas à la fermeture d'une de ses parties excédentaires, et les économies susceptibles de découler d'une telle initiative seraient négligeables. Énormément de travaux ont été effectués ces deux dernières années, et des rénovations plus coûteuses seront nécessaires au cours des prochaines années, au fur et à mesure que les systèmes vieillissent et doivent être remplacés. Autre exemple : les cabines pour les demandes de visa d'immigration; elles sont anciennes et devront être complètement restaurées pour accueillir des stations de travail informatisées. La qualité des installations actuelles serait difficile à égaler et des économies de fonctionnement minimales seraient réalisées si l'on décidait de déménager.

Résidence officielle

5.3.10 La RO est une propriété de taille raisonnable. Elle est située dans un quartier de choix à proximité d'autres RO et de résidences et bâtiments gouvernementaux prestigieux. Elle se trouve à courte distance du centre-ville. La maison est bien disposée, avec des espaces pour les réceptions et des appartements adéquats. Une étude technique de la RO a été demandée par SRSF et réalisée par un cabinet d'ingénierie local qui a détaillé les rénovations suggérées et de possibles réaménagements du bâtiment. Les premières estimations faisaient ressortir des coûts de l'ordre de 1 million de dollars ou plus. La mission attend maintenant la réaction de SRD concernant l'étude et les travaux futurs à la RO. SRD devrait fournir à la mission une analyse de l'étude technique et l'aider à déterminer quels travaux devraient être entrepris. La CDM et l'AGC ont commencé à examiner la question, mais n'ont pas encore pris l'initiative de donner à SDR leur opinion sur la priorité des travaux. La mission devra jouer un rôle plus actif dans l'élaboration d'une stratégie pour la RO et communiquer avec SDR pour établir les plans à moyen et à long terme. La RO est actuellement pleinement opérationnelle, et la mission considère préférable de conserver ce bâtiment.

Économies de loyer

5.3.11 La mission loue ses LP soit à un organisme national de logement des diplomates appelé Beogradskog Bataljona, soit à un complexe moderne appelé Gennex Apartments, à une exception près, un appartement loué à un propriétaire particulier. La mission a tiré parti du marché favorable en négociant récemment des réductions de loyer pour chacun des LP loués à l'organisme d'État. Cela s'est soldé par des économies annuelles estimées à 87 000 \$.

5.3.12 La mission s'est également récemment débarrassée de trois LP quand trois postes EC ont été éliminés. Comme les loyers avaient été payés à l'avance, la mission a négocié avec le propriétaire le report des montants prépayés inutilisés au crédit des autres LP. Par conséquent, deux LP (4740085 et 474086) sont maintenant prépayés jusqu'au 30 juin 2004. Bien qu'il ne s'agisse pas d'économies en soi, la mission s'est assurée que des pré-paiements de 270 000 \$ ont été récupérés et crédités à la mission.

Comité du logement

5.3.13 La mission a mis en place un Comité du logement (CL) qui participe activement à la gestion des ressources matérielles. Le CL prend son rôle très au sérieux et se réunit fréquemment. La première tâche du comité a été d'inspecter tous les LP et de rédiger un rapport sur leur condition. Le rapport était très détaillé et comportait des recommandations pour chaque LP, lesquelles ont été reprises par l'AGBM dans son plan de travail. Il s'agit d'une excellente initiative de la part du CL qui aidera énormément l'AGBM.

5.3.14 Le CL a procédé également à une revue du profil des logements, dans le but de remplacer les coûteux appartements GENNEX par des logements dont les baux seraient moins élevés. Le CL, l'AGC et l'AGBM ont visité un grand nombre de maisons et d'appartements; toutefois, ils n'ont pas réussi à trouver des endroits considérés satisfaisants par la CDM. L'équipe de vérification a le sentiment que le CL n'a pas parfaitement compris son mandat en ce qui a trait à l'examen du profil des logements et qu'il ne recherchait donc pas spécifiquement des logements plus petits. Le CL est un sous-comité du CGM, et c'est celui-ci qui devrait clarifier le mandat du CL. Le CL devrait présenter sa recommandation au CGM, qui pourrait alors fournir des conseils réfléchis à la CDM.

Recommandations à l'intention de la mission

5.3.15 Clarifier le mandat du Comité du logement, notamment en ce qui concerne les changements de profil des LP.

5.3.16 Le Comité du logement devrait faire rapport au CGM qui devrait, à son tour, recommander des mesures à la CDM.

Réponses de la mission

5.3.15 Le mandat standard du Comité du logement, tel que défini par le MAECI, a été distribué par l'AGC à l'automne 2000 à tous les membres du Comité du logement. La CDM a demandé au Comité du logement d'examiner/approuver les nouveaux logements recensés par la Section de l'administration et des biens.

5.3.16 Le Comité du logement a toujours fait rapport au CGM, qui fait ensuite des recommandations au CDM. La mission veille maintenant à ce que ces recommandations et décisions soient clairement consignées dans les procès-verbaux du CGM.

Profil des LP

5.3.17 À l'heure actuelle le personnel de la mission est essentiellement composé de célibataires ou de couples sans enfant. La mission et les conditions de vie dans la ville ne sont pas considérées adéquates à l'heure actuelle pour y élever des enfants. De ce fait un grand nombre des membres du personnel sont surlogés dans des maisons ou des appartements de 3+1 chambres dont on avait fait l'acquisition pour des familles plus nombreuses. La mission dispose actuellement de LP allant de 153 à 228 mètres carrés. Selon les directives, dans ce genre de situation, les logements du personnel doivent avoir une superficie de 90 à 185 mètres carrés. Il existe toutefois des circonstances atténuantes qui justifient la situation actuelle. La mission fonctionne dans un contexte difficile qui ne s'est normalisé que tout récemment. Les appartements

qu'elle loue ont fait partie du profil de la mission depuis de nombreuses années. Les loyers ont été renégociés à la baisse, même si le personnel est surlogé. Compte tenu du fait que la mission est aujourd'hui dotée principalement de célibataires ou de couples sans enfant, une proportion plus élevée de LP plus petits est appropriée. Les directives au Comité du logement, qui examine les changements à apporter aux profils des LP, devraient viser un rééquilibrage des profils des LP, qui devraient comprendre un nombre suffisant de LP de tailles diverses et plus petites.

Recommandation à l'intention de la mission

5.3.18 Vu l'évolution des besoins en matière de logement, rééquilibrer le profil des LP pour qu'ils comportent des logements adéquats de 2, 2+1 et 3+1 chambres.

Réponse de la mission

5.3.18 Le profil des LP a été modifié depuis la vérification et la visite d'inspection. Quatre employés ont déménagé, ce qui s'est soldé par des économies de 27 000 \$US par an et par la suppression d'environ 371 mètres carrés par rapport à l'inventaire précédent.

Entrepôt

5.3.19 La mission loue un entrepôt séparé au coût annuel de 10 000 \$. Cet espace est loué depuis 1998. Il était peut-être nécessaire quand la mission était pleinement occupée ou au moment des diverses évacuations; toutefois, l'équipe de vérification ne voit pas la nécessité de louer ces locaux supplémentaires dans les circonstances actuelles. On dispose de suffisamment d'espace à la Chancellerie pour soit stocker temporairement le matériel, soit, le cas échéant, créer des espaces d'entreposage permanents. Le bureau de l'AGBM a établi une liste du matériel qui se trouve dans l'entrepôt en location, matériel qui est, dans tous les cas, considéré comme excédentaire. Les registres n'indiquaient pas la condition de ce matériel.

Recommandations à l'intention de la mission

5.3.20 Se débarrasser du matériel excédentaire et ne plus utiliser l'entrepôt loué.

5.3.21 Si un espace d'entreposage est nécessaire, envisager le réaménagement de locaux au sein de la Chancellerie.

5.3.22 Tenir des registres détaillés sur tous les matériels entreposés, avec indication de la condition et de l'utilisation envisagée.

Réponses de la mission

- 5.3.20** L'entrepôt utilisé au moment de la vérification a été abandonné et une installation temporaire a été louée à un coût moindre. Cet entrepôt restera nécessaire jusqu'au printemps prochain pour abriter l'ameublement devenu excédentaire à la Chancellerie à cause des rénovations. La question des locaux d'entreposage pourra être réexaminée après la vente des surplus.
- 5.3.21** La mission a procédé à une analyse des besoins d'entreposage et des possibilités existantes. Le seul endroit adapté à l'entreposage au sein de la Chancellerie est le garage et, compte tenu du fait que l'on y loge 17 véhicules du personnel EC et une flotte de huit voitures officielles, le garage n'offre pas beaucoup d'espace d'entreposage pour un stockage à long terme de l'équipement. On doit conserver des aires d'entreposage dans le garage pour l'expédition des valises diplomatiques et les livraisons diverses. Des aires d'entreposage sont également nécessaires pour stocker le matériel qui fait actuellement partie de l'inventaire de la mission.
- 5.3.22** Un inventaire complet a été fait. La mission a procédé à une disposition des biens de la Couronne en décembre 2001.

Carburant

5.3.23 La Chancellerie possède une citerne de carburant souterraine et une pompe pour faire le plein des véhicules officiels et des VP des EC. Le commis à l'administration tient un registre de l'utilisation de ces équipements et des factures des EC. L'équipe de vérification a examiné le processus et bien que des contrôles soient en place, l'AGC devrait réexaminer les registres de ravitaillement en carburant sur une base régulière. Il ne s'agit pas d'un service qui est habituellement fourni aux EC. Toutefois, il y a très peu de stations-services à Belgrade. Quand la situation se sera normalisée, la mission n'aura plus besoin de fournir de carburant aux EC.

Véhicules

5.3.24 La mission dispose de huit véhicules officiels (VO) : un véhicule blindé; un gros camion; un camion d'entretien; la voiture de la CDM; un véhicule de plaisance et trois véhicules d'utilisation partagée. Pour une mission de cette importance, compte tenu du nombre des employés qui doivent se déplacer dans le contexte de la prestation des programmes, huit véhicules est jugé excessif. Le gros camion a été principalement utilisé au cours des évacuations vers Budapest. On ne voit pas clairement pourquoi il faudrait un véhicule pour la CDM plus trois véhicules à utilisation partagée.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.3.25 Procéder à un examen de la flotte des véhicules officiels et des besoins correspondant à chaque véhicule.**

Réponse de la mission

- 5.3.25 L'analyse des besoins de la mission en véhicules est en cours de réalisation, parallèlement à l'analyse des charges de travail, selon la recommandation 5.2.3.**

5.4 Finances

5.4.1 L'AGC, avec la collaboration de deux comptables (LE-06) et d'un caissier, est responsable des activités financières. Les chèques ne sont pas un instrument de paiement en Yougoslavie; l'argent liquide est la forme habituelle de paiement. La mission gère un compte en banque en dinars et en dollars américains, et des comptes de caisse en dinars et en dollars américains.

Rapprochement bancaire

5.4.2 La mission ne se conforme pas aux procédures établies pour le rapprochement des comptes en banque et de caisse. Les états de rapprochement ne sont pas transmis à l'AC dans les délais prescrits (11 jours après la fin du mois).

5.4.3 Les deux comptables ont pouvoir de signature en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et sont autorisés à signer les transactions bancaires. Cette situation a pris corps du fait qu'après la réouverture de la mission, il y avait trop peu d'EC pour envisager une séparation adéquate des tâches.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.4.4 La mission devrait s'assurer que les états de rapprochement bancaire sont transmis à l'AC dans les délais prescrits.**
- 5.4.5 La mission devrait annuler immédiatement le pouvoir de signature des deux comptables en vertu de l'article 34 et transmettre dans les plus brefs délais à l'AC un EXT1321 modifié.**

Réponses de la mission

- 5.4.4 La mission s'efforce de respecter le délai de 11 jours.**

5.4.5 Le pouvoir de signature des deux comptables en vertu de l'article 34 a été annulé.

Comptes de caisse

5.4.6 ***

5.4.7 ***

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.8 L'AGC devrait vérifier les deux comptes de caisse sur une base mensuelle.

5.4.9 Une liste mensuelle des retraits de caisse personnels devrait être préparée et transmise aux EC, et les instructions fournies dans le Manuel de gestion financière devraient être appliquées par le caissier.

Réponses de la mission

5.4.8 Une vérification est faite sur une base mensuelle.

5.4.9 Les procédures concernant les retraits personnels d'argent liquide, ainsi qu'une liste afférente ont été distribuées à tous les EC , afin d'assurer la conformité de ces pratiques avec le Manuel de gestion financière.

Comptes bancaires

5.4.10 Les états de rapprochement des comptes en banque en dollars américains indiquent que de gros montants ont été entrés dans le SGI sous la rubrique Transactions non enregistrées. Ces montants correspondent à des dépenses relatives à l'ACDI pour lesquelles la mission n'a reçu ni les fonds de l'ACDI, ni l'autorisation de l'AC. En outre, les transactions payées à partir du compte de caisse en dollars américains mais portées sur les comptes B et C en dollars américains figurent dans le SGI à titre de transactions non enregistrées.

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.11 Lorsque d'autres ministères effectuent des paiements sans la codification appropriée, la mission doit les inscrire comme des « Transactions SGI non enregistrées ».

5.4.12 L'AGC devrait éprouver les transactions figurant sur la liste des transactions non enregistrées dans le SGI et demander au comptable de fournir des justificatifs et une documentation adéquate.

Réponses de la mission

5.4.11 La mission traite maintenant les paiements sans codification des autres ministères comme des « Transactions non enregistrées ».

5.4.12 L'AGC examine maintenant les transactions non enregistrées et les ajustements effectués chaque mois, et les comptables fournissent une lettre d'explication pour toute transaction non enregistrée.

Recettes de l'immigration

5.4.13 La Section de l'immigration exerce un contrôle satisfaisant sur ses recettes. *** Toutefois, quand le PDS+ ne fonctionne pas, un formulaire EXT1203A non numéroté est rempli plutôt qu'un formulaire EXT1203 numéroté. L'AGC a déjà fourni copie du formulaire à l'agent d'immigration. La Section de l'immigration n'est pas au courant de l'existence de l'EXT1203, vu que seul un PDS+ a été utilisé jusqu'ici.

5.4.14 ***

Recommandation à l'intention de la mission

5.4.15 L'AGC devrait s'assurer que tous les EXT1203A et EXT1203 sont transmis au bureau de la comptabilité, ***

Réponse de la mission

5.4.15 La mission utilise maintenant les formulaires EXT1203 lorsque le PDS+ ne fonctionne pas. ***

Règlement des avances de voyage

5.4.16 De nombreuses demandes de remboursement de frais de voyage non traitées ont été trouvées sur le bureau du comptable. *** On n'a pas émis de reçus officiels au moment du remboursement, et certaines demandes dataient de mars 1999 (précédent exercice). La comptable principale n'a pas été en mesure de confirmer que les avances liées à ces demandes avaient été codées comme telles, vu qu'elle n'avait pas reçu d'instruction de l'AC concernant le statut de ces avances en suspens.

5.4.17 Le 4 décembre 2000, la comptable principale a reçu, en remboursement sur une avance de voyage, ***. Un reçu officiel n'a pas immédiatement été émis. La demande n'a été vérifiée qu'une semaine plus tard. *** et le reçu officiel a seulement été émis le 12 janvier 2000. Aucune réponse satisfaisante n'a été donnée pour expliquer cette transaction.

Recommandation à l'intention de la mission

5.4.18 Assurer que les demandes de remboursement de frais de voyage en suspens sont traitées et que des rapprochements sont faits avec les avances afférentes.

Réponse de la mission

5.4.18 L'AGC s'assure maintenant que toutes les avances sont enregistrées correctement dans le SGI, afin que la mission soit avisée de tout retard.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 La gestion de l'information est bien administrée par l'AGC. Un administrateur des systèmes (AS) EC, un CS-01, affecté à la mission est arrivé pendant l'été 2000 au moment où les systèmes informatiques étaient remplacés. L'AS a dû reconfigurer les stations de travail et commander de nombreuses nouvelles unités du Canada. Cette activité initiale a occupé la majeure partie de son emploi du temps au cours de ses premiers six mois à la mission. Au moment de la vérification, toutefois, l'AS avait complété ce travail, et la mission disposait d'un nombre satisfaisant de stations de travail.

Planification du travail

5.5.2 L'AGC n'a pas fixé de plan de travail ni d'objectif à l'AS. Des objectifs aideraient l'AS à centrer ses énergies et à établir des priorités conformes aux plans généraux de la mission. Les buts et objectifs de l'AS pourraient être communiqués aux personnels chargés d'autres programmes pour faire connaître ses priorités à ses clients. L'AS est à l'écoute de ses clients et s'occupe des demandes au fur et à mesure qu'elles arrivent. Toutefois, les clients ne sont pas totalement convaincus que l'AS répond à toutes les demandes et que le travail requis est accompli en temps voulu. Cela peut s'expliquer par le fait que les clients ne sont pas conscients des autres priorités de l'AS. S'il existait des plans de travail et des normes de service administratif détaillées, y compris les services AS, cela contribuerait à guider l'AS et les clients en matière de prestation de services et d'attentes à cet égard.

Recommandations à l'intention de la mission

5.5.3 Assurer que les normes de service administratif comprennent des détails sur SIGNET et les services de l'AS.

5.5.4 L'AGC devrait fixer des objectifs et des buts pour l'AS.

Réponses de la mission

5.5.3 La mesure sera prise en conjonction avec l'élaboration des normes de service administratif générales.

5.5.4 Des objectifs et des buts sont actuellement établis annuellement et revus trimestriellement. Ils sont déterminés conjointement par l'AS et l'AGC afin de faciliter la prise en compte des problèmes à court terme ou prévisibles en matière de technologie de l'information.

Stations de travail de rechange

5.5.5 La mission ne dispose pas d'un nombre suffisant de stations de travail de rechange, bien que de nouvelles stations soient en commande pour régler ce problème. Au moment de la vérification, il n'y avait pas de station de travail de rechange susceptible d'être utilisée dans la zone de sécurité. ***

5.5.6 La mission a plusieurs stations de travail prêtées au personnel qui les utilise à domicile, mais il n'y a pas d'inventaire exact.

Recommandation à l'intention de la mission

5.5.7 Assurer qu'il y ait un inventaire et une description adéquate de toutes les stations de travail prêtées au personnel et utilisées à domicile.

Réponse de la mission

5.5.7 Cette mesure a été prise.

Circuit électrique de secours (UPS)

5.5.8 Très peu de systèmes d'alimentation sans coupure (UPS) ont été installés sur les stations de travail pour assurer un circuit électrique de secours en cas de coupure de courant. Les coupures de courant sont fréquentes à la mission et, bien que du courant soit fourni par une génératrice, un UPS est nécessaire pour assurer que le travail est mémorisé sur les ordinateurs en cours d'utilisation. L'AS devrait faire le point

sur la situation et fournir à l'AGC une liste des stations de travail essentielles qui requièrent une protection.

Recommandation à l'intention de la mission

5.5.9 Évaluer les besoins en UPS des stations de travail.

Réponse de la mission

5.5.9 Une évaluation a été effectuée, et les UPS nécessaires ont été achetés et installés.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Ressources humaines (ETP)

PROGRAMMES	EC	ERP	TOTAL
Bureau de la CDM	3	4	7
PCI	0	2	2
RG	1	3	4
Promotion	1	0	1
Immigration	2	9	11
Services administratifs	3	19	22
Services consulaires	0	2	2
Sécurité	5	0	5
Total	15	39	54

Ressources matérielles

BIENS	PROPRIÉTAIRE	LOCATAIRE
Chancellerie	1	
RO	1	
LP		14
Véhicules	8	

Informations financières 2001-2002

Salaires ERP	1 119 271 \$
Exploitation	1 360 973 \$
Immobilisations	136 300 \$
Heures supplémentaires EC	8 800 \$
Total	2 625 344 \$