

VÉRIFICATION
DU
CONSULAT DU CANADA
CHONGQING

DÉCEMBRE 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
GESTION DE LA MISSION	2
1.1 Aperçu	2
1.2 Gestion	2
1.3 Planification	3
1.4 Organisation	4
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	5
2.1 Aperçu	5
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	6
3.1 Gestion du programme	6
3.2 Ressources humaines	6
3.3 Ressources matérielles	7
3.4 Finances	8
3.5 Gestion de l'information	9
ANNEXE A	10
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	10

RÉSUMÉ

Les programmes d'administration et des affaires consulaires du consulat du Canada à Chongqing ont fait l'objet d'une vérification les 5 et 6 février 2002. Il s'agissait de la première vérification de la mission depuis sa transformation en consulat en 1998. Cette vérification a eu lieu en même temps que celle des quatre autres missions en Chine.

La mission fonctionne dans un environnement très difficile, isolé et bien moins moderne que celui d'autres grandes villes de la Chine. Elle est principalement un organisme commercial qui est dirigé par un consul (FS-02) et dispose du soutien des six employés recrutés sur place du Bureau des services diplomatiques (BSD). Un employé canadien supplémentaire faciliterait beaucoup la prestation de tous les programmes.

L'entente de gestion en étoile entre Beijing et la mission doit être revue, car il faut veiller à ce que Beijing fournisse suffisamment d'orientation et d'appui au besoin, et suive de façon adéquate l'évolution des dossiers. Si Beijing fournissait plus d'aide, le consul pourrait consacrer davantage de temps au Programme de promotion du commerce international (PCI) et moins de temps à l'administration de la mission. La mission doit élaborer un plan de travail qui précise les priorités, les objectifs, les responsabilités et les résultats escomptés. Ce plan permettra de mieux cibler les activités et d'améliorer la prestation du programme et le travail d'équipe.

Les négociations du nouveau contrat du BSD durent depuis plusieurs mois, mais sont à présent dans une impasse. Cette situation crée une incertitude chez le personnel local et contribue aux difficultés rencontrées pour combler un poste de chauffeur.

Le présent rapport contient douze recommandations, toutes adressées à la mission. La mission a indiqué que de ce nombre, huit recommandations ont été suivies et que les quatre autres sont en train d'être mises en œuvre.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Le consul, qui a été affecté en 2000 à cette micro-mission, gère tous les programmes de façon remarquable. La principale raison d'être de la mission est la promotion du commerce. Toutefois, la mission offre également des services consulaires, répond aux demandes de renseignements en matière d'immigration et prépare des rapports sur la situation politique. Elle fonctionne bien, en dépit de ses ressources limitées, de sa difficulté à trouver du personnel compétent qui puisse être formé et de l'environnement bureaucratique dans lequel elle se trouve. Les postes des employés recrutés sur place (ERP) sont les suivants : un agent commercial principal, deux agents commerciaux, un adjoint commercial, un adjoint consulaire/réceptionniste et un chauffeur. Deux des agents commerciaux étaient absents au moment de la vérification. Le poste de chauffeur est actuellement vacant. L'agent commercial principal remplace le consul lorsque ce dernier s'absente.

1.2 Gestion

1.2.1 Le consul intervient dans tous les aspects des activités de la mission, en partie parce que les employés sont plus jeunes et moins expérimentés. Comme il n'a pas l'appui d'un employé canadien (EC), sa tâche est très lourde, compte tenu de l'environnement de Chongqing où les conditions de travail et de vie ne sont pas faciles. L'efficacité de cette mission qui ne possède qu'un seul EC est douteuse, et la présence d'un autre EC permettrait d'équilibrer la charge de travail de la mission et de réduire le nombre considérable d'heures supplémentaires que le consul doit effectuer.

1.2.2 Une entente de gestion en étoile entre Beijing et la mission a été établie en 1998, mais n'a pas été révisée ni actualisée depuis cette date. Pour mieux soutenir la mission et lui donner une orientation, l'entente doit mieux définir le rôle de chacune des missions. Entre autres, les missions doivent communiquer plus régulièrement, Beijing fournissant une orientation et des conseils, et la mission rendant compte des réalisations des programmes et des besoins opérationnels. Si la mission centrale de Beijing participait davantage, le consul pourrait réduire la quantité de temps qu'il consacre aux tâches administratives (jusqu'à la moitié du temps actuellement.)

Recommandation à la mission

1.2.3 Préparer une analyse de cas en vue d'ajouter un deuxième employé canadien à la mission.

Réponse de la mission

- 1.2.3 Les documents de l'analyse de cas en faveur de l'ajout d'un deuxième EC à Chongqing ont été transmis à PND pour examen.**

Recommandation à la mission

- 1.2.4 De concert avec Beijing, la mission devrait revoir et actualiser l'entente de gestion en étoile, afin de s'assurer qu'un soutien adéquat est fourni.**

Réponse de la mission

- 1.2.4 Une nouvelle entente de gestion en étoile a été conclue.**

1.3 Planification

1.3.1 Tous les employés coopèrent en tant que membres d'une équipe. Le fonctionnement multitâche étant la norme, chaque employé contribue aux projets plus vastes, comme les visites et les salons professionnels. Un excellent guide des procédures des services administratifs et consulaires a été créé et est régulièrement mis à jour. Il fournit aux employés les directives à suivre pour certaines tâches qui peuvent ne pas faire partie de leurs fonctions habituelles. Un programme de stages financé par l'AC a pris fin et la mission regrettera le travail supplémentaire qu'accomplissaient les étudiants stagiaires.

1.3.2 Des réunions du personnel se tiennent habituellement une fois par semaine, sous la présidence du consul. De façon générale, les priorités de la mission ne sont pas claires. Il existe bien un document sur les objectifs, mais il manque de précision et de clarté. Un plan de travail de la mission plus détaillé, indiquant les échéances, profiterait à tout le personnel, car il ferait en sorte que le personnel connaisse les priorités des programmes. La participation des employés à la formulation du plan les rallierait à ses objectifs, et le plan pourrait être intégré aux ententes de responsabilité et aux objectifs d'évaluation des employés.

Recommandation à la mission

- 1.3.3 Élaborer avec l'aide de tous les employés un plan de travail de la mission qui sera intégré à l'entente de responsabilité individuelle de chaque employé et au processus d'évaluation des ERP.**

Réponse de la mission

- 1.3.3 Un plan de travail de la mission détaillé, qui tient compte des priorités principales et intègre des mesures précises du rendement des employés, a été établi.**

1.4 Organisation

1.4.1 Au moment de la vérification, on effectuait un examen de la répartition de la charge de travail à la mission, dans le but de s'assurer que la bonne personne effectue le travail qui correspond à ses compétences. La révision des descriptions de travail était presque achevée, et celles-ci devaient être soumises à Beijing aux fins d'un examen de la classification. L'organigramme et les titres de postes tiennent compte du fonctionnement multitâche qui est la norme pour tout le personnel. Toutes les descriptions de travail permettent un certain degré de chevauchement et de suppléance, surtout dans les programmes d'administration et des services consulaires. L'organigramme, qui montre tous les employés relevant directement du consul, doit être mis à jour.

1.4.2 Actuellement, les responsabilités du programme d'administration se répartissent entre l'adjoint commercial et l'adjoint consulaire/le réceptionniste, qui sont aidés au besoin par d'autres employés. La mission avait déjà attribué les tâches de comptabilité à l'adjoint consulaire/le réceptionniste, mais cette mesure a eu peu d'effet positif, en grande partie à cause du manque de formation de cette personne. Il serait plus efficace que toutes les fonctions administratives et consulaires soient exécutées par un seul employé, ce qui permettrait également à l'adjoint commercial de se concentrer sur l'appui au programme commercial.

Recommandations à la mission

- 1.4.3 Clarifier et mettre à jour l'organigramme.**
- 1.4.4 Achever les descriptions de travail. Idéalement, l'adjoint consulaire/le réceptionniste devrait assurer les fonctions administratives et consulaires, et cette personne devrait recevoir la formation nécessaire.**

Réponse de la mission

- 1.4.3 Un organigramme révisé a été établi.**
- 1.4.4 La mission a revu les descriptions de travail et les a envoyées pour examen à Beijing. En attendant l'affectation d'un nouvel EC à la mission en 2003, les ERP de la mission continueront à se partager les responsabilités liées au Programme d'administration.**

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

2.1 Aperçu

2.1.1 Le Programme des services consulaires est bien géré. Il est dirigé par le consul, qui est surtout aidé dans cette tâche par l'adjointe consulaire/la réceptionniste. La demande de services est faible. L'adjointe consulaire n'a pas reçu de formation poussée, mais a tiré parti des conseils du consul, de l'agent commercial principal et du guide des procédures. Cette employée a besoin de recevoir une formation complète sur les services consulaires afin de se perfectionner.

2.1.2 Le territoire du consulat est vaste. Il comprend la municipalité de Chongqing et la province du Sichuan, ainsi que les provinces du Yunnan et du Guizhou. Il n'existe pas de consul honoraire. La mission ne délivre pas de visas ni de passeports ordinaires. Elle est uniquement habilitée à délivrer des passeports d'urgence le cas échéant. Les passeports vierges sont placés en lieu sûr.

2.1.3 Depuis l'automne 2001, la mission a accès à COSMOS. Il y a 70 Canadiens inscrits à la mission, et le système ROCA est régulièrement mis à jour. La mission profite d'événements tels que la fête du Canada et les réunions de Noël pour confirmer le départ de Canadiens de la région. La mission tient une liste des entreprises canadiennes actives à Chongqing ou dans la ville de Chengdu située à proximité. Les statistiques COMIP sont recueillies, puis envoyées à Beijing qui en fait la saisie.

Recommandation à la mission

2.1.4 Inscrire dès que possible l'adjoint consulaire à une formation complète sur les services consulaires.

Réponse de la mission

2.1.4 L'ampleur des activités consulaires ne justifie pas une formation complète dans ce domaine. Au lieu de l'inscrire à cette formation, la mission a envoyé l'adjoint consulaire suivre un cours de trois jours à Beijing en décembre 2002 avec le personnel du Programme des services consulaires de Beijing.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

3.1 Gestion du programme

3.1.1 Le Programme d'administration est bien géré à la mission, bien qu'il fonctionne dans un environnement difficile. Le personnel local a besoin de conseils et d'encadrement en raison de son manque d'expérience relatif. Il n'est pas facile de trouver du personnel local de grande envergure et, lorsqu'on peut trouver des gens bilingues et compétents, il faut consacrer beaucoup de temps et d'énergie à leur formation et à leur perfectionnement.

3.2 Ressources humaines

3.2.1 Actuellement, cette fonction se concentre surtout sur la négociation d'un contrat révisé de « services du personnel » avec le Bureau des services diplomatiques (BSD). Le contrat, conformément à la législation du travail de la Chine, porte sur des aspects tels que le salaire des employés, le régime de retraite gouvernemental, l'assurance et les soins de santé. Essentiellement, la mission verse les montants convenus à l'État, qui paye ensuite l'employé en effectuant certaines déductions. La mission a défini sa position dans un document intitulé « Relation opérationnelle du consulat du Canada ». De concert avec les consulats ***, la mission espérait exercer une pression sur le gouvernement local pour qu'il agisse de manière plus transparente et offre plus de souplesse en ce qui a trait à la gestion du personnel. Le BSD ne peut pas ou ne veut pas fournir de rapport indiquant les prestations de retraite et de fin d'emploi accumulées des employés. Les consulats *** ont décidé, au bout de quelques mois, de signer de nouveaux contrats. On s'attend à ce que le gouvernement chinois cesse durant l'année de fournir des services de personnel. Le rôle principal, pour toute dérogation au système actuel, devrait être laissé à la mission de Beijing. Entre-temps, il faut un nouveau contrat, ce qui supprimerait le stress du personnel local, améliorerait les activités et le moral, et faciliterait également le recrutement d'un nouveau chauffeur de la mission.

3.2.2 Les dossiers des ERP sont bien tenus, et les vérifications approfondies de la fiabilité ont été effectuées. Les congés font l'objet d'un suivi à l'aide d'un tableur, et les employés doivent aviser la mission de la date à laquelle ils comptent prendre leur congé au début de l'exercice, à des fins de planification. Les évaluations des ERP nécessitent une mise à jour. Certaines ont été effectuées du temps du précédent consul, mais aucune autre ne l'a été depuis son départ.

3.2.3 L'ancien chauffeur de la mission a été congédié à l'automne 2001 et les documents justifiant cette décision ont été versés au dossier; toutefois, HRL n'a pas été avisé ni consulté avant le congédiement.

Recommandations à la mission

3.2.4 Négocier dès que possible un nouveau contrat avec le BSD.

3.2.5 Mettre à jour les évaluations des ERP.

3.2.6 Informer HRL du congédiement du chauffeur.

Réponse de la mission

3.2.4 Le BSD préfère maintenir l'entente provisoire (et les règles de Chongqing), bien que les déductions effectuées sur les salaires du personnel aient été réduites de 35 % à 20 %. Une nouvelle entente concernant le personnel doit être négociée par l'ambassade de Beijing avec le BSD.

3.2.5 Les évaluations des ERP seront effectuées selon la nouvelle formule, tous les ans, à la date anniversaire d'entrée en fonction de l'employé.

3.2.6 Un nouveau chauffeur a été embauché, et tous les documents concernant le précédent chauffeur ont été fournis à HRL.

3.3 Ressources matérielles

3.3.1 Les ressources matérielles sont gérées par le consul, aidé de diverses façons par l'agent commercial principal, l'adjoint commercial et l'adjoint consulaire/le réceptionniste. La chancellerie occupe moins du quart d'un étage d'un immeuble de bureaux moderne, et les logements du personnel (LP) se situent à un pâté de maisons de là, dans un grand hôtel. La mission ne compte qu'un seul véhicule officiel. Un modeste projet d'agrandissement, qui avait pour but de donner des locaux à bureaux supplémentaires au même coût de location, vient d'être terminé. Grâce à ce projet, la mission dispose d'une salle de conférence, peut avoir un bureau de plus et une aire d'entreposage. Le budget de cet aménagement était de 24 000 \$ et il a été financé par SRD.

3.3.2 L'inventaire des LP n'a pas été effectué. Les éléments d'actif sont un mélange de meubles et d'installations d'hôtel et de propriété de l'État. Un des ERP doit dresser avec le consul une nouvelle liste d'inventaire complète.

3.3.3 La mission doit continuer à étudier les possibilités du marché immobilier local, afin de s'assurer que le LP est la solution d'habitation la plus rentable. Le LP est un appartement de taille modeste, qui comprend trois chambres et une petite cuisine. Le loyer mensuel est actuellement de 11 500 \$, ce qui représente une réduction par

rapport au bail précédent. Selon la mission, il existe peu d'autres solutions satisfaisantes.

3.3.4 La mission doit tenir un registre sur l'utilisation du véhicule de la mission. Elle doit disposer de renseignements complets sur chaque voyage effectué afin d'assurer un suivi des frais d'entretien et de contrôler la consommation d'essence.

Recommandations à la mission

3.3.5 Effectuer un inventaire des logements du personnel.

3.3.6 Continuer à étudier le marché immobilier local en vue de trouver un logement moins cher.

3.3.7 Tenir un registre sur l'utilisation du véhicule officiel.

Réponse de la mission

3.3.5 L'inventaire des LP a été effectué et transmis à Beijing. En juin, le gestionnaire des biens viendra à la mission afin d'évaluer les lacunes de la mission en ce qui a trait aux TDM, etc.

3.3.6 La mission effectuera un sondage avec l'aide de la mission centrale, dans le but de trouver un logement moins cher.

3.3.7 Un registre sur l'entretien du véhicule et les voyages effectués a été établi lorsqu'on a recruté le nouveau chauffeur.

3.4 Finances

3.4.1 Le consul gère la fonction financière. Il est aidé dans ce travail par l'adjoint commercial, qui exerce la fonction de comptable de la mission et gère le budget à l'aide de tableurs. Cet employé a reçu une formation limitée de l'adjoint financier en poste à Beijing, lors d'une visite effectuée par l'employé en 2001. L'adjoint commercial a accès au SGI pour consultation seulement, Beijing s'occupant de l'entrée des données et des rapprochements bancaires. Les tableurs sont complets et reflètent un bon suivi des dépenses de la mission. Une consultation régulière avec Beijing a aidé l'adjoint commercial à gérer les comptes de la mission.

3.4.2 Comme elle ne dispose que d'un seul EC, c'est la mission qui signe en général les documents en vertu de l'article 34 de la LGFP. C'est généralement Beijing qui signe l'attestation en vertu de l'article 33, ce qui prend plus de temps. Dans les cas urgents, il est arrivé que le consul signe en vertu des deux articles. Une séparation des

pouvoirs est exigée, ce qui est particulièrement important pour les montants versés aux employés tels que les remboursements des frais de voyage et de représentation.

3.4.3 Le dossier sur les activités de représentation est bien tenu, puisqu'il contient les pièces justificatives et une évaluation détaillée des événements. La mission a besoin d'une nouvelle caisse parce que celle qu'elle utilise n'est plus sûre. Elle avait déjà pris des mesures à ce sujet au moment de la vérification.

3.5 Gestion de l'information

3.5.1 Les systèmes d'information sont gérés par le consul. Il est aidé dans cette tâche par un adjoint au soutien du SIGNET (ASS) qui est l'agent commercial principal. Ce cumul de fonctions donne de bons résultats, car l'ASS est très versé en informatique. Bien qu'il ait reçu peu de formation, il obtient une aide efficace de Beijing. En novembre 2001, la plate-forme SIGNET de la micro-mission a été mise à niveau à MM2000, ce qui a considérablement amélioré l'accès de la mission aux systèmes du Ministère et en a facilité l'utilisation.

3.5.2 L'installation de MITNET a éliminé les frais de communication interurbaine entre la mission et les autres missions de Chine. L'installation prévue d'un système téléphonique de réponse automatique réduira bon nombre des demandes de renseignements répétées sur des questions liées à l'immigration, un travail qui prend beaucoup de temps à l'adjoint consulaire/au réceptionniste.

3.5.3 Les lecteurs partagés de la mission sont bien organisés et sont dotés d'une arborescence qui indique les différents trajets et titres de sections. Ce système de classement électronique des dossiers est utilisé par le personnel qui le trouve facile à utiliser. Le site Web de la mission est hébergé sur le serveur de Beijing et semblable à celui des autres missions de la Chine.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EC	ERP	TOTAL
CDM	1	0	1
PCI	0	4	4
Administration /services consulaires	0	2	2
Total	1	6	7

Ressources matérielles

Éléments d'ACTIF	PROPRIÉTÉS DE L'ÉTAT	LOUÉS PAR L'ÉTAT
Chancellerie	0	1
LP (catégorie 3)	0	1
Véhicule	1	0

Information financière (2001-2002)

Budget de fonctionnement (N001)	391 400 \$
Salaires des ERP (N012)	72 000 \$
Heures supplémentaires de l'EC(N011)	4 000 \$
Immobilisations (N005)	0 \$
Total	467 400 \$