

**VÉRIFICATION**  
**DE**  
**L'AMBASSADE DU CANADA**

**BUDAPEST**

**Octobre 2002**

Direction de la vérification ( SIV )

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	1
GESTION DE LA MISSION .....	3
1.1 Vue d'ensemble .....	3
1.2 Équipe de gestion .....	3
1.3 Plans de travail .....	3
1.4 Communications .....	4
1.5 Évaluations .....	5
RELATIONS GÉNÉRALES (RG) .....	6
2.1 Vue d'ensemble .....	6
2.2 Gestion du Programme .....	6
PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI) .....	10
3.1 Vue d'ensemble .....	10
3.2 Gestion du Programme de la PCI .....	10
3.3 Soutien aux entreprises canadiennes .....	13
3.4 Nouvelle approche .....	15
SERVICES CONSULAIRES .....	18
4.1 Gestion du Programme .....	18
4.2 Services aux Canadiens .....	18
4.3 Services de passeports .....	18
4.4 Consul honoraire .....	19
SERVICES ADMINISTRATIFS .....	20
5.1 Gestion du Programme .....	20
5.2 Ressources humaines .....	21
5.3 Ressources matérielles .....	28
5.4 Finances .....	36
5.5 Gestion de l'information .....	40
ANNEXE A .....	44
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION .....	44

## **SOMMAIRE**

Une vérification a été menée à Budapest du 5 au 11 juin 2001. Elle visait les programmes suivants : Relations générales (RG), Promotion du commerce international (PCI) et Services consulaires et administratifs. La dernière vérification remontait au mois d'août 1994. La mission de Budapest est accréditée en Hongrie et en Slovénie; elle joue le rôle de plaque tournante pour les missions satellites de Zagreb et de Sarajevo, auxquelles elle accorde son assistance dans les secteurs du commerce, des investissements et de l'administration.

### **GESTION DE LA MISSION**

La mission connaît certaines difficultés sur le plan de la gestion : l'équipe pêche par manque de cohésion et le poste d'AGC est vacant depuis l'automne 2000. Une amélioration des communications à tous les niveaux est indispensable. Plusieurs recommandations ont été formulées en faveur de rencontres plus fréquentes du CGM, d'une utilisation efficace des plans de travail, ainsi que de la mise en place de stratégies de communication.

### **RELATIONS GÉNÉRALES**

La gestion du Programme des relations générales demande à être améliorée. Le personnel a besoin d'objectifs et de plans de travail qui définissent les activités, précisent les résultats escomptés et fixent les échéances. Plusieurs employés rencontrent des difficultés pour accomplir leur travail; l'approche de ces problèmes doit être affinée si l'on veut remédier à la situation. La mission dispose par ailleurs d'un Programme d'affaires publiques très dynamique et impressionnant.

### **PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL**

Le personnel du Programme de promotion du commerce international (PCI) est composé d'agents dévoués, expérimentés et travailleurs. Le gestionnaire de programme est un délégué commercial professionnel et chevronné, qui est très estimé de ses subordonnés et de ses contacts dans les milieux d'affaires locaux. Il a entrepris une refonte du programme régional et a mis au point un plan ambitieux de sollicitation d'entreprises canadiennes, dans le but de réactiver ses relations avec d'anciens contacts ou pour en trouver de nouveaux. La réussite de l'opération nécessitera une intégration effective ainsi que des communications efficaces entre toutes les parties prenantes. Le délégué commercial se doit de communiquer plus fréquemment et plus efficacement avec la CDM.

## **SERVICES CONSULAIRES**

Le Programme des services consulaires fonctionne sous la direction de l'AGCA et d'un agent consulaire expérimenté et dévoué. Le Programme bénéficie du soutien des missions satellites de Sarajevo et de Zagreb, comme le prévoient les protocoles d'entente (PE) conclus entre les satellites et la mission centrale (Budapest).

## **SERVICES ADMINISTRATIFS**

Le Programme des services administratifs a fonctionné sans AGC à temps plein pendant huit mois, jusqu'à l'arrivée du nouvel AGC en juin 2001. L'absence d'un AGC s'est fait cruellement ressentir sur le fonctionnement du Programme comme l'attestent les problèmes relatés dans ce rapport. Il faudrait que la planification du Programme soit consolidée et que les rôles et responsabilités soient modifiés. La tenue de rencontres régulières au sein du Programme, la mise en place de normes de services et l'instauration d'un dialogue plus fécond avec les responsables des autres programmes profiteraient aux communications internes ou avec les clients.

Une application plus rigoureuse des politiques administratives du Ministère est nécessaire, notamment en ce qui concerne le statut de certains employés recrutés sur place, les directives sur la représentation, l'embauche des entrepreneurs ou encore les procédures financières relatives au pouvoir de signature et à la vérification des comptes.

## **RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION**

Ce rapport contient 55 recommandations, dont 54 s'adressent à la mission et une à l'Administration centrale. 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 55 recommandations, la direction a fait savoir que 44 avaient été mises en œuvre. Pour chacune des 11 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 CDM et le personnel de la mission ont une lourde charge de travail et font preuve d'efficacité dans la représentation du Canada et la poursuite des objectifs du Programme. La CDM s'est notamment beaucoup investie dans les manifestations et les activités extérieures, aussi bien en Hongrie qu'en Slovénie. La mission connaît toutefois des problèmes de gestion au niveau des programmes et de son fonctionnement global. Il en résulte un manque de motivation et un stress élevé au sein du personnel.

### 1.2 Équipe de gestion

1.2.1 L'équipe de gestion n'est pas suffisamment soudée. Un facteur qui a fortement contribué à cette situation a été l'absence d'un AGC depuis l'automne 2000. Le poste a été occupé par l'AGCA et par deux AGC, en affectations temporaires. Les réunions du CGM n'ont pas été aussi fréquentes qu'il aurait fallu et ne sont pas exploitées efficacement. Les gestionnaires de programme et la CDM ont été éloignés de la mission par leurs fréquents déplacements en Hongrie, ainsi qu'à Ljubljana, Zagreb ou Sarajevo. L'équipe de gestion doit redoubler d'efforts pour fixer les priorités, convenir d'un mode opératoire pour la mission, et s'intéresser aux résultats et au suivi des initiatives.

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

**1.2.2 Le CGM doit se réunir sur une base régulière, même en l'absence de la CDM, et produire des procès-verbaux officiels afin de servir de tribune pour la gestion générale et les prises de décisions.**

#### Réponse de la mission

**1.2.2 Le CGM se réunit désormais toutes les semaines pour examiner les priorités, diffuser de l'information et prendre des décisions. Des procès-verbaux officiels sont dressés, distribués et archivés.**

### 1.3 Plans de travail

1.3.1 Bien que des buts et des objectifs aient été établis pour chaque programme, il serait utile de disposer de plans de travail spécifiques qui définiraient les activités, identifieraient les responsables et préciseraient les résultats escomptés. Ces documents pourraient être utilisés par la direction non seulement pour contrôler les

activités, mais comme outils de gestion et de communication entre les gestionnaires de programme et la CDM ou les gestionnaires de programme et leur personnel.

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

**1.3.2 Il faudrait élaborer des plans de travail détaillés pour chaque programme et les utiliser comme outils de gestion et de communication lors des rencontres entre la CDM et les différents gestionnaires de programme.**

### **Réponse de la mission**

**1.3.2 La mission a élaboré des plans de travail pour les services administratifs et consulaires, les services commerciaux, l'ACDI et la Défense nationale. Le plan de travail relatif au Programme des relations générales est en cours d'élaboration et devrait être disponible fin mars 2002.**

### **1.4 Communications**

1.4.1 La communication est insuffisante au niveau de la direction, entre les divers programmes et au sein des services administratifs. Cette situation découle en partie du manque de cohésion de la direction et de la ségrégation du Programme commercial, de l'ACDI et de certains éléments du Programme des services administratifs qui sont situés dans l'annexe, ainsi que de l'absence d'un AGC. On constate aussi une tension permanente entre les ERP qui possèdent une certaine ancienneté et les employés embauchés plus récemment. Cette situation affecte le moral et se répercute sur les activités, notamment dans l'administration. La mission doit trouver des moyens d'améliorer la communication à tous les niveaux. La solution pourrait passer par des rencontres régulières du personnel de la mission en général et des programmes en particulier, par l'organisation de retraites périodiques et par des réunions opérationnelles répétées.

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

**1.4.2 Une stratégie devrait être élaborée afin d'améliorer la communication à tous les niveaux.**

### **Réponse de la mission**

**1.4.2 Suite à l'arrivée d'un AGC expérimenté et professionnel en juin 2001, et grâce à d'autres mouvements de personnel, la communication s'est améliorée à tous les niveaux. Tous les services tiennent désormais des réunions hebdomadaires du personnel. Des**

rencontres périodiques sont organisées avec tout le personnel. La CDM rencontre chaque semaine, quand leurs programmes de déplacements les y autorisent, tous les gestionnaires de programme. La mission a programmé une retraite des membres de la direction pour le 12 février et une autre pour le personnel le 6 mars, avec l'intention d'y aborder, entre autres questions, l'amélioration des communications. Des rencontres de tous les personnels sont organisées régulièrement pour discuter de certains des sujets évoqués ci-dessous, ainsi que des diverses priorités des programmes. Par exemple, une réunion a été consacrée à la discussion de l'avant-projet du rapport de vérification. La direction s'efforcera de se montrer à la fois plus cohérente et plus transparente dans le but de mettre à égalité l'intérêt général de la mission et les responsabilités spécifiques des différents programmes. Un objectif clé sera de veiller à la transparence et au traitement égal de tous les employés, tout en veillant à ce que tout le personnel soit au courant des paramètres dans le cadre desquels il doit fonctionner.

## **1.5 Évaluations**

1.5.1 On a constaté une absence d'uniformité dans l'évaluation des ERP. Alors que plusieurs membres du personnel avaient reçu leurs évaluations récemment, en prévision de la vérification, d'autres n'avaient pas été évalués au cours de l'année écoulée. Certains employés avaient fait l'objet d'une évaluation sur plusieurs années. Un agent de programme ERP n'avait pas été évalué depuis plus de trois ans.

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

**1.5.2 Veiller à ce que tout le personnel fasse l'objet d'évaluations annuelles.**

### **Réponse de la mission**

**1.5.2 La mission est consciente de l'importance des évaluations et a entrepris de mettre en place une procédure pour qu'elles soient réalisées sur une base annuelle et en temps opportun.**

## **RELATIONS GÉNÉRALES (RG)**

### **2.1 Vue d'ensemble**

2.1.1 Le conseiller et consul (FS-02) est chargé de la gestion générale du Programme des RG. Il est épaulé par un agent spécialiste de l'analyse économique/politique (LE-09), un agent chargé des affaires publiques, de la culture et de l'éducation (LE-09), un agent économique/politique (à l'origine un stagiaire dont le contrat expirait le 31 mai et qui est aujourd'hui à contrat jusqu'au 17 août 2001), un adjoint au programme (LE-07) et un adjoint à temps partiel (LE-05). La mission dispose d'un Programme d'affaires publiques très performant et impressionnant. Elle a également fait une utilisation judicieuse des services d'un stagiaire ces dernières années. Il s'agit d'un programme à coût modique qui s'avère extrêmement rentable et qui devrait être poursuivi.

### **2.2 Gestion du Programme**

2.2.1 Le Programme des relations générales a besoin d'être mieux géré. Le personnel aurait besoin qu'on lui donne des objectifs et des plans de travail qui définissent les activités et qui précisent les résultats attendus ainsi que les échéances. Plusieurs employés rencontrent des difficultés pour accomplir leurs tâches, mais l'approche de ces problèmes devra être améliorée si l'on veut remédier à la situation. La mission dispose d'un Programme d'affaires publiques à la fois dynamique et impressionnant.

2.2.2 Le Programme RG dispose d'approximativement 88 400 \$ de financements non référencés. Ces crédits proviennent du Fonds d'initiative de la mission, du Fonds discrétionnaire, du Fonds pour l'Initiative de diplomatie ouverte, ainsi que des subventions de l'ACA et de l'ACE. La vérification a conclu que les directives appropriées avaient été respectées en ce qui concerne les projets financés à partir de ces sources. Le niveau de référence du financement de la section est d'approximativement 8 000 \$ pour les voyages et de 5 000 \$ pour l'accueil.

### **Communications**

2.2.3 Du fait de leurs engagements qui les obligent à voyager et de l'absence d'un mécanisme d'information formel, la CDM comme le gestionnaire de programme considèrent qu'il faudrait organiser des séances d'information structurées sur le programme à l'intention de la CDM. La section des RG tient des réunions hebdomadaires pour discuter des activités opérationnelles, et les délibérations sur les questions importantes sont consignées dans des procès-verbaux. Il serait utile que le gestionnaire de programme transmette copie de ces procès-verbaux à la CDM, afin d'attirer son attention sur certains dossiers et de lui permettre d'assurer le suivi des

affaires importantes. Les réunions de la section sont programmées chaque semaine, et la CDM devrait y assister dans la mesure du possible. Elle pourrait ainsi se faire une meilleure idée de la dynamique de la section, en plus de manifester ostensiblement son soutien à ses subordonnés.

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

**2.2.4 Le gestionnaire du Programme des relations générales devrait transmettre copie des procès-verbaux des réunions de la section à la CDM.**

### **Réponse de la mission**

**2.2.4 Le Programme des relations générales traverse une période de transition. Les réunions ordinaires bimensuelles avec le gestionnaire de programme, qui se sont déroulées ces deux dernières années, sont devenues hebdomadaires. Par ailleurs, les réunions de la section auront maintenant lieu chaque semaine, et les procès-verbaux et/ou décisions et plans de travail issus de ces rencontres seront communiqués à la CDM dans le cadre de la réunion hebdomadaire.**

### **Site Web**

**2.2.5** Le Programme des RG est chargé du site Web de la mission. L'équipe de vérification a constaté que le site ne possède pas de programme de maintenance qui comprendrait des procédures relatives aux entrées de données, à une maintenance régulière et à l'assurance de la qualité. Les études de marché sur trois secteurs prioritaires sont mentionnées sur le site, mais ne sont pas accessibles à cause de problèmes techniques. La section commerciale dispose de neuf autres études de marché et d'un rapport de l'indicateur économique régional qui ne figurent pas sur le site Web.

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

**2.2.6 La mission devrait mettre en place un programme de maintenance de son site Web qui comprendrait des procédures relatives aux entrées de données, à une maintenance régulière et à l'assurance de la qualité.**

**2.2.7 Le problème technique devrait être réglé pour pouvoir afficher sur le site toutes les études de marché et tous les rapports de l'indicateur économique régional.**

## Réponses de la mission

- 2.2.6** Cette recommandation est en cours d'application dans le cadre de l'Initiative d'Ottawa sur l'uniformisation de la présentation et de l'exploitation des sites Internet. La mission ne dispose ni des ressources ni des compétences voulues pour assurer la gestion du site Web, et il faut donc envisager de réduire les tâches de maintenance en les confiant au gestionnaire Web à Ottawa ou en passant un contrat local d'aide extérieure. Dans l'intervalle, chaque section a été priée de désigner un responsable chargé de communiquer au coordonnateur désigné l'information requise pour mettre à jour le site Web.
- 2.2.7** Recommandation mise en œuvre en ce qui concerne l'accès aux trois études de marché existantes (Agroalimentaire, Construction, Télécommunications). Les autres rapports sont censés être fournis par la section commerciale.

## Ressources humaines

**2.2.8** Le Programme des relations générales comprend une composante Affaires publiques, culturelles et éducatives très active. La mission a organisé pendant les trois dernières années un festival de printemps canadien, qui a remporté un franc succès, et dispose par ailleurs de neuf centres d'études canadiennes. L'agent (LE) responsable de ces programmes est épaulé par une adjointe (LE). L'adjointe (LE) collabore aussi avec l'agent politique/économique, est responsable du site Web, adjointe à l'information et suppléante de l'AS, fait des revues de presse, organise les entrevues avec les médias, remplace la réceptionniste, fournit des traductions et remplace occasionnellement la secrétaire de la CDM en plus d'être l'assistante personnelle du conseiller et consul dont elle complète les demandes de remboursement de frais de voyage ou de dépenses.

**2.2.9** L'équipe de vérification est d'avis que la tâche de l'adjointe (LE) est difficile à gérer pour la titulaire et son supérieur. Sans qu'il soit possible de la blâmer, elle n'est pas en mesure de mener à bien toutes ses tâches. Par exemple, elle ne peut s'acquitter adéquatement de ses responsabilités d'administratrice du site Web. Elle n'est pas au fait des problèmes techniques qui empêchent les usagers du site d'avoir accès aux études de marché sur les secteurs prioritaires, annoncées comme étant affichées sur le site. Les responsabilités de cette employée devraient être réévaluées, et il faudrait établir des priorités pour veiller à ce que les efforts se concentrent sur le travail prioritaire. Le gestionnaire du Programme a fait savoir que la section des affaires publiques n'avait pas réussi à honorer certaines échéances. Il est difficile de déterminer s'il s'agit d'une question d'incompétence ou si la section n'a pas le soutien voulu.

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

- 2.2.10** Il faudrait réévaluer la tâche de l'adjointe (LE) et établir des priorités afin que ses efforts soient axés sur le travail qui revêt le plus d'importance.

## **Réponse de la mission**

- 2.2.10** La tâche de l'adjointe (LE) a déjà été modifiée lorsque l'agent politique/économique, qui avait pris un long CNP, est rentré, en août 2001. La responsabilité du site Web et de la gestion du système, ainsi que le soutien au Programme des RG, ne figurent pas dans la description d'emploi la plus récente qui va être actualisée afin de prendre en compte ces fonctions additionnelles, puis soumise au Comité de classification.

## **PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)**

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

3.1.1 Le Programme de la PCI est chargé des activités de promotion du commerce et des investissements dans quatre pays : la Hongrie, la Bosnie-Herzégovine, la Croatie et la Slovénie. La section commerciale est dirigée par un conseiller (commercial), le délégué commercial, lequel est assisté de trois agents commerciaux (AG), un adjoint commercial et un adjoint aux programmes. Le délégué commercial assure la direction fonctionnelle des missions à Zagreb et à Sarajevo, et agit comme consul honoraire à Ljubljana, en Slovénie. La direction fonctionnelle est assurée dans le cadre du plan stratégique de la PCI pour la région et des visites périodiques par le délégué commercial et les agents commerciaux à Zagreb, Sarajevo et Ljubljana.

### **3.2 Gestion du Programme de la PCI**

3.2.1 La planification du Programme s'avère efficace. Tout le personnel commercial dispose d'un énoncé des responsabilités qui contient les objectifs, les plans de travail, les activités connexes ainsi que les résultats anticipés. Les objectifs sont clairs et quantifiables, assortis de critères précis. La section commerciale offre un environnement ouvert et convivial au personnel. Dans l'ensemble, le moral y est excellent et l'esprit d'équipe bien développé.

3.2.2 Le Programme de la PCI obtient de bons résultats en Slovénie et en Croatie. En février dernier, la section commerciale a organisé une rencontre des missions à Zagreb en vue de mettre les AG de Budapest au courant de la situation en Croatie. En outre, l'AG de Zagreb est venu à Budapest en novembre 2000 pour prendre part à un exercice de planification de la PCI.

3.2.3 En Bosnie-Herzégovine, le Programme de la PCI est géré, dans le cadre du Programme des relations générales, par une AG qui y consacre un tiers de son temps. Les deux autres tiers sont divisés entre les autres programmes de la mission. Le délégué commercial est d'avis qu'il existe des débouchés commerciaux dans la région. Toutefois, la situation actuelle n'autorise pas la mission à les exploiter correctement. Le délégué se rend compte qu'il existe très peu de crédits disponibles, voire aucun. Comme solution de rechange, il envisage de discuter avec l'agent de l'ACDI qui arrivera à Sarajevo cet été d'une stratégie conjointe afin d'accroître l'efficacité du Programme dans la région.

## **Plan stratégique de la PCI pour la région**

3.2.4 La mission dispose d'un plan stratégique pour la Hongrie, la Slovénie, la Croatie et la Bosnie-Herzégovine. Son objectif premier est d'amener 60 nouveaux exportateurs canadiens à prendre pied dans la région et de mettre en œuvre une stratégie d'exécution mieux ciblée pour assurer une utilisation efficace des ressources consacrées au Programme. On a fait part à chaque agent à Budapest, Zagreb et Sarajevo des objectifs et des activités planifiées nécessaires à l'exécution globale de la stratégie.

3.2.5 En février dernier et en mars 2001, le délégué commercial a entrepris des visites de liaison en Slovénie, en Croatie et en Bosnie-Herzégovine. Le cadre conceptuel du plan stratégique de la PCI a été discuté à ces occasions. En outre, la visite de MINT en Slovénie en septembre 2000 et celle de l'agent commercial de Zagreb à Budapest ont permis d'obtenir des compléments d'information. Les CDM, aussi bien à Zagreb qu'à Sarajevo, sont en faveur du plan. Bien que la CDM de Budapest soutienne le plan, elle est d'avis qu'il est peut-être trop ambitieux pour les AG. Leur ancien rôle était davantage axé sur les orientations que sur la promotion, laquelle présume une démarche plus proactive.

3.2.6 Le consul honoraire (CH) à Ljubljana, en Slovénie, n'a pas reçu d'exemplaire du plan. Même s'il n'est pas chargé de sa mise en œuvre, il devrait en avoir copie pour information. Cela l'aiderait à débusquer les débouchés commerciaux à travers ses contacts d'affaires.

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

**3.2.7 Le consul honoraire devrait recevoir copie du plan de PCI.**

### **Réponse de la mission**

**3.2.7 Fait.**

3.2.8 Le plan a été finalisé en janvier 2001. Depuis, il n'y a pas eu de mise à jour dans le cadre d'un examen formel de la part de la section de la PCI, qui s'applique à le mettre en œuvre, fait le point des efforts et des résultats, et procède à la mise en place de mesures correctives le cas échéant. Toutefois, un mécanisme d'information plus structuré serait nécessaire pour expliquer et faire mieux connaître ces initiatives.

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

**3.2.9 Il convient de procéder à un examen trimestriel du plan stratégique, et de communiquer les résultats à toutes les parties concernées : CDM, CH et bureaux compétents de l'AC.**

## Réponse de la mission

**3.2.9** En cours. En ce moment on effectue l'examen dans le cadre des réunions de programme hebdomadaires tenues à Budapest, dont on dresse maintenant des procès-verbaux qui sont distribués tel que recommandé. Une réunion d'examen et de planification inter-missions s'est déroulée en décembre 2001 en conjonction avec un programme de formation WIN à Budapest. Tout sera fait pour encourager Zagreb et Sarajevo à participer à un examen trimestriel sous la forme de communications virtuelles – c.-à-d., courriel ou télécommunication.

3.2.10 Comme le plan exige le soutien et les efforts des trois CDM et du CH, l'examen trimestriel pourrait se dérouler dans le cadre d'une réunion inter-missions. Toutes les parties concernées pourraient évaluer le plan sous l'angle de l'efficacité de son exécution et de ses résultats. Ces discussions devraient, dans l'idéal, s'inscrire dans le prolongement de l'exercice trimestriel de mesure du rendement. Un examen trimestriel pourrait toutefois s'avérer trop coûteux, voire excessif, mais des discussions en milieu et en fin d'année seraient appropriées. La réunion inter-missions pourrait porter sur tous les programmes, offrant ainsi une excellente tribune pour discuter aussi bien des résultats que des mesures correctives éventuelles.

## Recommandation à l'intention de la mission

**3.2.11** Des réunions inter-missions périodiques entre Budapest, Zagreb, Sarajevo et le consul honoraire devraient être instituées aussi rapidement que possible et servir de tribune pour la discussion des objectifs, des résultats et de la planification stratégique.

## Réponse de la mission

**3.2.11** Un CGM triangulaire entre les trois missions (CDM de Zagreb, Sarajevo et tous les gestionnaires de programme et les personnels concernés à Budapest) a été organisé en avril 2001, et l'on a discuté, entre autres questions, du Programme de la PCI. La décision a été prise à cette réunion d'organiser de telles rencontres tous les six mois, en avril et en septembre. Malheureusement, la tragédie du 11 septembre et ses conséquences ont entravé l'organisation de la réunion prévue pour ce mois-là, mais des initiatives sont en cours pour en organiser une autre en avril/mai 2002.

Le CGM triangulaire a été complété par la réunion annuelle de la section commerciale en décembre. L'organisation de rencontres supplémentaires est problématique du fait des contraintes qui

**pèsent sur les ressources -- disponibilité de crédits de déplacement ou disponibilité du personnel, notamment du consul honoraire à Ljubljana.**

**Les avis des CDM seront nécessaires lors de la phase de planification du PDCI et avant qu'il soit soumis à l'AC, et ils seront tenus informés sur une base régulière de l'avancement du travail.**

## **Communications**

3.2.12 Une interaction plus constante est nécessaire entre le délégué commercial de la PCI et la CDM. À cause des déplacements inscrits à l'agenda de la CDM et du délégué commercial, et de l'absence de mécanismes de communication, ils estiment, l'un comme l'autre, qu'il faudrait organiser des séances d'information plus structurées. La section de la PCI organise des rencontres hebdomadaires afin de discuter des activités opérationnelles. Les questions importantes qui exigent des initiatives et un suivi sont inscrites sur un tableau-papier. Il serait utile que le délégué commercial en transmette une version abrégée à la CDM sous forme de notes télégraphiques, afin d'attirer son attention sur certains dossiers et de lui permettre d'en assurer le suivi. Ces rencontres sont programmées chaque semaine et lorsqu'elle en a la possibilité, la CDM devrait y participer. Elle pourrait ainsi se faire une meilleure idée de la dynamique de la section, en plus de manifester ostensiblement son soutien à ses subordonnés.

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

**3.2.13 Le délégué commercial devrait communiquer plus fréquemment et plus efficacement avec la CDM.**

## **Réponse de la mission**

**3.2.13 Convenu. Le DCP et la CDM se voient toutes les semaines lorsque leurs programmes de voyages les y autorisent (plutôt que tous les mois comme auparavant). Les communications sont plus fréquentes : la CDM reçoit copie des courriers électroniques pertinents et des procès-verbaux des réunions du personnel commercial, et elle assiste aux réunions lorsque nécessaire.**

## **3.3 Soutien aux entreprises canadiennes**

### **Journées commerciales du Canada (JCC)**

3.3.1 Les principaux instruments de la mise en œuvre réussie du plan stratégique de la PCI dans la région sont les JCC. Il s'agit d'un effort focalisé de

communication d'informations commerciales (IC) qui vise à accroître et à renforcer les contacts, à répertorier les débouchés commerciaux dans les quatre pays et à attirer 60 nouveaux exportateurs canadiens vers la région. La première JCC se déroulera à Budapest le 10 septembre et sera suivie par une seconde à Zagreb le 17. La date choisie initialement pour la première JCC était le 5 juillet; toutefois, le recrutement s'est avéré problématique à cause des vacances estivales. La Slovénie est provisoirement inscrite pour novembre 2001. La Bosnie-Herzégovine n'entrera pas dans les plans tant que le délégué commercial n'aura pas élaboré de stratégie plus ciblée. Il envisage de solliciter le soutien de l'agent de l'ACDI qui arrivera cet été à Sarajevo. Il est d'avis que l'AG et l'agent de l'ACDI pourraient collaborer au recensement et à l'évaluation des débouchés commerciaux dans la région.

3.3.2 La section de la PCI s'efforce de fonctionner dans les limites de son budget. Elle dispose d'un budget de PDCI de 10 000 \$, d'un budget de voyage de 16 000 \$ et d'un budget d'accueil de 9 400 \$, et elle a demandé 3 000 \$ au Fonds d'initiative commerciale (FIC). En outre, la section lissera les niveaux de financement grâce aux contributions reçues de tiers qui participent aux activités parrainées par la mission et figurant dans le plan stratégique. Le gestionnaire de programme s'investit énormément dans le fonctionnement de la Chambre de commerce du Canada en Hongrie, laquelle regroupe plus d'une centaine de membres actifs qui prennent part à la PCI au nom de la mission.

3.3.3 La mise en œuvre du plan risque de buter sur deux obstacles. Budapest compte sur l'aide financière des autres missions. Or, ces missions n'ont pas beaucoup d'argent à affecter au plan. Par ailleurs, l'impossibilité pour le délégué commercial de fonctionner dans la langue locale des missions satellites soulève divers problèmes dont le plus important est le risque que les clients locaux perçoivent l'AG comme un interprète plutôt que comme un agent.

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

**3.3.4 La mission, en concertation avec Zagreb et Sarajevo, devrait se montrer attentive aux problèmes de ressources et de langue afin d'en minimiser l'impact sur le plan.**

#### **Réponse de la mission**

**3.3.4 Les ressources sont une préoccupation constante, et la planification devra en tenir compte dans le futur. Toutefois, la collecte de fonds auprès du secteur privé a donné de bons résultats.**

**Lorsque le DCP rencontre des difficultés sur le plan linguistique avec les missions satellites, il convient d'engager des interprètes locaux au besoin. L'ERP de Zagreb a acquis la compétence voulue**

**pour traiter avec les clients locaux et exploiter les débouchés commerciaux, ce qui permet aux agents commerciaux hongrois de réduire substantiellement leur implication en Croatie. Cela réduira aussi sensiblement la pression sur l'AG de Zagreb, notamment pour ce qui est de la fourniture de soutien logistique et de services de traduction. La section commerciale admet que l'AG ne doit pas être utilisée comme interprète, car ce n'est pas sa fonction primordiale.**

## **Site Web**

3.3.5 Le segment PCI du site Web de la mission ne dresse pas la liste de ses six services de base. Il fournit le nom des prestataires de services additionnels, tels que les services comptables, juridiques ou de réinstallation, mais pas ceux des prestataires de services logistiques. Bien que trois secteurs prioritaires des études de marché soient énumérés sur le site, ils ne sont pas accessibles pour des raisons techniques. Le Programme des relations générales est en charge du site Web de la mission, et une recommandation se rapportant aux problèmes techniques est formulée dans la section de ce rapport se rapportant au Programme RG.

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

**3.3.6 La section commerciale devrait actualiser son site Web afin d'y inclure les six services de base.**

## **Réponse de la mission**

**3.3.6 La section commerciale reconnaît l'importance d'assurer que les six services de base soient communiqués à ses clients, et des efforts en ce sens ont été faits, en coopération avec le service des relations générales, lequel est le principal responsable du site Web de la mission, dans le but de régler ce problème. Prière de se reporter à la réponse 2.2.6.**

## **3.4 Nouvelle approche**

3.4.1 Tous les AG ont reçu une formation sur la nouvelle approche. Un des assistants commerciaux n'a pas encore bénéficié de cette formation, et l'autre n'a pas reçu la formation conçue pour les assistants.

3.4.2 Depuis avril 2000, les voyages en dehors du bureau se sont résumés à huit déplacements par le gestionnaire de programme (Hongrie - 1, Croatie - 3, Slovénie - 4) et vingt et un déplacements par les AG (Hongrie - 6, Croatie - 7, Slovénie - 8). Afin de renouveler et de réévaluer le réseau de contacts, les AG devraient accorder plus d'importance aux visites à l'intérieur de la Hongrie.

L'information commerciale collectée grâce au programme d'activités promotionnelles pourrait être énormément enrichie par un programme permanent de sollicitation d'entreprises. Leurs plans d'action devraient stipuler le nombre de contacts qu'ils envisagent de faire sur une base hebdomadaire, et les résultats devraient être discutés dans le cadre des réunions hebdomadaires du personnel.

3.4.3 La section dispense, occasionnellement, plus que les six services de base. Elle considère que dans cette région de l'Europe, il reste nécessaire de fournir des services logistiques et des services d'accueil aux visiteurs canadiens. Toutefois, la section se rend compte de l'importance nouvelle accordée aux prestataires de services additionnels et pense qu'elle sera à la hauteur des autres missions dans le proche avenir.

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

**3.4.4 Les AC devraient bénéficier d'une formation adéquate.**

**3.4.5 Les AG devraient élaborer un programme productif de sollicitation des entreprises en Hongrie.**

### **Réponses de la mission**

**3.4.4 Convenu. L'adjointe commerciale recevra une formation en février 2002 et l'adjointe au commerce est inscrite au prochain cours des adjoints aux programmes prévu en juin 2002. Tout le reste du personnel commercial aura suivi au moins une séance de formation à l'occasion d'une foire commerciale et d'un programme d'activités promotionnelles au Canada au cours de l'exercice.**

**3.4.5 Les agents commerciaux vont se focaliser sur l'amélioration du programme de sollicitation des entreprises en Hongrie. Les avancées seront examinées à l'occasion des réunions hebdomadaires de la section commerciale. Les objectifs et les résultats recherchés seront intégrés au plan de travail annuel de la PCI, et l'on veillera notamment à tout mettre en œuvre pour assurer les six services de base.**

### **Annexe de la Chancellerie**

3.4.6 Le personnel de la PCI s'est plaint de l'implantation de l'annexe dans un quartier résidentiel. Les aller-retour entre l'annexe et le quartier commercial où se trouvent la plupart des clients et contacts sont difficiles à cause des encombrements de la circulation. Les déplacements prennent un temps infini. Par ailleurs, le conditionneur d'air est fréquemment en panne, et le personnel se plaint de la qualité de l'air pendant

les heures de travail. Le système de chauffage est insuffisant et doit être complété par des radiateurs électriques. Le mobilier de bureau est démodé, les tapis usés, et les bureaux ne sont pas suffisamment insonorisés. Il faudrait aussi donner un coup de peinture. Bien qu'il existe un projet de déménagement dans une nouvelle chancellerie, il faudrait procéder immédiatement à des améliorations à l'annexe.

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

**3.4.7 La mission, en concertation avec SRD, doit recenser et mettre en œuvre les projets urgents susceptibles d'améliorer la santé et la sécurité des employés qui travaillent dans l'annexe.**

### **Réponse de la mission**

**3.4.7 Tout a été fait, avec la collaboration des services de gestion de la mission et l'AC, pour dissiper les craintes du personnel en matière de santé et de sécurité et répondre aux préoccupations d'ordre esthétique. Dans l'immédiat, le système de conditionnement d'air a été modernisé, le système de chauffage a été amélioré, le personnel a été déplacé (tout le monde dispose maintenant d'une fenêtre), les bureaux ont été repeints et du mobilier neuf ainsi que de nouveaux tapis ont été commandés.**

## SERVICES CONSULAIRES

### 4.1 Gestion du Programme

4.1.1 Le Programme des services consulaires est géré par l'AGCA, mais son fonctionnement journalier est supervisé par un agent consulaire (LE-07) employé à temps plein. La suppléance est assurée par l'adjoint administratif et le comptable adjoint. La mission offre des services consulaires tant pour la Hongrie que pour la Slovénie, ainsi que le soutien requis aux Programmes consulaires de Sarajevo et Zagreb. L'agent consulaire conseille et épaula les deux missions satellites et se charge de l'entrée des heures et des données statistiques sur la charge de travail consulaire dans le COSMOS.

4.1.2 La mission offre des services consulaires dans des délais satisfaisants et efficacement. Le personnel est expérimenté et compétent. Les systèmes et procédures adéquats sont en place et le COSMOS est exploité correctement.

### 4.2 Services aux Canadiens

4.2.1 Le Programme consulaire s'occupe de la prestation des services aux citoyens canadiens, en particulier les services liés aux passeports et à la citoyenneté en Hongrie et en Slovénie. Des efforts sont déployés pour actualiser le ROCA et encourager l'immatriculation. Des plans d'urgence ont été mis en place. On a constaté une baisse du nombre de Canadiens qui voyagent dans la région et, par conséquent, le nombre de dossiers traités a diminué.

### 4.3 Services de passeports

4.3.1 Les services de passeports et de citoyenneté sont assurés efficacement par le Programme consulaire. La mission délivre une trentaine de passeports par mois. Un contrôle de rapprochement des passeports a été fait, et tous les actifs ont été comptabilisés et tous les registres sont conformes.

4.3.2 Les recettes consulaires qui ont été encaissées \*\*\*. Le Manuel de la gestion financière, chapitre 23, stipule que toutes les recettes doivent être transmises pour dépôt en banque lorsqu'elles sont supérieures à 500 \$ ou chaque semaine quand leur montant est inférieur.

### Recommandation à l'intention de la mission

**4.3.3 Veiller à ce que les recettes consulaires soient déposées conformément aux règlements du gouvernement.**

## **Réponse de la mission**

### **4.3.3 Fait.**

## **4.4 Consul honoraire**

4.4.1 Il y a un consul honoraire à Ljubljana, Slovénie, qui épaula la mission dans le domaine commercial, politique et consulaire. Les relations sont bonnes, et la mission apprécie la contribution du consul honoraire. Ce dernier prépare chaque mois des rapports sur les activités consulaires et sur les inventaires. Aucun objectif ou but n'est fixé à son intention. Néanmoins, la mission procède à l'élaboration d'un PE. Il entre aussi dans l'intention de la mission de présenter, en milieu d'année, une demande à RBD en vue de l'ouverture d'un bureau placé sous la tutelle du consul honoraire qui comprendrait un APRP et un ERP. Cette initiative vise à réduire la charge de travail et les responsabilités du consul honoraire.

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

### **4.4.2 Fixer des buts et des objectifs à l'intention du consul honoraire à Ljubljana, Slovénie.**

## **Réponse de la mission**

### **4.4.2 Un protocole d'entente, décrivant les objectifs et les paramètres, à l'intention du consul honoraire et son adjoint, sera finalisé avant juin 2002.**

## **SERVICES ADMINISTRATIFS**

### **5.1 Gestion du Programme**

5.1.1 La CDM s'est beaucoup investie dans la gestion du Programme des services administratifs du fait que le poste de gestionnaire de programme AGC est resté inoccupé de novembre 2000 à juin 2001. L'AGCA, une adjointe débutante \*\*\*, a agi à titre de gestionnaire de programme pendant cette période. Pour aider la mission, deux AGC expérimentés y ont été envoyés en affectations temporaires. Même si l'AGCA a donné satisfaction dans les circonstances, et même si les AGC en affectations temporaires ont bien contribué à la prestation du Programme, la situation a exigé une plus grande supervision de la part de la CDM qu'en temps normal. La vacance du poste d'AGC a rendu le fonctionnement du Programme difficile et a été la cause de beaucoup de stress pour les employés chargés de son exécution. Nombre d'observations formulées dans le présent rapport sont, en partie, dues à ces circonstances. L'arrivée d'un nouvel AGC en juin 2001 a eu un impact immédiat sur le moral et a accru l'efficacité du Programme.

### **Planification du Programme**

5.1.2 Par suite de la vacance du poste d'AGC et de l'inexpérience relative de la l'AGCA qui agissait comme gestionnaire de programme, la planification du Programme n'est pas pleinement élaborée. La CDM a discuté des besoins et des activités du Programme avec l'AGCA, mais le Programme a fonctionné en mode réactif et sans avoir de véritable planification à long terme. La CDM n'a pas fourni à l'AGCA d'objectifs ni de buts précis pour le Programme.

5.1.3 La planification s'est améliorée avec l'arrivée du nouvel AGC. Il est arrivé bien préparé, avec un modèle provisoire de planification qui couvrait toutes les fonctions administratives et consulaires. Après avoir évalué les besoins du Programme, il a commencé la planification à partir de son modèle et des besoins du Programme.

### **Rôles de l'AGC et de l'AGCA**

5.1.4 Les rôles de l'AGC et de l'AGCA doivent être plus précisément définis, non seulement à cause de problèmes liés à la vacance du poste d'AGC mais aussi du fait que le poste d'AGCA a évolué avec le temps. Ce poste était, à l'origine, avant tout un poste consulaire. Il s'est transformé en poste d'AGCA véritablement responsable des fonctions consulaires et administratives. L'AGC a déjà fait circuler un document qui définit les rôles et les responsabilités réciproques des deux postes dans le but d'optimiser les activités du Programme.

## **Adhésion aux politiques ministérielles**

5.1.5 Plusieurs remarques entendues dans la section exigent que la mission adhère plus étroitement aux politiques ministérielles. Les politiques du personnel ne sont pas complètement appliquées, ce qui entraîne un certain flou quant au statut de certains ERP. L'examen des registres d'accueil montre que les lignes directrices en matière d'accueil ne sont pas bien comprises ou appliquées. Les politiques relatives aux contrats et aux pratiques exemplaires, par exemple, assurer que les fournisseurs sont sélectionnés tous les ans par concours, ne sont pas respectées. Le pouvoir de signature des documents financiers ou les procédures de vérification doivent être réexaminées. C'est la responsabilité de l'AGC et, éventuellement, de la CDM de contrôler l'application des directives et des règlements ministériels. Avec l'arrivée du nouvel AGC, des procédures et contrôles sont mis en œuvre pour régler ces problèmes.

## **5.2 Ressources humaines**

### **Gestion de la fonction**

5.2.1 La fonction des ressources humaines (RH) relève habituellement de l'AGC, soutenu par une adjointe à la gestion des biens/du personnel (ERP). En l'absence de l'AGC, l'AGCA était responsable de la fonction de même que de toutes les autres fonctions consulaires et administratives. Les RH n'ont donc pas bénéficié de l'attention nécessaire. Plusieurs décisions et pratiques doivent être clarifiées auprès des ERP concernés, et les corrections nécessaires devront être apportées lorsque les décisions qui ont été prises allaient à l'encontre des règlements.

5.2.2 Une analyse de la charge de travail est en cours, et le nouvel AGC procède à la redéfinition des rôles de l'AGC et de l'AGCA. Parmi les autres préoccupations mentionnées figurent la création d'un esprit de corps, l'amélioration des relations avec les ERP et la communication. Ces questions demandent que la direction élabore une stratégie à long terme et améliore l'intégration des programmes.

### **Rôles de l'AGC et de l'AGCA**

5.2.3 Le nouvel AGC, qui est arrivé à la mission au moment de la vérification, s'est attaqué à un grand nombre de problèmes de ressources humaines. Il a formellement délégué les activités relatives aux ressources humaines à l'AGCA et transféré le soutien ERP, assuré par l'adjointe à la gestion des biens, à l'adjointe administrative. Cela a pour double conséquence de permettre à l'AGCA et à l'adjointe administrative de se concentrer sur les ressources humaines, et à l'adjointe à la gestion des biens de se focaliser principalement sur la fonction Ressources matérielles.

5.2.4 Les tâches des deux gestionnaires consulaires ne sont pas bien comprises du fait que les rôles n'ont pas été définis par le passé ni expliqués à tout le personnel. L'absence d'un AGC, ajoutée à plusieurs changements au rôle de l'AGC, a accru la confusion au sein du personnel de la mission, en particulier parmi les ERP pour ce qui avait trait aux rôles tant de l'AGC que de l'AGCA. Par exemple, le poste d'AGCA s'est transformé, de poste de commis ou de chef de bureau qu'il était, en poste d'agent principalement chargé des affaires consulaires, et il englobe aujourd'hui la totalité des sous-responsabilités des fonctions gestionnaires et consulaires.

5.2.5 Le nouvel AGC a produit un document intitulé Organisation et responsabilités qui décrit les changements. La distribution du travail est maintenant semblable à celle qui existe dans les autres missions de la même taille, et l'AGC assure la gestion globale des programmes et joue un rôle prédominant dans le domaine des finances et des biens. L'AGCA va maintenant se concentrer sur les ressources consulaires et les ressources humaines. Le personnel de gestion et le personnel consulaire ont été réorganisés en conséquence. Il s'agit d'une distribution adéquate des responsabilités et des charges de travail. Ce document clarifie à l'intention de tout le personnel les rôles et responsabilités de l'AGC et de l'AGCA.

### **Descriptions d'emploi**

5.2.6 Les descriptions d'emploi des ERP n'ont pas été réactualisées depuis plusieurs années, à l'exception des postes relativement récents. En ce qui concerne le personnel du Programme des services administratifs, notamment, les descriptions d'emploi périmées contribuent à la confusion des rôles parmi les ERP de la section ou les clients qu'ils servent.

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

**5.2.7 Les descriptions d'emploi des ERP devraient être actualisées afin de refléter le réalignement des responsabilités administratives.**

### **Réponse de la mission**

**5.2.7 Convenu. Un cabinet d'experts-conseils va être embauché pour revoir les descriptions d'emploi avec les employés (au coût estimé de 8 000 \$). Une fois que les descriptions d'emploi seront terminées, un examen de la classification sera entrepris afin d'assurer que les postes sont classés au niveau approprié. On estime que ce travail sera terminé en septembre 2002.**

## **Contrats pour postes à durée indéterminée**

5.2.8 La mission a récemment embauché des ERP pour occuper des postes à durée indéterminée et, parallèlement, a demandé à ces employés de signer des contrats courant sur des périodes d'emploi fixes. Bien que des contrats aient été signés, la mission remplit des certificats d'emploi et de rémunération ERP EXT 208 pour chaque employé et accorde les mêmes salaires et avantages qu'aux autres ERP. Ces employés ont reçu un exemplaire du Manuel ERP, lequel ne fait aucune référence à cette pratique dans sa section Embauche et ne réfère qu'aux postes à durée indéterminée. En dépit du contrat qu'ils ont signé, ces employés occupent des postes à durée indéterminée à plein temps et, en vertu des conditions d'emploi du personnel recruté sur place, sont en réalité considérés comme des employés à temps plein. Ce ne sont pas des contractants.

5.2.9 Cette pratique a surtout cours dans le Programme RG. Toutefois, au moins deux personnes embauchées à l'origine par ce programme ont été transférées dans la section des services administratifs sous un nouveau contrat. Une employée, dont le contrat avec le Programme RG a expiré, a été rayée de l'effectif. Elle a plus tard obtenu un autre contrat afin de pourvoir un poste vacant pendant que la titulaire était en congé de maternité. En conséquence, cette personne a perdu un emploi dans un poste qui aurait dû être à durée indéterminée. Il n'y a plus de poste pour lui assurer un emploi stable dans le cadre du Programme RG, vu que la mission a depuis embauché quelqu'un d'autre.

5.2.10 Cette pratique a eu, naturellement, un effet nocif sur le moral des employés de la mission. Ils sont toutefois de plus en plus conscients qu'il ne s'agit pas d'une procédure normale, conforme aux conditions d'emploi du personnel recruté sur place. La situation a entraîné une certaine confusion au sein du personnel recruté sur place qui est à contrat ou employé à durée indéterminée, et cela a contribué à miner la confiance entre la direction et le personnel.

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

**5.2.11 Assurer que les contrats signés par les personnes recrutées sur place pour des durées indéterminées, mais qui sont affectées à des postes classés comme étant à temps plein, soient annulés. Inclure dans leurs dossiers une note confirmant que l'embauche est à durée indéterminée.**

**5.2.12 Assurer que les EXT 208 enregistrent l'embauche à plein temps à partir de la date à laquelle les employés sont intégrés à l'effectif.**

**5.2.13 Informer toutes les personnes recrutées sur place de la différence entre les employés à durée indéterminée et les contractants.**

## Réponses de la mission

- 5.2.11** Tous les employés concernés ont été informés de leur statut. Il n'y a pas de contrats à annuler; il suffit de changer les conditions pour préciser que ce sont des emplois à durée indéterminée. Ce qui a été fait. Le cas particulier de la personne démise de ses fonctions sans motif a été réglé, en concertation avec HRL. Cette personne a été affectée au Programme d'aide au développement de l'ACDI.
- 5.2.12** Les formulaires EXT 208 sont mis à jour et révisés. On prévoit que le travail sera achevé en avril 2002.
- 5.2.13** Fait.

## Versements de primes

5.2.14 Les ERP touchent des primes en complément de leur salaire. Ces primes, qui ont été approuvées par l'Administration centrale à diverses occasions depuis 1990, comprennent : le versement d'un treizième mois; un avantage marginal équivalant à 25 % du salaire annuel (versé tous les mois); une prime de connaissances linguistiques égale à entre 2 et 15 % du salaire pour chaque langue maîtrisée (versée mensuellement); une prime d'effort pour la manutention d'objets lourds (homme à tout faire); et une indemnité de repas quotidienne. Certains employés perçoivent aussi une indemnité de déplacement. Le système de primes pose divers problèmes :

- L'administration d'un système aussi complexe est très difficile. Ainsi, la prime de connaissances linguistiques est versée en fonction de la maîtrise des langues et de la demande de l'employeur. Certains facteurs tels que la maîtrise réelle des langues sont difficiles à apprécier sans procéder à des tests complexes. Sur les 23 ERP de la mission, tous à l'exception de sept touchent une prime de connaissances linguistiques. Parallèlement, la mission continue d'employer du personnel, principalement des chauffeurs, qui ne parle ni l'une ni l'autre des langues officielles du Canada.
- Toutes les primes ne sont pas toujours référencées. La justification d'un avantage marginal de 25 % n'est pas évidente aux yeux de l'Équipe de vérification. Cette prime grossit, à elle seule, l'enveloppe salariale de 80 000 \$ par an.
- Toutes les primes ne sont pas intégrées au calcul du salaire brut et déclarées comme revenu par les ERP.

5.2.15 La mission devrait procéder à une revue des primes accordées aux ERP afin d'assurer qu'elles sont conformes aux pratiques et aux lois suivies par les employeurs locaux. Le nombre de primes devrait, dans la mesure du possible, être réduit et leur administration simplifiée. Si certaines primes n'ont pas cours sur le marché, on devrait envisager leur suppression. Dans le cadre de cette initiative, HRL devrait être consulté pour obtenir des conseils sur la possible simplification du système de primes par leur intégration aux salaires.

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

**5.2.16 Entreprendre, au cours des six prochains mois et sous la tutelle de HRL, une étude approfondie du marché dans le but de revoir le système de primes et leur justification.**

#### **Réponse de la mission**

**5.2.16 La mission a pris contact avec un organisme externe qu'elle a chargé d'examiner le système de prime; son rapport doit être transmis en mai 2002. La mission est d'avis que les primes se justifient et qu'elles représentent un élément essentiel du régime de rémunération local.**

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

**5.2.17 Envisager des moyens de simplifier les versements de primes, par exemple, en les intégrant aux salaires.**

#### **Réponse de HRL**

**5.2.17 HRL est au courant du système de rémunération complexe qui a cours en Hongrie. Nous sommes disposés à entreprendre un examen exhaustif du régime de rémunération, mais nous attendons les données que la mission recueille actuellement afin de les prendre en compte pour notre étude. Quand nous aurons ces données en main, nous procéderons à une revue du système, avant de transmettre nos conclusions à la mission.**

#### **Guide de l'ERP**

5.2.18 La mission n'a pas tenu à jour le Guide de l'employé recruté sur place depuis 1997. Elle n'était pas au courant des Parties 1 et 2 intégrées au nouveau Guide de l'ERP qui est fourni par les RH et que la mission est censée compléter. Il s'agit d'un autre exemple des conséquences de la vacance du poste d'AGC. Dans un souci de continuité, ce type d'activité devrait figurer dans les objectifs annuels de travail.

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

- 5.2.19 De concert avec l'étude du marché des avantages sociaux, entreprendre une refonte du Guide de l'ERP et en préparer une nouvelle mouture basée sur le guide général fourni par HRL; transmettre ce projet de guide à HRL dans les six mois.**

## **Réponse de la mission**

- 5.2.19 La mission a actualisé le Guide de l'ERP en 1999, et il a reçu l'aval de HRL en 2000. Le guide sera transmis dans les six mois et comprendra les Parties 1 et 2.**

## **Coordonnatrice communautaire**

5.2.20 La mission a engagé sous contrat une nouvelle coordonnatrice communautaire, mais ne lui a pas fourni d'indications précises sur son rôle ni de bureau à la chancellerie. Même s'il est actuellement difficile de trouver de l'espace à la chancellerie, la chose n'est pas impossible. La coordonnatrice n'a pas eu de contacts avec SERV et n'a bénéficié d'aucune formation spécialisée. Cette personne est relativement nouvelle à la mission; \*\*\* qui débute au MAECI. Vu les circonstances, on peut raisonnablement considérer qu'elle aurait besoin du soutien de la mission. Maintenant que le nouvel AGC est en place, des rencontres régulières devraient être organisées, et on devrait fournir une définition claire de son rôle à la titulaire du poste, aux EC ainsi qu'à leurs conjoints, de même qu'aux ERP de la section des services administratifs. De plus fréquents échanges entre cette coordonnatrice et la CDM alerteraient aussi cette dernière des préoccupations des EC.

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

- 5.2.21 Définir et formaliser le rôle de la coordonnatrice communautaire et favoriser le dialogue entre cette dernière, l'AGC et la CDM.**
- 5.2.22 Envisager le réaménagement de l'espace disponible à la chancellerie afin de trouver un bureau ou un espace de travail pour la coordonnatrice communautaire.**

## **Réponses de la mission**

- 5.2.21 Le rôle de la coordonnatrice communautaire est défini clairement dans le contrat signé en avril 2001, dans lequel sont précisés les objectifs spécifiques et le travail à accomplir. Ces conditions ont toujours cours. Par ailleurs, avant la signature du contrat, l'AGC en affectation temporaire a rencontré la coordonnatrice communautaire,**

après d'étroites consultations avec la CDM, afin de faire le point sur les exigences du poste. Cette démarche était essentielle du fait de son manque d'expérience outremer et pour déterminer si elle se sentait prête à assumer ces fonctions. La candidate a affirmé qu'elle souhaitait occuper le poste.

**5.2.22** La réalité est que la chancellerie ne peut pas actuellement être reconfigurée pour accommoder un espace de travail supplémentaire. La chose est d'autant plus vraie depuis que la mission a accueilli les représentants du ministère de la Défense, puis des Programmes d'immigration. En outre, les règlements de la Gestion des biens immobiliers ne prévoient pas l'octroi d'espace de travail aux coordonnateurs communautaires. La question devrait être portée à l'attention de SRSR si la politique doit être modifiée. Il y a néanmoins maintenant, dans le bureau de l'AGC, une étagère pour les documents de la CC et elle peut se servir d'un ordinateur au même endroit. Par ailleurs, un compte SIGNET a été demandé pour assurer une meilleure communication.

#### **Observation de la SIV**

**5.2.21** Bien qu'un contrat ait été remis à la coordonnatrice communautaire, l'Équipe de vérification est d'avis que des relations plus étroites sont nécessaires avec la CDM et l'AGC.

#### **Comité ERP**

**5.2.23** L'Équipe de vérification a rencontré le Comité ERP qui lui a fait part de certains problèmes soulevés avec l'AGC. Les ERP ont récemment élu ce comité, car il n'en existait pas auparavant. Ils ignorent encore quel est son mandat précis et comment procéder, mais ils sont enthousiastes et intéressés. Le comité a fait part à l'Équipe de vérification de plusieurs aspects des problèmes soulevés dans le présent rapport, à savoir :

- Il y a peu d'interaction entre le personnel, notamment entre la chancellerie et l'annexe;
- Les ERP ont le sentiment de ne pas savoir ce qui se passe et de ne pas être mis au courant de l'orientation à long terme de la mission;
- Les priorités évoluent rapidement sans qu'aucune explication ne leur soit fournie;

- La communication est inadéquate et prend souvent la forme de messages électroniques qui se multiplient à vitesse exponentielle pour aboutir à ce qu'ils qualifient de « tempête de courriels ».

5.2.24 La CDM et l'AGC devraient stimuler l'interaction avec le comité. Il faudrait organiser des rencontres périodiques, avec distribution de procès-verbaux. Des plans d'action pourraient être élaborés à partir de ces échanges de vues concernant tant les ERP que la direction de la mission.

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

**5.2.25 Organiser des réunions périodiques avec le Comité ERP et faire de ce dernier un instrument de dialogue entre le personnel et la direction de la mission.**

### **Réponse de la mission**

**5.2.25 Convenu. Des initiatives ont été prises pour la mise en œuvre de cette recommandation. Depuis l'arrivée du nouvel AGC en juin, une réunion préliminaire du Comité ERP a été encouragée et a finalement eu lieu début décembre 2001. Ses recommandations ont été transmises au CGM en février 2002, et la direction de la mission a engagé un dialogue constructif avec le comité.**

## **5.3 Ressources matérielles**

### **Gestion de la fonction**

5.3.1 La fonction Ressources matérielles a, par le passé, été gérée par l'AGC mais, du fait de la vacance du poste, l'AGCA a assumé cette responsabilité. L'agent ERP à la gestion des biens/du personnel est le principal dépositaire de cette fonction et supervise trois chauffeurs et un homme à tout faire. En l'absence d'un AGC à temps plein, cette fonction a manqué de supervision. Il faut instaurer les normes de services dont il est question dans la section du présent rapport se rapportant à la gestion de la mission, pour que les clients soient mieux informés et que leur niveau de satisfaction soit amélioré. La visite de l'Équipe de vérification a été suivie d'une visite de l'agent d'entretien régional de SRSF, qui aidera la mission à régler un certain nombre des problèmes soulevés dans notre rapport.

5.3.2 La mission loue la chancellerie et dispose d'un bâtiment annexe, sur la même propriété, qui abrite le Programme commercial, le Programme de développement et le Cercle canadien. La Résidence officielle (RO) et quatre logements du personnel (LP) sont également loués, et la mission dispose de quatre LP qui sont propriété de l'État, dont deux ont été construits en 1997.

## **Planification du travail**

5.3.3 L'Équipe de vérification a constaté que la planification du travail relevant de cette fonction est médiocre, particulièrement en ce qui concerne l'entretien routinier. Là encore, il s'agit d'une conséquence de la vacance du poste d'AGC et d'un manque de continuité. L'AGCA n'avait ni le temps ni l'expérience requise pour préparer des plans détaillés sur le moyen ou le long terme, ni pour mettre en chantier de nouveaux projets. L'adjointe à la gestion des biens/du personnel n'a pas fait de planification ni préparé de budget pour ce genre d'activités, et fonctionne en mode réactif à l'égard des demandes et des instructions de son superviseur. La mission a toutefois récemment produit un Plan de gestion des biens de la mission (PGBM) qui jette les bases d'une vaste stratégie relative aux biens, et la mission se sert du PRIME et du plan de travail de SRSF pour coordonner l'ensemble des activités relatives aux biens.

5.3.4 Depuis son arrivée, le nouvel AGC a entrepris de s'attaquer à la planification de l'entretien en préparant un tableau qui lui sert à suivre et à planifier les travaux sur une base annuelle, les demandes des usagers ou les nouveaux projets. Il a inscrit au budget des montants initiaux élevés sur les crédits de la mission pour assurer l'entretien régulier et les travaux prioritaires recensés par PRID, et il procède aux travaux d'entretien requis.

## **Comité du logement**

5.3.5 Le Comité du logement de la mission n'est opérationnel que depuis l'année dernière. Ce comité se réunit peu souvent du fait du programme de déplacements chargé de ses membres. Au cours de l'année écoulée, le comité n'a eu pour tâche que d'examiner les demandes se rapportant aux rajustements compensatoires en matière de logement. Deux demandes ont été examinées et l'une d'elles a été approuvée à l'automne 2000. Le comité n'a pas de rôle consultatif en matière de gestion des biens, par exemple l'attribution des LP, les décisions relatives aux locations, etc. Ainsi, la mission envisage de se départir d'un LP. Toutefois, on n'a pas demandé au Comité du logement d'examiner ce projet ni les autres solutions envisageables. Ni le comité ni la mission ne sont au courant des lignes directrices SRD relatives au mandat du Comité du logement de la mission. Il serait utile que la mission et les services administratifs, au cas où le mandat du Comité du logement serait élargi, incluent des plans à court et moyen terme portant sur le parc de logements de la mission, et révisent ou y intègrent des plans pour l'entretien.

5.3.6 Le seul rajustement compensatoire en matière de logement qui a été approuvé (LP473100) portait sur une réduction de loyer de 20 % et a été avalisé pendant que le logement était occupé. Les documents relatifs au rajustement ne mentionnaient pas le terme de la réduction ni du correctif. Au moment de la visite de ce LP par l'Équipe de vérification, certains problèmes avaient été résolus ou n'étaient plus d'actualité. Par exemple, la demande de rajustement compensatoire mentionnait que la cour n'était pas propre, et qu'il s'y trouvait des poules appartenant à d'autres

occupants. Cela ne semble plus être le cas. Normalement, une réduction de loyer accordée dans le cadre d'un rajustement compensatoire est approuvée à titre temporaire jusqu'à ce que le problème soit résolu. Les rajustements compensatoires devraient être examinés par le Comité du logement de la mission de façon régulière.

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

- 5.3.7 Réviser la demande de rajustement compensatoire en matière de logement (LP473100) à la lumière des conditions actuelles.**
- 5.3.8 Assurer que tous les futurs rajustements compensatoires en matière de logement sont régulièrement révisés au fur et à mesure que des mesures correctives sont prises ou que les circonstances changent.**

### **Réponses de la mission**

**5.3.7 Les rajustements compensatoires en matière de logement seront réexaminés et réévalués en fonction des conditions actuelles.**

**5.3.8 Convenu.**

5.3.9 La mission a signalé à SRD l'urgence d'envisager le déménagement de la chancellerie. Le bâtiment actuel, qui est loué à CD Hongrie, l'ancien Bureau du logement diplomatique, n'est pas un immeuble de bureaux convenable et n'offre pas l'espace adéquat, compte tenu des besoins actuels. Il est situé à Buda qui est très éloigné du centre-ville et de Pest où se trouvent les administrations du gouvernement et les bureaux d'affaires. On s'attend aussi à ce que le CCI ouvre des bureaux dans la mission. SRD va de l'avant avec ses projets de location d'un nouveau site pour la chancellerie afin d'en améliorer l'emplacement et les installations. L'Équipe de projets de SRD a rendu visite à la mission au même moment que l'Équipe de vérification.

5.3.10 En dépit de la perspective d'un déménagement de la chancellerie, des travaux d'entretien seront nécessaires sur le site actuel. À cause de la vacance du poste d'AGC, il y a très peu de planification au niveau de l'entretien du site. Les problèmes soulevés devant l'Équipe de vérification au sujet de la chancellerie sont les suivants :

- il n'y a pas de système de climatisation central dans le bâtiment principal de la chancellerie, et des systèmes biblocs ne sont installés que dans la zone protégée;
- il n'y a pas de stores aux fenêtres du bâtiment principal de la chancellerie;

- le système CVC dans l'annexe n'est pas utilisé ou ne fonctionne pas;
- l'éclairage est très insatisfaisant;
- la clôture extérieure a besoin de réparations;
- la peinture intérieure et extérieure a besoin d'être refaite.

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

**5.3.11 En concertation avec SRSF, recenser les besoins en matière de travaux de réparation et d'entretien à court terme à la chancellerie.**

### **Réponse de la mission**

**5.3.11 La mission a préparé un plan de travail pour la chancellerie et l'annexe, et a identifié plusieurs projets dans le PGM. Nous tenons SRSF constamment au courant de l'évolution de la situation en matière de projets. Les dépenses d'entretien de la chancellerie ont augmenté substantiellement au cours de l'exercice, et on a insisté pour que le propriétaire honore ses obligations. Il a, par exemple, réalisé un grand projet de restauration du terrain, peint la clôture extérieure, procédé à la réfection de la façade de l'un des bâtiments de l'annexe et effectué, l'automne dernier, d'importantes réparations dans l'annexe principale sur la chaudière et le système de chauffage.**

**SRF a fourni les fonds pour moderniser le système de climatisation dans les bureaux de l'annexe occupés par le Programme commercial, l'ACDI et l'Immigration, ainsi que dans le bâtiment principal de la chancellerie.**

### **Entretien**

5.3.12 La mission ne possède pas de programme d'entretien préventif, ni de système opérationnel de demandes de travail. Les demandes sont adressées verbalement ou par courriel à l'adjointe à la gestion des biens/du personnel et attribuées, à sa discrétion, soit à l'homme à tout faire de la mission, soit \*\*\*. L'homme à tout faire est encadré directement par cette employée et ne participe pas aux réunions des programmes. La chancellerie, la RO, et les quatre logements qui appartiennent à l'État ont été visités par l'Équipe de vérification. Les occupants de la Chancellerie et des LP ont exprimé leur insatisfaction concernant l'entretien et se sont plaints notamment que :

- le personnel d'entretien de \*\*\* n'est pas efficace et le travail n'est pas effectué ou il est mal fait;
- les travailleurs ne parlent ni anglais ni français, ils arrivent souvent sans prévenir et ne sont pas capables d'expliquer ce qu'ils viennent faire;
- le suivi des demandes par l'administration est insatisfaisant;
- les travaux exigent fréquemment des demandes répétées;
- l'administration donne très peu d'information sur le logement, en général, les travaux d'entretien ou la façon dont les services d'entretien de la mission fonctionnent.

5.3.13 L'homme à tout faire de la mission ne se charge que des travaux non spécialisés ou de la supervision des entrepreneurs. La mission fait appel à \*\*\* pour les travaux d'entretien plus complexes qu'exigent tous les bâtiments, y compris les LP de l'État. La mission n'a pas dressé de liste de contacts et d'entrepreneurs locaux, et n'a pas non plus comparé les prix pratiqués par \*\*\* et par les services similaires disponibles sur le marché. La mission n'a pas renouvelé son contrat avec \*\*\* depuis 1992. Interrogée par l'Équipe de vérification à propos de \*\*\*, l'adjointe à la gestion des biens/du personnel a indiqué que la mission avait toujours fait appel à cet organisme pour les travaux d'ordre général, que ses prix étaient considérés les plus compétitifs et que les factures étaient acquittées telles que soumises. Comme le travail effectué par \*\*\* est souvent jugé moins que satisfaisant et que des entrepreneurs privés, plus modernes et plus efficaces, sont présents sur le marché, la mission devrait envisager des solutions de rechange, y compris le recours aux appels d'offres, afin de bénéficier de meilleures conditions de la part d'autres entrepreneurs, ainsi que de meilleurs prix, d'un savoir-faire supérieur et d'un travail plus efficace.

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

- 5.3.14 Mettre en œuvre un système d'ordres d'exécution pour requérir, planifier et suivre la prestation de travaux et de services.**
- 5.3.15 Élaborer une liste de contacts dans les entreprises locales pour les services d'entretien de routine, en se basant sur la compétitivité des prix et des services.**
- 5.3.16 Passer de nouveaux contrats pour les services normaux ou des offres à commande, pour assurer que le travail effectué est facturé et estimé à sa juste valeur.**

## Réponses de la mission

**5.3.14** Fait depuis la fin de l'été. Le système de demandes de travail fait partie d'un processus d'amélioration en continu qui a pour but d'assurer la satisfaction de la clientèle.

**5.3.15** La mission a presque doublé le nombre d'entrepreneurs inscrits sur sa liste depuis l'été et a l'intention d'en retenir trois pour chaque type de service. Cette initiative, en cours à l'heure actuelle, sera poursuivie. Voir ci-dessous le paragraphe 5.3.16.

**5.3.16** Un modèle d'offre à commande s'appliquant à 25 types de services courants a été élaboré et pourra être utilisé prochainement. La date prévue pour la mise en application est mai 2002.

**Note :** En outre, l'AGC, en étroite collaboration avec l'adjointe à la gestion des biens, le commis à l'entretien et le technicien, met au point un programme d'entretien des biens systématique et à long terme qui permettra d'assurer que les biens de l'État ou loués par celui-ci sont entretenus comme il se doit et que l'on répondra aux besoins individuels en temps opportun.

## LP loués

**5.3.17** À l'heure actuelle, le propriétaire de tous les LP loués est CD Hongrie. Au cours des cinq dernières années, la mission n'a loué que deux LP d'autres propriétaires. L'adjointe à la gestion des biens/du personnel, qui est chargée de trouver des logements à louer et de faire les premières évaluations avant de transmettre ses recommandations au Comité du logement et à l'AGC, a indiqué à l'Équipe de vérification que la mission pouvait louer des logements de CD Hongrie au meilleur prix. Même si le loyer mensuel moyen (3 000 \$) demandé par CD Hongrie est raisonnable dans le contexte du marché locatif local, la mission devrait explorer d'autres possibilités pour s'assurer qu'elle obtient le meilleur rapport qualité/prix.

## Recommandation à l'intention de la mission

**5.3.18** Faire des recherches sur le marché locatif local pour s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix lorsque des logements loués par l'État sont sélectionnés.

## Réponse de la mission

**5.3.18** Comme d'habitude durant cette période de l'année, le Comité du logement a été très actif au cours de l'été 2001. La mission a retenu

**les services d'un agent immobilier local pour dresser une liste de logements qui pourraient être examinés par le comité. Cet agent a trouvé près de 50 logements dont la description a été passée en revue par l'agent de la gestion des biens qui en a ensuite visité 20. Une liste restreinte de cinq logements a été transmise au comité qui a sélectionné un appartement dont le propriétaire n'est pas CD Hongrie. Le locataire est très satisfait de ce logement. Nous avons également obtenu des rapports standard sur le marché auprès de sociétés de gestion immobilière. La même méthode va être appliquée en 2002 pour sélectionner les trois nouveaux LP dont nous avons besoin.**

### **LP430081**

5.3.19 Dans le Plan de gestion des biens de la mission (PGBM), il est recommandé de se départir du LP430081 dont l'État est propriétaire. Il s'agit d'une maison ancienne située dans la même rue que la chancellerie, très fréquentée et donc bruyante. Les précédents occupants de ce LP n'en étaient pas satisfaits et avaient demandé à déménager. Étant donné que la mission envisage de se départir de ce LP, elle n'y a fait effectuer aucune rénovation ou modernisation. L'ameublement est visiblement ancien, dépareillé et en plus mauvais état que dans les autres LP. Tous ces facteurs font du LP430081 un logement peu enviable. Même s'il était indiqué dans le PGBM que la mission avait essayé de se départir de ce LP, l'Équipe de vérification n'a trouvé aucune analyse détaillée à l'appui de cette décision. Avant que l'on aille de l'avant et que l'on se départisse de ce LP, la mission et SRSK devraient faire une évaluation précise des avantages et des inconvénients de ce LP, et prendre en considération les besoins de la mission à court et moyen terme. Si l'on décide de ne pas s'en départir à court terme, les travaux d'entretien nécessaires devraient être faits, et on devrait envisager des rénovations mineures.

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

**5.3.20 Le Comité du logement devrait réexaminer la décision de se départir du LP430081 et considérer la possibilité de le conserver parmi les biens de la mission et d'y faire des travaux de rénovation.**

**5.3.21 Parallèlement à l'évaluation concernant le LP430081, le comité devrait établir les besoins stratégiques en LP à court et à moyen terme.**

### **Réponses de la mission**

**5.3.20 Ce LP sera conservé. Il a été mis sur la liste des logements dont on envisageait de se départir dans le PGBM il y a plusieurs années,**

**mais aucune évaluation n'a pu être retracée. Les conditions actuelles du marché de l'immobilier justifient que l'on conserve ce LP. On trouve dans le PGBM actuel une liste de projets d'envergure qui permettront d'assurer la rentabilité à long terme de cette maison.**

**5.3.21 Cette question est traitée dans le PGBM de l'année en cours. Les besoins prévus à court et à moyen terme sont clairement indiqués.**

### **Bureau des Relations de défense**

5.3.22 Lorsque les postes d'attaché des Forces canadiennes et d'adjoint à l'attaché des Forces canadiennes ont été ajoutés à l'effectif de la mission à l'automne 2000, des travaux de rénovation ont été entrepris à la hâte au deuxième étage de la chancellerie, et dans la zone protégée pour y installer leurs bureaux. Les classeurs contenant des dossiers protégés ont été déménagés de la salle des archives et placés ailleurs. La salle des archives a été réaménagée pour créer un bureau pour l'attaché des Forces canadiennes, ainsi qu'une pièce en annexe occupée par son adjoint. Cet arrangement nécessitait un minimum de travaux, et même si toutes les personnes concernées de la mission estiment que cette solution est satisfaisante, elle n'est pas idéale. Le bureau de l'adjoint de l'attaché des Forces canadiennes a été aménagé dans un couloir et la seule façon d'avoir accès au bureau de l'attaché est de passer par celui de son adjoint.

5.3.23 Le poids des classeurs, à leur emplacement actuel, risque de poser problème. D'autres classeurs contenant des dossiers administratifs non classifiés ont été placés dans le grenier, sans tenir compte de leur poids.

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

**5.3.24 Consulter SRSF pour déterminer si le poids des classeurs placés dans le grenier et ailleurs pose problème ou si c'est une solution acceptable.**

**5.3.25 Restreindre le nombre de dossiers classifiés et non classifiés pour réduire l'espace requis.**

### **Réponses de la mission**

**5.3.24 Fait. Nous avons discuté du problème du poids des classeurs avec SRSF lorsque ses représentants ont rendu visite à la mission et nous avons pris les mesures appropriées.**

**5.3.25 Dans le cadre d'un contrat accordé à un conjoint, la mission fait actuellement trier ses dossiers conformément aux normes du**

**MAECI. Des dossiers pesant plus de 800 kilos ont été déchiquetés. Le système d'archivage central sera opérationnel d'ici 2002.**

## **5.4 Finances**

### **Gestion de la fonction**

5.4.1 Le fait d'avoir été privé des services d'un AGC permanent au cours des dix derniers mois est le facteur qui a le plus influé sur l'activité de la section des finances de cette mission. Vu que deux AGC différents ont occupé ce poste de façon temporaire et que l'AGCA était également intérimaire, il a été difficile pour le comptable et son adjoint de suivre les procédures de gestion financière de façon cohérente, alors que leur superviseur changeait constamment.

5.4.2 L'Équipe de vérification a examiné les procédures financières, les mécanismes de contrôle et les exigences relatives aux déclarations, ainsi qu'un échantillon de transactions traitées sur une période de trois mois. Même si, de façon générale, la section se décharge de ses responsabilités fonctionnelles comme il se doit, certaines réserves peuvent être émises concernant les pouvoirs de signature, et l'on estime souhaitable de renforcer les mécanismes de contrôle afin d'améliorer la conformité aux procédures et de rendre le système plus efficace.

### **Traitement des paiements**

5.4.3 La mission a trois comptes bancaires : un en dollars américains, un en forints (HUF) et, depuis avril 2001, un en dollars canadiens. À Budapest, on n'utilise pas les chèques comme mode de paiement. La mission a recours aux transferts bancaires pour verser leurs salaires aux ERP et payer les factures des entreprises agréées. Environ la moitié des paiements à d'autres entreprises et particuliers sont faits en liquide.

5.4.4 Un examen des comptes couvrant une période de trois mois a révélé que, dans certains cas, les pièces justificatives fournies à l'appui du remboursement de certaines dépenses avaient été certifiées en vertu des articles afférents de la LGFP par la personne qui avait reçu le remboursement. La chose s'est reproduite pendant la période où la section des finances a été dirigée par trois différents AGC. Les formulaires EXT53 (carte de signature) et EXT1321 (pouvoir de signature pour les lettres de crédit et les comptes bancaires) ne sont pas à jour. Dans bien des cas, des employés qui n'avaient pas le pouvoir de signature approprié ont signé des documents en vertu des articles 33 et 34 de la LGFP.

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

**5.4.5 Mettre à jour tous les formulaires EXT53 et EXT1321.**

**5.4.6 Veiller à ce que tous les paiements soient certifiés en vertu des articles 33 et 34 de la LGFP par des agents qui détiennent le pouvoir de signature approprié.**

#### **Réponses de la mission**

**5.4.5 Fait.**

**5.4.6 Fait.**

#### **Vérification des comptes**

5.4.7 En ce qui concerne le traitement des paiements, les irrégularités suivantes ont été relevées. Elles ont trait à la conformité des pièces justificatives et à des méthodes dont on pourrait améliorer l'efficacité :

- les factures ne sont pas toujours traduites en français ou en anglais;
- en ce qui concerne les dépenses, un justificatif du taux de change n'est pas toujours fourni;
- le nom des personnes qui se font rembourser leurs dépenses par la petite caisse n'est pas toujours enregistré;
- les salaires des ERP sont versés une semaine à l'avance;
- les salaires versés à certains employés sont transférés à deux banques différentes ce qui multiplie les frais bancaires;
- les frais relatifs aux véhicules officiels, notamment la consommation de carburant, ne sont pas contrôlés adéquatement;
- les dépenses recouvrables, par exemple, les frais de téléphone, ne sont pas codées de telle façon que leur remboursement est garanti;
- les fonds de la petite caisse de la section des services administratifs et consulaires ne sont pas vérifiés tous les mois.

5.4.8 Les recommandations suivantes ont pour objet de consolider le cadre de contrôle financier de la mission, d'assurer le respect des politiques et des procédures du Ministère, de protéger les biens et de garantir que les versements de fonds sont effectués dans les règles.

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

- 5.4.9 Traduire toutes les factures en français ou en anglais.**
- 5.4.10 Veiller à ce que les pièces justificatives adéquates soient versées aux dossiers, à l'appui des taux de change et des remboursements sur la petite caisse.**
- 5.4.11 Verser les salaires des ERP à la fin du mois.**
- 5.4.12 Autoriser un seul transfert bancaire par employé.**
- 5.4.13 Établir des procédures assurant la vérification des frais de véhicule.**
- 5.4.14 Assurer que tous les frais recouvrables sont codés de façon appropriée.**
- 5.4.15 Rapprocher les fonds des petites caisses mensuellement.**

## **Réponses de la mission**

- 5.4.9 D'un point de vue pratique, la mission ne peut envisager de faire traduire toutes les factures. On demandera à un tiers de les vérifier au cas où la personne chargée de l'autorisation a des doutes.**
- 5.4.10 Fait.**
- 5.4.11 Fait.**
- 5.4.12 Fait.**
- 5.4.13 Depuis la vérification, l'AGC a mis en place un système de contrôle de l'utilisation des véhicules, de la consommation de carburant et des frais de réparation. Cela a permis de constater des abus au niveau de la consommation de carburant de la part de trois employés, qui ont été renvoyés. Ces mesures sont désormais prises systématiquement à la mission centrale et elles sont en cours d'application dans les missions satellites.**
- 5.4.14 Fait.**
- 5.4.15 Fait.**

## **Remboursements de la taxe à la valeur ajoutée (TVA)**

5.4.16 La mission fait traiter ses remboursements de TVA par une entreprise privée qui perçoit 25 % de la somme remboursée pour ses services. D'après ce que l'on a pu constater dans d'autres missions, le travail qu'exige le traitement de ces remboursements n'est pas énorme, et la mission pourrait faire des économies en utilisant ses propres ressources pour accomplir cette tâche.

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

**5.4.17 Étudier la possibilité de faire traiter les remboursements de TVA par les employés des services administratifs.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.17 L'AGC a étudié la situation et rencontré le fournisseur de services. Les règles du gouvernement central concernant le remboursement de la TVA ne sont pas claires, et elles sont sujettes à modification et à interprétation. C'est un problème qui a été soulevé par de nombreuses ambassades et par l'Association diplomatique (dont la CDM est actuellement la secrétaire-trésorière) auprès du ministère des Finances, mais aucune directive claire n'a été formulée. Étant donné la complexité et le manque de clarté de procédures qui changent constamment, nous ne recommandons pas de confier cette tâche au personnel de la mission. Selon toute probabilité, le recours à notre fournisseur de services s'avère rentable, étant donné que ses relations personnelles et professionnelles garantissent que moins de demandes de remboursement de TVA sont rejetées. Toutefois, c'est la mission elle-même qui a négocié un remboursement de TVA plus important pour les projets d'envergure.**

### **Dépôts à la banque**

5.4.18 Les dépôts à la banque sont effectués par \*\*\*. Il faut que les services de sécurité fassent l'objet d'un arrangement plus formel, pour garantir que les obligations et les responsabilités éventuelles de la mission et de la personne embauchée pour assurer ces services sont établies et convenues. On devrait envisager de faire assurer ces services en passant un contrat avec une entreprise spécialisée ou par l'intermédiaire de la banque de la mission.

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

**5.4.19 Examiner les procédures de sécurité s'appliquant aux dépôts à la banque et conclure un contrat pour officialiser les services requis.**

## Réponse de la mission

**5.4.19**      **Fait. Un contrat a été conclu et fera régulièrement l'objet d'appels d'offres.**

### 5.5 Gestion de l'information

5.5.1            Le personnel de la mission est satisfait des ressources fournies par SIGNET et des services de l'administrateur du système (AS). Tous les employés, sauf les chauffeurs et l'homme à tout faire, ont accès à SIGNET et ont reçu une formation suffisante. Quant aux nouveaux employés, ils bénéficient d'une formation et d'un encadrement informels. Le personnel qui utilise les systèmes ministériels dont dispose la mission – SGI, COSMOS et WIN Accès direct - a bénéficié d'une formation appropriée.

#### Archives

5.5.2            La mission n'a plus de salle des archives depuis que la pièce qu'elles occupaient a été rénovée pour y installer des bureaux à l'intention des responsables du Programme des relations de défense. Les classeurs contenant les archives ont été placés temporairement dans une pièce moins accessible. En conséquence, le personnel chargé des programmes n'utilise plus un système central de classement des dossiers, préférant conserver leurs dossiers dans leurs bureaux. En l'absence d'un tel système centralisé, les dossiers ne sont pas toujours disponibles, et il n'y a pas non plus d'élimination systématique des dossiers de la mission. Le même problème a été constaté dans d'autres missions. Si les dossiers ne sont pas gérés dans les règles, on peut difficilement les retracer et cela pose également problème pour transmettre les dossiers lors de la permutation des EC. Dans les missions où il n'y a pas de commis EC, la gestion des dossiers a été traditionnellement confiée à l'adjointe du CDM.

5.5.3            On a trouvé dans le grenier un grand nombre de classeurs contenant des dossiers administratifs non classifiés. Beaucoup de ces dossiers remontent à 1991, ne sont pas consultés régulièrement par le personnel et devraient être supprimés. À cette fin, il faut arrêter un calendrier des délais de conservation et d'élimination des dossiers.

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

**5.5.4**            **En consultation avec SRSF, trouver un autre endroit pour les archives classifiées.**

**5.5.5**            **Déterminer le meilleur moyen de gérer les dossiers classifiés et qui devrait être responsable de tenir les dossiers.**

- 5.5.6** En consultation avec SXD, arrêter un calendrier de conservation et d'élimination des dossiers.

### Réponses de la mission

**Note :** L'absence d'un système central d'archivage depuis 1997 est une des nombreuses raisons pour lesquelles la salle des archives a été convertie en bureau pour l'attaché militaire. Par ailleurs, la pièce qui abrite maintenant les archives n'avait pas été utilisée depuis près de cinq ans. Étant donné la nécessité de fournir un bureau à l'attaché des Forces canadiennes, il a été décidé de reloger les archives là où elles se trouvent actuellement.

- 5.5.4** Fait. Il n'y a pas d'autre endroit (tant que la chancellerie ne déménagera pas dans un nouveau bâtiment). On a beaucoup réduit le poids des dossiers.
- 5.5.5** Dans le cadre d'un contrat accordé à un conjoint, on a entrepris de trier systématiquement les dossiers. Quand ce travail sera terminé et que l'on aura établi un index simplifié, l'adjointe du CDM rangera les documents qui auront été classifiés de façon appropriée. Il se peut qu'à la longue, ce système ne soit pas viable et, au besoin, on aura recours à un conjoint engagé à contrat.
- 5.5.6** La mission n'a pas besoin de créer son propre calendrier. Nous avons adopté les normes du MAECI énoncées dans le manuel, et il nous suffit d'examiner les dossiers une fois par an. Ce sera fait, au besoin, dans le cadre d'un contrat accordé à un conjoint. Les dossiers qui ont un intérêt historique sont envoyés à SXIS.

### Gestion de l'information

**5.5.7** Dans le passé, on a utilisé les Dossiers publics pour diffuser l'information et classer les dossiers électroniques. La fonction de gestion de l'information relève de l'AGC. Depuis que ce poste est vacant, personne n'a été désigné pour gérer l'information et les Dossiers publics, qui ont donc été de moins en moins utilisés. Il serait à l'avantage de la mission d'examiner ses besoins en matière de partage des dossiers et, le cas échéant, de mettre en place une structure à l'appui du recours aux Dossiers publics.

### Recommandation à l'intention de la mission

- 5.5.8** Élaborer une stratégie destinée à remettre en vigueur le recours aux Dossiers publics.

## Réponse de la mission

**5.5.8** La mission remet en question l'utilité de cette recommandation. La mission utilise une unité commune, l'unité « I », ce qui est plus pratique pour conserver des documents et diffuser des informations, des modèles, etc. Ce système répond au même objectif.

Quoi qu'il en soit, la mission a l'intention de fournir à ses employés une formation complémentaire pour s'assurer qu'ils connaissent à fond ICONDesk, ce qui devrait accroître le recours à tous les éléments de notre système de technologie de l'information, y compris la fonction Calendrier.

## Salle MITNET

**5.5.9** La salle MITNET est située au troisième étage de la chancellerie et n'est accessible qu'au besoin. L'inspection a révélé que la salle avait grand besoin d'être repeinte et nettoyée, et que son éclairage devait être amélioré. On a constaté sur les murs des dommages dus à l'eau ou à l'humidité. Cette salle contient un équipement délicat qui est essentiel pour assurer le fonctionnement de la mission.

## Recommandation à l'intention de la mission

**5.5.10** Assurer que l'on fait dans la salle MITNET les réparations nécessaires et que l'on veille à son entretien.

## Réponse de la mission

**5.5.10** Il faut soigneusement planifier les réparations à effectuer dans cette pièce pour ne pas endommager l'équipement fragile qui s'y trouve. Dans l'idéal, on devrait enlever tout cet équipement pour refaire la pièce de fond en comble. Ce n'est pas envisageable étant donné que la mission aurait à fermer ses portes pendant plusieurs semaines. Nous espérons que les réparations essentielles seront faites d'ici juin 2002. Le principal problème à résoudre est celui de la poussière et de la façon dont on pourrait réduire au minimum l'impact que cela peut avoir sur les systèmes opérationnels.

## Observation de SIV

**5.5.10** La mission devrait communiquer avec SRSF pour établir de manière précise quels sont les travaux requis dans cette pièce. Même si SIV ne peut évaluer l'ampleur des réparations à faire, des consultations avec SRSF ont permis de déterminer qu'il faudrait plusieurs jours, et

**non plusieurs semaines, pour effectuer les travaux. On pourrait par exemple prévoir les faire pendant un week-end pour réduire l'impact que cela pourrait avoir sur les communications de la mission.**

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

## Ressources humaines (ETP)

	EC	ERP	Total
Cabinet CDM	2	4	6
Relations générales	1	4	5
Promotion du commerce international	1	5	6
Services administratifs	3	9	12
Services consulaires		1	1
MDN	2		2
Développement		2	2
Total	9	25	34

## Ressources matérielles

BIENS	POSSÉDÉS	LOUÉS
Chancellerie	-	1
RO	-	1
LP	4	4
Véhicules	6	

## Informations financières 2001-2002

Salaires N012	497 692 \$
Exploitation N001	1 119 681
Heures supplémentaires EC N011/0104	7 900
Immobilisations N005	88 000
Total	1 713 273 \$