

VÉRIFICATION  
DU  
CONSULAT GÉNÉRAL DU CANADA

GUANGZHOU

NOVEMBRE 2002

Direction de la vérification ( SIV )

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
GESTION DE LA MISSION .....	3
1.1 Survol .....	3
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI) .....	6
2.1 Survol .....	6
2.2 Gestion du programme .....	6
2.3 Planification .....	7
2.4 Évaluation du rendement .....	7
2.5 Nouvelle approche .....	8
2.6 Ressources .....	9
PROGRAMME CONSULAIRE .....	10
3.1 Gestion de la fonction .....	10
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	12
4.1 Gestion du programme .....	12
4.2 Ressources humaines .....	13
4.3 Ressources matérielles .....	16
4.4 Finances .....	20
4.5 Gestion de l'information .....	23
ANNEXE A .....	25
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION .....	25

## **RÉSUMÉ**

Une vérification des programmes de promotion du commerce international (PCI), des affaires consulaires et de l'administration a été effectuée à Guangzhou les 31 janvier et 1<sup>er</sup> février 2002, en même temps que celle des quatre autres missions en Chine. Une vérification de ces programmes avait été effectuée en septembre 1997. Les résultats de la vérification de 1997 sont présentés dans le rapport sur Hong Kong étant donné que Guangzhou était à l'époque une mission satellite de Hong Kong.

### **GESTION DE LA MISSION**

La mission n'a cessé de prendre de l'expansion depuis son ouverture en 1995, époque où elle comptait trois employés, dont un agent canadien. Le chef de mission (CDM) a fait un travail efficace pour accroître la visibilité de la mission dans la région. Si le CDM participe activement au Programme consulaire, on ne peut en dire autant à propos du Programme d'administration, qui pourrait profiter de sa participation. Il faut que la direction de la mission communique plus ouvertement avec les employés recrutés sur place (ERP), afin de tenir compte de leurs préoccupations. Il faut en outre revoir et mettre à jour l'entente relative à la gestion en étoile avec Beijing en ce qui concerne les responsabilités des fonctions d'appui aux programmes et à l'administration.

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

Le programme PCI est bien géré et exécuté conformément aux principes de la nouvelle approche. Il offre la gamme complète des services de promotion du commerce et d'expansion des affaires internationales aux clients et partenaires sur le marché dynamique de la Chine méridionale. Le chef de mission a établi et maintenu efficacement des contacts aux plus hauts niveaux du milieu des affaires et du gouvernement à l'échelle locale.

Il faut développer une capacité permanente de collecte, d'analyse et d'évaluation des données sur le rendement des services offerts, sur les clients atteints et sur les résultats obtenus. En outre, un accès amélioré aux communications mobiles et au soutien logistique devrait aider les agents commerciaux à élargir leur réseau de contacts et à poursuivre des initiatives de promotion du commerce de manière de plus en plus proactive.

## **PROGRAMME CONSULAIRE**

D'envergure modeste, le Programme consulaire n'est pas très bien organisé. Cette faiblesse est compensée en partie par la participation consciencieuse et dévouée du CDM. L'absence de rapports structurés périodiques sur les activités consulaires ces dernières années ne permet pas d'évaluer avec exactitude la suffisance des ressources du programme.

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

Le Programme d'administration doit être mieux planifié et mieux organisé pour pouvoir surmonter de nombreuses difficultés. L'ajout récent d'une adjointe administrative devrait contribuer à atténuer les problèmes de charge de travail, mais le leadership de l'agent-gestionnaire consulaire s'impose pour que la situation continue de s'améliorer. La participation du CDM est cruciale pour atteindre les objectifs du programme. Le logement est bon mais coûte cher, et les loyers comprennent des services d'entretien complets qui équivalent à peu près à ceux offerts dans les hôtels dotés de tous les services. Ces avantages sont bien supérieurs à ceux qui sont normalement offerts aux employés canadiens (EC). Quelques procédures financières doivent être modifiées afin d'améliorer le contrôle et d'assurer la conformité avec les procédures ministérielles.

## **ÉTAT DES RECOMMANDATIONS**

Ce rapport contient 20 recommandations que la mission est chargée de mettre en œuvre. La mission en a déjà mis en œuvre quinze et les cinq autres le sont actuellement.

## GESTION DE LA MISSION

### 1.1 Survol

1.1.1 Le chef de la mission (CDM) semble avoir réussi à accroître la visibilité du Canada dans la région. Le personnel le trouve très coopératif. Bien que le style du CDM consiste généralement à laisser les gestionnaires gérer, il participe activement au Programme consulaire à cause du profil et de la complexité linguistique d'un grand nombre de dossiers consulaires. Une participation accrue du CDM au Programme d'administration profiterait également à l'exécution de ce programme. Le Programme d'administration exige une gestion plus active.

1.1.2 Le Comité de gestion de la mission (CGM), qui se réunit deux fois par mois, ou selon les besoins, est le seul Comité de la mission. Les quatre agents canadiens sont membres de ce comité qui, dans les faits, remplace la plupart des autres comités que l'on trouve normalement dans une mission.

1.1.3 La mission a grandi rapidement depuis son ouverture en 1995, quand elle ne comptait qu'un agent commercial canadien et deux employés recrutés sur place (ERP). Les 14 ERP actuels sont presque tous nouveaux dans leur emploi, jeunes, instruits et avides d'apprendre. Un Comité du personnel recruté sur place a été formé récemment, mais il n'a pas encore rencontré la direction. Les ERP ont rencontré collectivement l'équipe de vérification et exposé quelques préoccupations variées, allant de la confusion quant aux conditions d'emploi, jusqu'aux heures de travail. Les ERP avaient déjà soulevé ces problèmes avec l'agent-gestionnaire consulaire (AGC), mais sans succès. Ils ont indiqué que le moral à la mission n'est pas aussi élevé qu'il l'a déjà été. Même si la mission a organisé une journée de réflexion il y a six mois, une meilleure communication avec les ERP et une approche plus structurée de la direction s'imposent pour dissiper ce qui semble être des préoccupations légitimes des ERP. Ces préoccupations sont décrites dans la section du rapport portant sur les ressources humaines (voir 4.2.7).

### Recommandations à la mission

**1.1.4 Le CDM doit effectuer une supervision plus étroite des activités du Programme d'administration.**

**1.1.5 La direction de la mission devrait développer des communications plus ouvertes et une approche plus structurée dans ses rapports avec les ERP.**

## Réponses de la mission

**1.1.4** Immédiatement après la visite de l'équipe de vérification au début de février, la direction a rationalisé les tâches de l'adjoint administratif principal et de l'adjointe administrative embauchée récemment.

Un nouveau plan de travail plus vigoureux a été élaboré et mis en œuvre pour la Section de l'administration, pour la période comprise entre mars et septembre.

**1.1.5** La Section commerciale a une longue tradition de réunions hebdomadaires (tous les lundis après-midi) portant sur les opérations commerciales.

Le problème de moral soulevé par les ERP tenait principalement aux mesures financières plus strictes instaurées après l'arrivée des nouveaux gestionnaires de programme à la Section commerciale et à l'Administration. Il a été résolu en grande partie, grâce à une présentation plus claire des décisions du CGM.

Un Comité du personnel recruté sur place a été formé. L'élection de cinq membres permanents s'est effectuée en mai 2002. Le comité présentera les points de vue des 14 ERP dans le dialogue avec le CGM. Il est prévu que le comité sera invité à contribuer à l'examen du nouveau Guide des ERP pour Guangzhou, ce qui constituera le premier projet de consultation.

## Entente relative à la gestion en étoile

**1.1.6** La gestion en étoile caractérise les rapports entre Beijing et Guangzhou depuis 1999. Auparavant, Guangzhou était un satellite de la mission de Hong Kong. Le cadre actuel a été établi après une étude approfondie des avantages et des inconvénients du modèle de fonctionnement appliqué pendant trois ans avec Hong Kong. Malgré l'entente actuelle, Hong Kong continue de fournir un appui limité, par le technicien, le soutien aux systèmes WIN et, au besoin, une aide pour les achats.

**1.1.7** Les AGC de Beijing et Guangzhou croient tous les deux que l'entente actuelle relative à la gestion en étoile doit être mise à jour. L'équipe de vérification ayant fait valoir que l'AGC aurait intérêt à recevoir des conseils et de l'aide, l'AGC de Beijing se rendra à Guangzhou sous peu. Les rapports entre les deux missions devraient changer lorsque la mission aura accès au nouveau Système de gestion intégrée (SGI) du Ministère. De plus, si la mission embauche ses ERP directement, comme elle prévoit pouvoir le faire, plutôt que par l'entremise du Bureau des services diplomatiques de l'État, ses liens avec Beijing dans le domaine des ressources

humaines s'en trouveront également modifiés. Ces questions doivent être examinées avec soin lors de la mise à jour de l'entente.

### **Recommandation à la mission**

- 1.1.8 L'entente relative à la gestion en étoile entre Beijing et la mission devrait être examinée et mise à jour en ce qui concerne les responsabilités en matière d'appui aux programmes et à l'administration.**

### **Réponse de la mission**

- 1.1.8 L'entente relative à la gestion en étoile a été révisée et une ébauche a été présentée à PAM pour examen.**

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

### **2.1 Survol**

2.1.1 Le programme PCI à Guangzhou est dirigé par un conseiller (commercial) chevronné, détaché d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, dans un poste de FS-02. Il est exécuté par quatre agents commerciaux (AG) et un adjoint aux affaires commerciales. Le consulat peut aussi compter sur un représentant du Forum des gens d'affaires canadiens, indépendant du programme PCI.

2.1.2 Le programme offre la gamme complète des services de promotion du commerce et d'expansion des affaires internationales aux provinces de la Chine méridionale de Guangdong, Guangxi, Fujian et de l'île de Hainan. Cette région dynamique est à l'avant-garde de la réforme économique, puisque c'est là qu'ont été créées les cinq premières zones économiques spéciales de la Chine. Avec une population de 175 millions d'habitants et un revenu par habitant relativement élevé, la région présente un grand potentiel pour le commerce bilatéral et l'investissement, ce qui permet d'envisager une expansion considérable du programme PCI à long terme.

2.1.3 Les intérêts commerciaux du Canada dans la région portent notamment sur certaines questions délicates dans les domaines de la politique commerciale et/ou de l'accès aux marchés, mais ces problèmes exigent une attention relativement peu élevée de la part de la mission, comparativement à Beijing, où un grand nombre d'entre eux sont finalement réglés. Le rôle de la mission consiste à recueillir de l'information, offrir des services de dépannage, assurer des communications permanentes et entretenir les liens entre les administrateurs régionaux du gouvernement central et le consul général et/ou le gestionnaire de programme.

### **2.2 Gestion du programme**

2.2.1 Le chef de mission s'intéresse activement au programme PCI et a établi et maintenu efficacement des contacts aux plus hauts niveaux du milieu des affaires et du gouvernement à l'échelle locale. Il aide également les autres membres de l'équipe à obtenir accès aux représentants du gouvernement au niveau le plus pertinent.

2.2.2 Le programme PCI est bien géré au niveau opérationnel. Les processus actuels comprennent l'établissement de priorités et d'objectifs clairs, une planification structurée du travail, de bonnes communications entre les membres de l'équipe et l'affectation de blocs de tâches définis aux employés. Le programme est exécuté par des employés très motivés et travailleurs, qui comprennent pleinement leur rôle et leurs responsabilités et qui ont généralement une bonne idée de la dynamique du marché de la Chine méridionale.

2.2.3 Le programme est structuré en fonction de huit secteurs prioritaires, auxquels les agents consacrent la plus grande partie de leur temps et de leurs ressources. En outre, chaque AG est affecté à des secteurs non prioritaires pour lesquels il doit offrir un service de base si besoin est.

2.2.4 Il y a une bonne coordination avec les autres missions en Chine, en particulier avec Hong Kong, grâce à la participation active à des équipes virtuelles qui échangent de l'information et coordonnent les interventions au niveau de chaque secteur ou de chaque agent. Cette participation est particulièrement importante, afin d'assurer l'exécution efficace du programme dans le corridor en évolution rapide de Guangzhou-Dongguan-Shenzhen-Hong Kong.

2.2.5 Les AG recrutés sur place sont arrivés au programme PCI avec une bonne formation, mais ils possédaient généralement une expérience de travail limitée. Leurs connaissances et leur fonctionnalité ont été accrues au moyen de la formation donnée par SDC (c.-à-d. une formation sur place et des stages d'étude au Canada), ainsi que du mentorat permanent des gestionnaires de programme précédent et actuel. Les AG offrent actuellement toute la gamme des services attendus d'eux.

## **2.3 Planification**

2.3.1 La mission a contribué activement à la préparation du Plan d'action commercial pour la Chine, notamment en cernant les défis et les possibilités du programme PCI sur le marché de la Chine méridionale. Ce document n'est cependant pas utilisé à la mission pour donner une orientation stratégique ni pour planifier les opérations. La mission a plutôt énoncé des stratégies, des priorités et des objectifs clairs, dans le cadre de l'entente de responsabilité du chef de mission, et la planification au niveau opérationnel est gérée efficacement par le gestionnaire du programme PCI. Les divers employés ont des programmes de travail détaillés par rapport auxquels ils sont évalués.

2.3.2 Les fonds du programme PCI sont gérés en fonction de processus bien structurés de définition des besoins, de planification, de mise en œuvre et de présentation de rapports, y compris la préparation de rapports de fin de projet en fonction de modèles standards de la plate-forme du Système de gestion des activités commerciales (SGAC).

## **2.4 Évaluation du rendement**

2.4.1 Le gestionnaire de programme contrôle le temps consacré aux diverses activités et initiatives de chaque agent. Mais ces activités et initiatives ne sont pas suivies ni consignées systématiquement, d'une manière qui permettrait à la direction d'évaluer le rendement opérationnel. Cette information est utile à la direction pour déterminer quelles stratégies, activités et initiatives apportent le plus de valeur ajoutée aux clients visés. Le programme peut ainsi modifier les priorités, réorienter les

opérations et réaffecter les ressources. Quant au Ministère, il peut évaluer, grâce à cette information, la validité des politiques existantes et de l'orientation stratégique.

## **Recommandation à la mission**

**2.4.2 En utilisant pleinement les technologies et les capacités de la mission, le programme PCI devrait développer davantage la capacité de recueillir, d'analyser et d'évaluer les données sur le rendement relatives aux services offerts, aux clients atteints et aux résultats obtenus.**

## **Réponse de la mission**

**2.4.2 La mission convient qu'une bonne information est essentielle à une saine gestion du rendement. Le gestionnaire du programme commercial examinera les possibilités d'améliorer le suivi applicable dans une micro-mission. En outre, un examen du PCI est prévu en 2002 et devrait résoudre certains des problèmes soulevés.**

**À l'heure actuelle, les divers projets et le rendement sont suivis et évalués, et des modifications sont apportées au besoin, au moyen des réunions hebdomadaires des Opérations commerciales et des rapports systémiques comme ceux du SGAC. En décembre 2001, la mission a également institué des processus de chemin critique pour les grands projets au sein des sections et entre les sections.**

## **2.5 Nouvelle approche**

**2.5.1 La mission se conforme de très près à la nouvelle approche de SDC. Cette approche est devenue une priorité de l'entente de rendement du CDM, et le gestionnaire de programme a démontré sa ferme volonté de la mettre en œuvre pleinement en encourageant le personnel à offrir les six services de base de manière efficace, efficiente et cohérente. Tous les membres de l'équipe comprennent bien les principes de la nouvelle approche et font souvent appel aux outils et méthodes disponibles (p. ex., utilisation de l'UAP, du CEM et des COAI, la sélection des entreprises prêtes à exporter, l'utilisation d'InfoExport, etc.). Tous les AG doivent élaborer un programme actif de visites, et toutes les grandes interactions avec les clients et les partenaires sont consignées et ensuite suivies à l'aide de la base de données WIN Exports. Les pratiques exemplaires sont documentées et des mini-rapports sont également préparés dans les divers secteurs, souvent sous forme de documents d'information distribués aux partenaires et aux clients. Une amélioration préconisée par l'équipe de vérification consisterait à utiliser davantage les ententes de mission d'affaires, au besoin.**

## 2.6 Ressources

2.6.1 La dépendance envers Beijing en ce qui concerne la gestion financière entraîne souvent des délais et/ou des incohérences dans l'information, notamment quant à la situation budgétaire de programmes comme le PECl. Ces questions sont examinées en détail dans la section sur l'administration du présent rapport.

2.6.2 Les fonds réservés à la représentation officielle dont dispose le programme PCI semblent être utilisés efficacement pour développer des liens avec les partenaires. Mais le budget limité pour les voyages, les difficultés éprouvées pour avoir accès aux véhicules officiels et les mécanismes peu commodes relatifs aux communications mobiles empêchent les agents de programme d'aller plus loin dans les activités de réseautage et d'expansion proactive du commerce.

### Recommandation à la mission

**2.6.3 S'assurer que des ressources suffisantes sont prévues pour les communications et l'appui logistique aux agents commerciaux.**

### Réponse de la mission

**2.6.3 La mission convient que des ressources suffisantes doivent être affectées au programme PCI afin de se conformer à la nouvelle approche de SDC et pour assurer une collaboration plus productive et plus efficace avec la Section commerciale de Hong Kong. Une demande a été présentée à PND afin d'accroître le plafond du budget des voyages dans le niveau de référence actuel, pour que les agents commerciaux soient plus mobiles dans la région et pour permettre plus de déplacements à Hong Kong. Une demande a aussi été présentée à PAM afin d'obtenir la permission d'embaucher un chauffeur qui serait affecté au programme PCI.**

## PROGRAMME CONSULAIRE

### 3.1 Gestion de la fonction

3.1.1 Le Programme consulaire de Guangzhou offre une gamme complète de services aux Canadiens résidents ou de passage sur son territoire, qui compte un nombre important de Canadiens d'origine chinoise. Les dossiers ont tendance à être assez complexes et importants pour exiger l'intervention fréquente du CDM afin d'aplanir les difficultés. Cette complexité dépasse les capacités de l'adjoint aux affaires consulaires à plein temps. L'obligation de parler mandarin ou cantonnais empêche souvent l'AGC de s'occuper de nombreux dossiers. Une aide supplémentaire a été obtenue en faisant appel aux services d'un conjoint canadien, qui détient une attestation de sécurité, lorsque la charge de travail est élevée, notamment pendant les congés du personnel. Les volumes des tâches consulaires relatives aux détentions sont élevés, puisqu'il y a huit détentions dans cinq endroits différents, dont la moitié à long terme. À l'heure actuelle, les dossiers de 17 Canadiens sont à l'étude dans le système judiciaire local. Afin que les interventions auprès des autorités locales soient rapides et efficaces, elles doivent s'effectuer dans la langue du pays, et cette capacité est très limitée. La capacité de la mission de répondre aux demandes de renseignements consulaires en français se limite également à la capacité linguistique de la réceptionniste, qui fournit également les services de soutien TI à la mission, en plus de ses autres responsabilités diverses.

3.1.2 L'une des difficultés qui nuit aux demandes de la mission en vue d'obtenir des ressources consulaires supplémentaires est la grande lenteur de la saisie des données dans les systèmes d'information sur les affaires consulaires et les passeports du Ministère. Bien que la mission n'ait accès qu'au système ICOSMOS, qui fonctionne sur Internet et dont la rapidité et la capacité de réaction sont limitées, l'absence de données communiquées régulièrement par la mission empêche l'Administration centrale de fournir un appui important et rapide aux besoins consulaires de la mission. L'ampleur de ces besoins se comprend assez bien à l'examen des services fournis en 2001. Il y a eu, cette année-là, 394 passeports délivrés, 63 prorogations accordées, 16 pages de visa ajoutées et 504 actes notariés. Ces activités ont exigé 155 heures de travail, en plus du temps consacré aux autres activités consulaires pour lesquelles il n'existe aucune donnée.

3.1.3 Les stocks de documents de passeport de la mission ont été vérifiés et trouvés exacts. Mais le processus est compliqué par l'absence de registres concernant l'émission systématique des documents au personnel consulaire. Des lacunes semblables ont été constatées dans la manutention des recettes des services consulaires et des services de passeports, les transferts \*\*\* comme le prévoit le règlement du Ministère.

## **Recommandations à la mission**

- 3.1.4 Un dossier devrait être préparé et présenté à PND afin de justifier le besoin de ressources consulaires supplémentaires.**
- 3.1.5 Il faudrait établir un registre pour contrôler l'émission des documents consulaires des stocks de la mission au personnel consulaire.**
- 3.1.6 Il faudrait s'assurer que l'information est vérifiée et saisie dans les systèmes COSMOS et PMP au moins une fois par semaine.**
- 3.1.7 Il faudrait transférer régulièrement les recettes des services consulaires et des services de passeports à la Section de la comptabilité de la mission, au moins une fois par semaine.**

## **Réponses de la mission**

- 3.1.4 Le CDM a obtenu l'appui de JPD en février concernant le besoin d'autres ressources consulaires.**
- 3.1.5 Le PMP, ainsi que COSMOS et COMIP, a été mis en œuvre, de sorte qu'un système de contrôle des stocks de passeports est maintenant en place et mis à jour chaque fois qu'un passeport est délivré.**
- 3.1.6 Depuis l'installation du COMIP, le personnel consulaire de la mission s'efforce maintenant de tenir les statistiques consulaires tous les jours et de compiler les statistiques pour les périodes manquantes.**
- 3.1.7 Les recettes consulaires sont déposées toutes les semaines.**

## PROGRAMME D'ADMINISTRATION

### 4.1 Gestion du programme

4.1.1. Le Programme d'administration est dirigé par un agent-gestionnaire consulaire (AGC) AS-03, qui est aidé par un comptable (DAB-07), une adjointe administrative (DAB-06) et une réceptionniste (DAB-06). La réceptionniste est également adjointe au soutien du SIGNET pour la mission et s'occupe des demandes de renseignements et des traductions en français. Les trois employés relèvent directement de l'AGC.

4.1.2 Le budget de la mission de 1 072 614 \$ est suffisant. De fait, des excédents budgétaires ont été dégagés au cours des deux années précédentes. La mission pourrait réduire ses frais de location, puisque les logements du personnel (LP) offrent des services qui vont bien au-delà de ceux qu'assume normalement l'État (voir la section 4.3.5 du présent rapport).

4.1.3 L'Administration effectue surtout une gestion de réaction. Aucune norme des services administratifs n'a été publiée afin d'indiquer aux clients la qualité des services auxquels ils peuvent s'attendre ainsi que les délais de prestation de ces services. Les ERP ont fait remarquer qu'il y a des retards dans le traitement des paiements.

4.1.4 Avant que le nouveau poste d'adjoint administratif soit comblé en janvier 2002, l'AGC et le comptable effectuaient eux-mêmes la plupart des tâches administratives. L'AGC a indiqué qu'il consacrait beaucoup de temps aux finances. La charge de travail de l'adjointe administrative inclura désormais les biens immobiliers, la gestion du matériel et la supervision des chauffeurs. Même si ces tâches exigeront au départ que l'AGC collabore étroitement avec la titulaire du poste, à long terme, l'AGC devrait être dispensé de ces tâches. Lorsque les procédures seront bien en place, l'AGC devrait avoir plus de temps pour pouvoir planifier et gérer le programme plus efficacement.

4.1.5 L'AGC doit être plus organisé. Au moment de la vérification, il y avait beaucoup à faire en ce sens. Un cadre plus structuré de planification, de contrôle et de rapports sur les activités et les résultats s'impose pour bien gérer le programme. Bien que les objectifs du programme aient été établis, la direction du programme ne les a jamais intégrés dans un plan de travail officiel. Un plan de travail dégagerait et décrirait les activités et les initiatives à entreprendre, établirait des priorités et indiquerait les résultats attendus à obtenir dans un délai fixé. Il pourrait aussi servir à l'affectation des ressources. Ce plan devrait être mis à jour continuellement afin de tenir compte de l'évolution des priorités et il devrait être examiné à la réunion hebdomadaire du personnel, afin de s'assurer que les objectifs sont atteints.

## Recommandations à la mission

- 4.1.6 Une gestion plus structurée du programme s'impose. Elle devrait inclure l'élaboration d'un plan de travail complet pour le Programme d'administration.**
- 4.1.7 Des normes de service du Programme d'administration devraient être élaborées et publiées afin que les clients sachent à quelle qualité de service ils peuvent s'attendre et combien de temps il faut compter pour obtenir les services.**

## Réponses de la mission

- 4.1.6 Un plan de travail de la Section d'administration est en place et sera suivi et révisé tous les trimestres. L'AGC a des plans de travail pour chacun de ses employés et les rencontre périodiquement pour discuter des progrès, résoudre les problèmes et fixer les priorités.**
- 4.1.7 Des normes de services administratifs proposées ont été approuvées par le CGM en mai 2002.**

## 4.2 Ressources humaines

- 4.2.1 La fonction de ressources humaines est gérée par l'AGC avec l'aide du comptable. L'effectif de la mission comprend 14 ERP et un entrepreneur. L'entrepreneur est un conjoint, qui travaille à temps partiel pour le Programme consulaire.
- 4.2.2 Tous les ERP sont des employés nationaux embauchés par l'entremise du Bureau du service diplomatique (BSD), et dont l'emploi est régi par les règles du Bureau. Aucun expatrié ne travaille pour la mission. La Direction du personnel recruté sur place (HRL) était venue à Guangzhou durant la semaine précédant la vérification afin d'étudier la possibilité d'embaucher directement ces ERP, ainsi que les conséquences d'une telle mesure. Il semblerait que le BSD ne s'occupera plus pendant très longtemps de la prestation de services de personnel. Peu d'ERP sont à la mission depuis longtemps, et, contrairement à ce que croyait Beijing, ils ne se préoccupent pas vraiment du transfert des pensions, des prestations de santé et des autres avantages sociaux du BSD.
- 4.2.3 Pour se préparer à l'embauche directe, la mission doit s'assurer que tous les postes occupés par des employés du BSD sont classifiés en vertu de la norme de classification de 10 niveaux des ERP et qu'un programme local de salaire et d'avantages sociaux fondé sur les lois et les pratiques locales est en place. L'échelle de

salaires actuelles se fondent sur les normes du BSD. La reclassification des postes est en cours et la mission a présenté les descriptions de poste à HRL pour examen et approbation.

4.2.4 Il n'y a aucun numéro de poste approuvé dans PeopleSoft pour les ERP, sauf ceux de CIC. HRL a proposé que la mission communique avec PAM, SMSS et SMP pour obtenir les numéros de poste requis.

4.2.5 Des dossiers n'ont pas été tenus sur le personnel parce que les ERP relèvent du BSD. HRL a indiqué exactement ce que devrait contenir ces dossiers. HRL a aussi recommandé que des Certificats d'emploi et de rémunération (formulaire EXT-208) soient remplis pour les premières nominations des ERP ainsi que pour les modifications de l'état de la rémunération, et que ces documents soient conservés dans le dossier personnel des employés.

### **Réunion des ERP**

4.2.6 L'équipe de vérification et l'inspecteur général ont rencontré les ERP. Un Comité du personnel recruté sur place n'avait été formé que peu de temps auparavant et n'avait pas encore rencontré la direction. Le personnel avait rencontré collectivement l'AGC au besoin par le passé. Les ERP ont cependant indiqué que la direction n'avait pas réagi rapidement à leurs préoccupations.

4.2.7 Les questions soulevées par les ERP dans leur réunion comprennent :

- Les employés souhaitent avoir une demi-heure de jeu dans leur horaire, afin de commencer plus tôt ou de terminer plus tard. Les heures de bureau sont de 8 h 30 à 17 h 30, sauf le vendredi, où le bureau ferme à 12 h 30.
- Les ERP ont demandé que les voyages au Canada se fassent en classe affaires et non en classe économique. Ils ont indiqué que d'autres missions du Canada dans la région offrent des billets en classe affaires à leurs ERP. (Ce qui a été confirmé par la suite.)
- Les ERP aimeraient être consultés durant les négociations contractuelles avec le BSD. Le contrat actuel expire à la fin de mars. Il n'y a pas d'enquête officielle sur les salaires, mais l'AGC et les autres consulats communiquent entre eux au sujet des ERP.
- Les ERP n'ont pas de guide décrivant leurs conditions de travail. L'AGC a indiqué qu'il avait examiné le Guide des ERP de Beijing, mais qu'il avait du mal à l'appliquer à la situation à Guangzhou.

- Il n'y a pas d'uniformité dans le traitement des heures supplémentaires. Les ERP de l'Administration peuvent être rémunérés en espèces, tandis que ceux du Programme commercial doivent prendre des congés.
- L'indemnité de repas accordée en cas de déplacement ailleurs que dans les villes où le gouvernement canadien est présent en Chine est beaucoup plus faible en termes relatifs. Les ERP sont fermement convaincus de la nécessité de réviser et de rajuster ces indemnités en fonction de la situation locale.
- Tous les ERP reçoivent 100 RMB par mois pour l'utilisation de leur téléphone cellulaire personnel, qu'ils aient un téléphone ou non et qu'ils s'en servent ou non. (Il s'agit d'une décision de la mission, qui n'a rien à voir avec le marché.) Ceux qui doivent utiliser leur téléphone pour affaires se sentent lésés, puisque les frais dépassent souvent ce montant. Les ERP affirment ne pas avoir demandé de remboursement par le passé, car les paiements seraient très longs.

4.2.8 Dans la section du présent rapport sur la gestion de la mission (voir 1.1.3), nous recommandons qu'il y ait une meilleure communication entre la direction et les ERP afin de résoudre les problèmes soulevés par les ERP et de gérer la mission de manière plus transparente.

### **Recommandation à la mission**

**4.2.9 La mission devrait prendre les mesures suivantes :**

- **préparer un Guide des ERP décrivant les conditions d'emploi. Ce guide devrait s'inspirer du Guide des ERP de Beijing;**
- **examiner les indemnités de repas dans les régions de la Chine où le Canada n'est pas présent afin de s'assurer qu'elles correspondent à la situation locale;**
- **modifier la politique relative aux téléphones cellulaires afin de n'accorder un remboursement qu'aux ERP qui engagent des frais au nom de la mission.**

### **Réponse de la mission**

**4.2.9 La question des heures flexibles a été réglée. Depuis le 1<sup>er</sup> avril, les membres du personnel peuvent choisir leurs heures d'arrivée et de départ, ainsi que la durée du repas le midi, dans le cadre d'un**

**horaire de 37,5 heures par semaine. Une nouvelle version de la politique sur les heures supplémentaires a été émise au début d'avril, afin d'éliminer toute confusion ainsi que les incohérences. Les contraintes budgétaires empêchent d'accorder des billets en classe affaires pour les voyages des ERP au Canada. Les ERP sont consultés tout au long des négociations avec le BSD. Le Guide des ERP de Guangzhou a été rédigé.**

**Les indemnités de repas sont examinées, surtout celles de Shenzhen, où les coûts sont comparables à ceux de Hong Kong, et elles ne devraient plus figurer dans la catégorie « autres frais » qui sont inférieurs à ceux de Guangzhou.**

**La politique sur l'utilisation des téléphones cellulaires par les ERP sera alignée sur celle de Beijing. Les membres du personnel qui ont besoin d'un téléphone cellulaire pour l'exercice de leurs fonctions recevront un téléphone officiel, mais n'auront droit ni à une avance ni à une indemnité.**

#### **4.3 Ressources matérielles**

**4.3.1** L'AGC gère la fonction des ressources matérielles avec l'aide du comptable. La dotation récente du poste d'adjoint administratif allégera une grande partie de la charge de travail de l'ACG et du comptable. La mission doit gérer une chancellerie louée et quatre LP. Il n'y a aucun entretien à assurer dans les LP. La mission possède actuellement quatre véhicules officiels, mais elle est en train de se départir de sa fourgonnette Toyota 1994. Le Plan de gestion des biens de la mission (PGBM), qui était arrivé à échéance en décembre 2001, n'avait pas encore été achevé au moment de la vérification.

#### **Recommandation à la mission**

**4.3.2** **Achever le Plan de gestion des biens de la mission pour 2002-2003 et le présenter à SRD et au bureau du conseiller administratif régional (PAM) de la direction géographique.**

#### **Réponse de la mission**

**4.3.2** **Le PGBM de 2002 a été présenté à SRD et PAM en février 2002. Avec l'arrivée de la nouvelle adjointe administrative, les rapports devraient respecter davantage les échéances.**

## Chancellerie

4.3.3 Le bail de la chancellerie expirera à la fin de mars 2002 et, au moment de la vérification, la mission avait entamé les négociations en vue de le renouveler. Il y a de nombreux avantages à rester dans les locaux actuels. L'hôtel répond bien aux besoins de représentation officielle, il y a un gardien de sécurité à plein temps, l'emplacement est central; une grande ligne de métro est en construction et il y aura une station à deux pas, et surtout il y a des possibilités d'expansion des bureaux actuels. La mission loue également une pièce, pour l'entreposage, en face de la chancellerie. À l'heure actuelle, la ventilation dans le bureau est mauvaise et les moquettes doivent être changées.

4.3.4 La mission négociera pour obtenir de l'espace supplémentaire. Elle aimerait obtenir 110 m<sup>2</sup> de plus de bureaux contigus aux bureaux existants. À l'heure actuelle, il manque un bureau et la mission devrait prendre de l'expansion au cours des deux prochaines années. La mission recevra sous peu la mise à niveau de SIGNET 2000 pour les micro-missions, ainsi que son propre serveur, et elle aura besoin d'un local pour ce matériel. Il faudra également ajouter des toilettes, car le personnel partage actuellement les toilettes avec le public et les autres locataires dans une cage d'escalier qui n'est pas surveillée. La mission ne prévoit pas avoir de mal à obtenir cet espace supplémentaire qui répondra à ses besoins au cours des prochaines années.

## Logement

4.3.5 Le logement à Guangzhou coûte cher et tous les EC sont bien logés. Le CDM habite dans un appartement 2+1 à l'hôtel White Swan. L'AGC habite dans une villa unifamiliale dans une collectivité fermée en banlieue. Les deux autres LP sont des appartements ayant tous les deux une terrasse de 185 m<sup>2</sup> et situés sur l'île Ersha, une enclave pour expatriés se trouvant à environ 15 minutes de route de la chancellerie. De nombreux avantages personnels sont reliés aux LP. Le loyer comprend un petit déjeuner (buffet), l'accès à un club, des services de nettoyage, de changement de la literie et des serviettes deux fois par semaine, de jardinage quotidien sur la terrasse, de livraison du journal et de navette pour aller travailler. Dans certains cas, la correspondance avec le propriétaire indique une valeur monétaire pour certains de ces services. Dans la mesure du possible, il importe que ces avantages personnels soient payés par l'occupant ou déduits du loyer. Deux des baux qui offrent ces avantages expirent cet été (2002), tandis que l'autre expire en juillet 2003.

## Recommandation à la mission

**4.3.6 Renégocier les loyers des LP actuels de manière à exclure les avantages personnels dont bénéficient actuellement les occupants.**

**Ces derniers devraient avoir le choix de maintenir ces avantages à condition de rembourser l'État pour ces dépenses.**

## **Réponse de la mission**

**4.3.6 La mission négociera de manière à modifier les baux visés pour qu'ils n'incluent pas des installations, des services et des avantages (tels que l'accès à un petit déjeuner) qui ne devraient pas faire partie d'un bail, mais elle fait remarquer que ces modifications ne réduiront peut-être pas le loyer payé actuellement. Dans certains cas, comme la fourniture d'eau potable aux LP, les coûts seront peut-être tout de même imputés au budget de la mission, mais pas dans le cadre du bail. Il en va de même des abonnements aux journaux, que la mission devra payer, mais qui le seront à même le budget des abonnements. Dans d'autres cas, comme les services de femme de chambre, de jardinier et de literie, la mission recouvre les montants pertinents des employés qui ont recours à ces services, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2002. En outre, la mission continuera d'examiner avec soin le marché locatif à Guangzhou afin de trouver les options les plus économiques en ce qui concerne les LP, en tenant compte du fait que le stock de logements actuel de la mission est conforme au marché actuel, à la fois du point de vue du type et de celui du coût.**

## **Adjointe administrative**

4.3.7 Les fonctions de l'adjointe administrative évoluent et exigeront une orientation claire ainsi qu'une supervision étroite de la part de l'AGC. La titulaire a indiqué qu'elle n'est pas à l'aise dans son travail et qu'elle a besoin d'être davantage conseillée et guidée. Avant la vérification, l'AGC avait peu de temps à lui consacrer.

4.3.8 Deux aspects de l'administration de la fonction de gestion du matériel et des biens nécessitent l'attention de l'adjointe administrative et relèveront d'elle. Le magasin, où se trouvent les fournitures de bureau et le matériel commercial doit être mieux organisé, puisqu'il est actuellement difficile de trouver le matériel et qu'il y a beaucoup d'espace perdu. De plus, les comptes de distribution de la chancellerie sont incomplets. Dans le cas des LP, les comptes de distribution ne montrent que les meubles appartenant à l'État et pas les meubles fournis par le propriétaire. À Guangzhou, les meubles du propriétaire constituent l'essentiel du mobilier des LP et les occupants sont responsables de ces meubles ainsi que de ceux qui appartiennent à l'État.

4.3.9 Nous avons constaté également que le temps de l'adjointe administrative pourrait être utilisé plus efficacement en modifiant les méthodes d'achat. La nouvelle adjointe administrative reconnaît la nécessité de chercher le prix le plus concurrentiel,

mais elle a donné des exemples de situations où la mission a communiqué avec plusieurs fournisseurs pour des articles de faible valeur. La mission aurait intérêt à établir des offres permanentes avec des fournisseurs, ce qui permettrait probablement d'obtenir de meilleurs prix ainsi qu'un meilleur service.

#### **Recommandations à la mission**

- 4.3.10 La nouvelle adjointe administrative devrait être dirigée avec soin. Un plan d'action devrait être élaboré à son égard et être suivi de près.**
- 4.3.11 Les comptes de distribution de la chancellerie et des logements du personnel devraient être complétés.**
- 4.3.12 Le magasin de la chancellerie devrait être réorganisé afin d'utiliser plus judicieusement l'espace actuellement limité de la chancellerie.**
- 4.3.13 Dans la mesure du possible, la mission devrait s'efforcer d'établir des offres permanentes avec des fournisseurs.**

#### **Réponses de la mission**

- 4.3.10 La direction a pris des mesures spéciales pour rectifier le travail de l'adjointe administrative, immédiatement après la visite de l'équipe de vérification. Des plans de travail mensuels pour l'Administration sont en place depuis mars 2002.**
- 4.3.11 Achevé.**
- 4.3.12 Achevé.**
- 4.3.13 La nouvelle adjointe administrative a créé depuis un réseau de vendeurs de réserve qui ont fait des offres pour un grand nombre des achats fréquents de la mission. Ces vendeurs seront mis à l'essai pour quelques achats avant que des offres permanentes ne soient émises.**

## 4.4 Finances

4.4.1 L'AGC est l'agent financier de la mission et il est aidé par un comptable qui travaille à la mission depuis 1995. La mission n'a pas accès au système financier du Ministère, le Système de gestion intégrée (SGI). La mission compte plutôt fortement sur Beijing, la mission centrale, pour obtenir de l'aide afin de saisir les données financières et de concilier les comptes. Il n'y a pas de normes de services financiers pour faciliter les rapports entre la Section de la comptabilité et les clients. La mission a ouvert deux comptes à la \*\*\*, soit un compte en dollars américains et un compte en monnaie locale (RMB).

4.4.2 Avant la mi-janvier 2002, le comptable participait à tous les aspects de l'Administration. Avec l'arrivée d'une nouvelle adjointe administrative, les fonctions du comptable relèvent désormais davantage des finances et de la gestion du personnel. En même temps, il participe à la formation de la nouvelle adjointe. Il comprend les principes comptables et bien qu'il n'ait pas accès au SGI et n'ait jamais été formé pour utiliser ce système, il le comprend bien. Vu que la mission n'a même pas un accès « en lecture seule » au SGI, il tient à jour un système parallèle à l'aide du tableur Quattro Pro, pour consigner les opérations financières. Il peut ainsi fournir des données financières à la direction, sur demande.

### Normes de services financiers

4.4.3 La mission n'a pas encore établi de normes de services financiers entre la Section de la comptabilité et ses clients. Ces normes devraient indiquer comment la section fonctionne et ce que peuvent faire les clients pour l'aider à offrir un bon service. Le présent rapport révèle (voir 4.1.7) que des normes de service du Programme d'administration s'imposent pour que les clients comprennent la qualité exigée et les délais d'exécution de certains services. Ces normes financières devraient faire partie des normes du Programme d'administration.

### Relations en étoile

4.4.4 Les liens entre la mission centrale, Beijing, et le satellite sont bons. Les principales responsabilités financières de Beijing consistent à saisir les données financières dans le SGI et à préparer le rapprochement bancaire. L'AGC à Guangzhou est chargé de signer les documents conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par conséquent, aucune copie papier des factures ou des documents originaux n'est envoyée à Beijing. Les données sont envoyées par courriel ou par télécopieur. Afin d'aider la mission, l'agent financier de Beijing s'est rendu à Guangzhou en janvier 2001 pour discuter des aspects problématiques et examiner les procédures financières dans le but de diminuer le travail, de rationaliser les processus et d'instaurer de meilleures pratiques comptables.

4.4.5 L'AGC a bien l'intention de faire mettre en œuvre le SGI à Guangzhou et de faire former le comptable pour qu'il apprenne à travailler avec ce système. La seule formation officielle qu'a déjà reçue le comptable pour un système informatisé du Ministère a été un cours d'une journée et demie sur le FINEX en 1996. L'équipe de vérification convient, comme la mission de Beijing, que le comptable devrait recevoir une formation relative au SGI. Il conviendrait également que l'AGC reçoive lui aussi cette formation.

#### **Recommandation à la mission**

**4.4.6 La mission devrait demander à SMF de mettre en œuvre le SGI à Guangzhou et faire en sorte que l'AGC et le comptable soient formés correctement pour pouvoir se servir du SGI.**

#### **Réponse de la mission**

**4.4.6 La mission est en consultation avec la mission centrale à Beijing et avec PAM, et communiquera bientôt avec SMFF pour établir un calendrier et un plan de mise en œuvre et de formation du personnel.**

#### **Paiements – Chèques et espèces**

4.4.7 La mission utilise trois formes de paiements : les chèques, les transferts bancaires et les espèces. Les chèques sont libellés en caractères chinois et sont tous produits manuellement. À Guangzhou, un chèque n'est valide que pour une période de dix jours. Pour cette raison, le chèque n'est pas daté tant que l'entrepreneur ne vient pas en prendre possession à la mission. Les chèques sont barrés pour s'assurer qu'ils sont encaissés par le bénéficiaire.

4.4.8 Près de 70 p. 100 des paiements se font en espèces. La mission obtient ses espèces en encaissant un chèque à la banque. La possibilité que la mission ouvre un compte de caisse a été envisagée. La conclusion tirée a été que le nombre de visites à la banque ne serait pas réduit parce que le comptable continuerait d'y aller pour demander des transferts bancaires, déposer les recettes et obtenir les relevés bancaires.

## Observations diverses

4.4.9 L'examen des procédures financières a dégagé des lacunes à corriger par la mission. Les recommandations ont pour objet d'améliorer les pratiques comptables et à assurer la conformité avec les instructions financières du Ministère. Voici quelques observations auxquelles la mission devrait donner suite :

- Les cartes de spécimen de signature (EXT-53) ne sont pas remplies correctement. Aucun formulaire EXT-53 n'a été rempli pour le CDM. La carte de signature de l'AGC n'indique pas qu'il a obtenu une délégation de pouvoir de paiement en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).
- Bien que seul le CDM puisse signer un chèque, certains chèques exigent la signature de deux agents autorisés. Des chèques sont émis avec une seule signature (autre que celle du CDM).
- La personne à qui un chèque est émis ne peut pas être l'un des signataires autorisés sur le chèque. Nous avons trouvé des exemples de chèques que le bénéficiaire avait signés lui-même.
- L'avance de petite caisse de la mission est consignée dans le SGI sous le nom de l'AGC mais elle est gérée par le comptable. Cette avance doit être transmise au comptable, qui est responsable de ces fonds. La mission peut souhaiter envisager le transfert de la responsabilité de la petite caisse à la nouvelle adjointe administrative.
- Bien que les comptes de banque de la mission soient ouverts à la \*\*\*, le rapprochement bancaire du SGI montre que les comptes sont établis à la \*\*\*. Le rapport de rapprochement bancaire du SGI doit indiquer que la \*\*\* est la banque de la mission.
- Beijing n'envoie pas toujours une copie à l'AGC lorsque les deux comptes bancaires de la mission sont réapprovisionnés à l'aide de transferts bancaires de la mission centrale. Pour assurer un meilleur contrôle et pour comprendre le rapport mensuel de rapprochement bancaire du SGI, l'AGC à Guangzhou doit être informé pour chaque demande de transfert de fonds.
- Lorsque des fonds sont transférés de la mission au bureau du caissier à l'Administration centrale, les fonds sont inscrits dans le SGI et font alors partie d'un processus appelé « fonds en transit ». Nous avons constaté que deux chèques transmis au bureau du caissier continuent de figurer dans le compte des « fonds en transit » depuis cinq mois, ce qui semble indiquer que le bureau du caissier n'a pas encore reçu ces chèques ou

que ce compte n'a pas été arrêté. La mission doit surveiller ce compte pour s'assurer que les fonds ont été transférés correctement.

- Les recettes consulaires ne sont pas transférées à la Section de la comptabilité au moins une fois par semaine ou \*\*\*.
- Le champ de « texte » indiquant le numéro du reçu officiel n'est pas rempli lorsque les recettes sont consignées dans le SGI. Il faudrait le remplir pour faciliter le rapprochement bancaire et pour mieux contrôler les recettes.

### **Recommandation à la mission**

**4.4.10 Prendre des mesures correctives pour améliorer un certain nombre de ses procédures comptables.**

### **Réponse de la mission**

**4.4.10 Un calendrier a été établi afin que le comptable de la mission n'aille à la banque que deux fois par semaine \*\*\*, \*\*\*.**

**Depuis février 2002, tous les chèques sont signés par deux EC, ou le CDM. Les chèques ne sont pas signés par la personne à qui ils sont émis.**

**Les cartes de spécimen de signature ont été mises à jour.**

**Le compte de petite caisse de la mission relève maintenant de l'adjointe administrative.**

**Le compte de banque de la mission est inclus dans les rapports de rapprochement bancaire du SGI.**

**\*\*\***

**Les numéros de reçu officiel sont indiqués à la mission centrale ainsi que des renseignements sur l'opération, et nous avons demandé que ces numéros soient indiqués dans le champ descriptif lors de la saisie des données.**

### **4.5 Gestion de l'information**

**4.5.1 La configuration matérielle et les installations de TI de la mission conviennent à un très petit bureau de cinq à dix employés. Mais les pressions des**

programmes ont fait passer la présence canadienne à 18 personnes, qui ont toutes besoin de postes de travail pouvant fonctionner avec le Signet.

4.5.2 L'espace nécessaire pour les besoins informatiques comprend une salle des lignes qui sert aussi pour l'entreposage du matériel confidentiel de la mission. L'espace actuel est trop petit pour que les serveurs Signet puissent y être installés afin de mettre à niveau la capacité informatique de la mission. Des améliorations et la reconfiguration de cet espace sont envisagées après la renégociation du bail de la chancellerie durant le présent exercice. La mission a néanmoins un télécopieur et un téléphone protégés qui répondent aux besoins limités de communication de renseignements confidentiels.

4.5.3 L'adjointe au soutien du SIGNET de la mission coordonne la mise à jour du site Internet de la mission et exécute fort bien la plupart de ces fonctions en plus de ses tâches de réceptionniste, d'interprète, de traductrice et d'adjointe aux affaires consulaires. Le vaste éventail de compétences nécessaires pour s'acquitter de sa charge de travail est pour le moins impressionnant. La mission de Guangzhou devrait profiter sous peu de la mise à niveau des micromissions effectué par SXD.

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

**Personnel (ETP)**

	<b>EC</b>	<b>ERP</b>	<b>Total</b>
CDM	1	3	4
Promotion du commerce international	1	5	6
Affaires consulaires	0,5	1	1,5
Services communs	0,5	3	3,5
CIC	1	2	3
Total	4	14	18

**Ressources matérielles**

<b>ACTIFS</b>	<b>PROPRIÉTÉ</b>	<b>LOCATION</b>
Chancellerie		1
Résidence officielle		1
Logements du personnel		3
Véhicules	4	

**Renseignements financiers 2001-2002**

Salaires des ERP N012	(Note 1) 0 \$
Heures supplémentaires des EC N011	4 000 \$
Budget d'exploitation N001	1 019 614 \$
Capital N005	49 000 \$
Total	1 072 614 \$

Note 1

Les salaires des ERP sont payés à même le budget d'exploitation N001.