

VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA

SANTIAGO

FÉVRIER 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
GESTION DE LA MISSION	4
1.1 Aperçu	4
1.2 Communications	4
1.3 Plans de travail	5
1.4 Soutien logistique et bases de données sur les contacts	5
1.5 Comités	6
1.6 Évaluations	6
1.7 Ressources	7
RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES, ET AFFAIRES PUBLIQUES	9
2.1 Gestion du programme	9
2.2 Fonds d'initiative de la mission	10
2.3 Plan de perfectionnement	11
PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)	12
3.1 Vue d'ensemble	12
3.2 Planification	13
3.3 Service des délégués commerciaux - Nouvelle approche	15
3.4 Ressources	20
3.5 Centre d'éducation canadien (CEC)	24
SERVICES CONSULAIRES	26
4.1 Gestion du programme	26
4.2 Service aux Canadiens	26
4.3 Services des passeports	27
4.4 Consuls honoraires	27
SERVICES ADMINISTRATIFS	28
5.1 Gestion du programme	28
5.2 Ressources humaines	31
5.3 Ressources matérielles	38
5.4 Finances	48
5.5 Gestion de l'information	54
ANNEXE A	57
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	57

SOMMAIRE

Une vérification des programmes suivants : Relations politiques et économiques et Affaires publiques (RPEAP), Promotion du commerce international (PCI), Services consulaires et Services administratifs a été menée à Santiago du 30 octobre au 3 novembre 2000. La vérification précédente, qui portait sur les Services consulaires et administratifs, était une vérification de suivi effectuée en mars 1994.

GESTION DE LA MISSION

La mission a bénéficié de récentes initiatives de gestion adoptées par le nouveau chef de mission (CDM). L'équipe de direction a de l'expérience et, sauf au sein des Services administratifs, le moral du personnel est bon et la coopération entre les sections est efficace. Les priorités stratégiques, opérationnelles et de gestion sont fixées selon le cadre de responsabilisation du CDM, à partir duquel les objectifs des programmes ont été établis.

Des plans de travail doivent être préparés pour tous les programmes et ils doivent être utilisés comme outils de gestion et comme guides à l'intention du personnel. Le personnel souhaiterait que l'on mette davantage l'accent sur la communication et que l'on multiplie les occasions d'interaction entre les employés pour favoriser l'esprit d'équipe.

RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES, ET AFFAIRES PUBLIQUES

Le programme RPEAP est bien géré, et l'activité est intense tant du côté des relations politiques et économiques que des affaires publiques. Le programme utilise judicieusement le Fonds d'initiative de la mission et le Fonds pour les initiatives de diplomatie ouverte. Il faudrait préparer des plans de travail précis et tenir davantage de réunions opérationnelles.

PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

La charge de travail liée à la PCI est extrêmement lourde et la pression est constante en raison des nombreuses missions, demandes de renseignements et de la gestion des cinq secteurs prioritaires en plus des autres secteurs dignes d'intérêt. De plus, l'Accord de libre échange Canada-Chili (ALECC) commence à être mieux connu et du fait que le Chili sort de sa première récession en quinze ans, on s'attend à des pressions accrues sur le programme.

Le gestionnaire du programme devrait adopter une approche moins opérationnelle et gérer le programme de façon plus structurée. Pour ce faire, il devrait mieux planifier et prioriser le travail et éviter de traiter chacune des demandes. Le

programme devra également suivre davantage la Nouvelle approche du Service des délégués commerciaux qui permettra au personnel de se concentrer sur le travail à valeur ajoutée.

Une analyse de rentabilité devrait être faite dans le but d'ajouter deux nouveaux postes de soutien, et l'Infocentre devrait être restructuré en nommant un gestionnaire à temps plein et en répartissant différemment les tâches.

SERVICES CONSULAIRES

Le programme consulaire offre un service efficace et rapide. L'agent consulaire et l'adjoint travaillent avec l'AGCA, dont ils relèvent. Le travail actuel consiste surtout à délivrer des passeports et à traiter des demandes de documents de citoyenneté et de passeports diplomatiques et officiels. La mission compte deux consuls honoraires qui travaillent tous les deux très bien avec la mission.

SERVICES ADMINISTRATIFS

La gestion des services administratifs pose de graves problèmes. Le programme ne vise pas la prestation de services aux employés canadiens et le soutien des autres programmes, et l'on a constaté des inégalités dans le service. La gestion du programme est réactive, et ne repose pas sur l'application des principes de base en la matière, en particulier pour ce qui est de la planification et du contrôle des finances et des ressources matérielles. Les communications avec les ERP ne sont pas efficaces et le moral en souffre. Les responsabilités et la charge de travail de l'AGCA devraient être révisées afin de voir s'il est toujours nécessaire d'avoir un employé canadien à ce poste.

En ce qui concerne le logement, les politiques ministérielles ont été contournées, les lignes directrices du CT n'ont pas été respectées, et des dépenses inutiles ont été engagées.

En général, les ressources matérielles ne sont pas très bien gérées, notamment en ce qui concerne l'état et l'entretien des logements du personnel (LP). La location d'un LP a soulevé plusieurs problèmes et une mesure corrective est recommandée. L'emploi des fonds pour les réparations des LP est très incohérent et crée des inégalités.

Les gestionnaires du programme ne connaissent pas bien le SGI. Par conséquent, l'administration des finances à la mission n'est pas efficace.

Les ressources humaines et l'informatique sont bien gérées, mais un certain nombre de recommandations ont été formulées pour améliorer l'efficacité générale.

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Le rapport de vérification contient un total de 46 recommandations. La direction a répondu à chacune en indiquant les mesures ou les décisions déjà prises ainsi que les mesures qui seront prises ultérieurement. Sur les 46 recommandations, la direction a indiqué que 31 avaient été mises en œuvre. Pour les 15 autres, elle a mentionné les initiatives en cours ou les mesures qui sont prévues.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Cette mission est très bien dirigée par un chef de mission (CDM) expérimenté arrivé à cette mission au cours de l'été 2000. Le personnel a réagi de façon positive aux méthodes du CDM et à son style de gestion.

1.1.2 La coopération entre les programmes PCI et RPEAP dans le domaine des affaires publiques et des relations économiques et entre le Programme des études canadiennes et le Centre d'éducation canadien (CEC) est bonne.

1.2 Communications

1.2.1 D'un point de vue constructif, le personnel aimerait plus d'information sur les objectifs et l'orientation de la mission. Il aimerait plus particulièrement de l'information sur la vision, les buts, les stratégies, etc. de la direction, de manière à renforcer l'esprit d'équipe et le travail en équipe. Les employés aimeraient également une tribune leur permettant d'aborder certains sujets et de poser des questions. À cette fin, on a suggéré des rencontres personnelles, des activités sociales, des bulletins, des résumés des procès-verbaux des réunions du CGM et des retraites. La direction doit évaluer l'utilisation optimale du temps et des ressources afin de choisir la combinaison appropriée des méthodes de communication les plus efficaces.

Recommandation à l'intention de la mission

1.2.2 Élaborer une stratégie de communication afin de renforcer le partage de l'information et l'esprit d'équipe à la mission.

Réponse de la mission

1.2.2 L'équipe de vérification a noté que les communications devraient être renforcées dans tous les programmes. Chaque section répondra à ces préoccupations individuellement, et le CDM tiendra régulièrement des réunions avec les ERP. Un « Bulletin du coordonnateur communautaire » servira également à communiquer diverses nouvelles et des informations sur les activités sociales habituelles. Des retraites pour chaque section ont déjà eu lieu et seront utilisées régulièrement pour améliorer la communication.

1.3 Plans de travail

1.3.1 Il existe une entente de responsabilité entre le CDM et LGD qui énonce les priorités stratégiques, opérationnelles et de gestion de la mission. Toutes les sections ont préparé des objectifs qui correspondent à ceux du CDM et les reflètent. Mais ces objectifs ne se sont pas concrétisés dans des plans de travail au niveau du programme, ni au niveau de l'agent et du personnel. Ces plans énonceraient normalement comment les objectifs doivent être réalisés sur le plan des activités, des processus, des résultats attendus, des responsabilités affectées et des échéances. Sans ces plans, il est difficile d'imprimer une orientation, de surveiller les progrès, de faire des ajustements, de déterminer les ressources nécessaires et d'évaluer les résultats.

Recommandation à l'intention de la mission

1.3.2 Élaborer des plans de travail officiels pour chaque programme en se fondant sur les objectifs déjà fixés pour la mission et les programmes.

Réponse de la mission

1.3.2 La mission a pris acte de la recommandation et chaque programme a pris les mesures nécessaires.

1.4 Soutien logistique et bases de données sur les contacts

1.4.1 Le soutien logistique nécessaire pour tenir à jour les bases de données sur les contacts, et préparer et envoyer les invitations incombe au secrétaire privé du CDM et du Programme et à un adjoint commercial de la section commerciale. Au moins trois bases de données existent à l'appui de ces activités, une pour le Programme, une pour la PCI et une pour le secrétaire privé. L'Administration apporte également un appui logistique, ce qui occupe la moitié du temps d'un ETP. La situation a changé en raison des différentes exigences des programmes et des responsabilités affectées au personnel. Avec l'aide de l'administrateur des systèmes, la mission devrait examiner la possibilité de combiner les bases de données ou une partie d'entre elles, et de rationaliser la fonction de préparation des invitations, ainsi que les ressources utilisées pour ce faire et autre soutien logistique connexe.

Recommandation à l'intention de la mission

1.4.2 La direction devrait entreprendre une étude des procédures, des systèmes et des ressources associées à la préparation des invitations et de tout autre soutien logistique.

Réponse de la mission

- 1.4.2 Le nouveau titulaire du poste, arrivé au début de l'été, aura pour tâche prioritaire de regrouper les différentes bases de données et de mettre en place un système plus efficace de préparation des invitations, en rationalisant les responsabilités et en assurant une meilleure coordination entre les employés concernés.**

1.5 Comités

1.5.1 Le CGM se réunit chaque semaine et fonctionne comme prévu. Le Comité d'examen des marchés (CEM) de la mission fonctionne également bien et tous les marchés sont examinés. Le Comité du logement ne s'est réuni qu'une fois l'an dernier. Compte tenu des préoccupations soulevées dans ce rapport au sujet des ressources matérielles, il y a lieu de revitaliser le Comité du logement et de lier ses fonctions au plan des biens et de l'entretien. Le Comité de la santé et de la sécurité au travail vient d'être créé. Le Comité des ERP ne se réunit pas régulièrement et la communication avec l'AGC n'est pas propre à satisfaire les attentes de ce comité. Il faudrait tenir des réunions de façon plus régulière.

Recommandation à l'intention de la mission

- 1.5.2 Faire en sorte que le Comité du logement, le Comité de la santé et de la sécurité au travail et le Comité des ERP se réunissent plus régulièrement et assument les fonctions qui leur sont confiées.**

Réponse de la mission

- 1.5.2 Il en est pris note et des mesures seront prises. On établira un mécanisme permettant d'informer le CDM régulièrement et un procès-verbal sera dressé à chaque réunion.**

1.6 Évaluations

1.6.1 Les dossiers d'évaluation indiquent que l'on n'a pas préparé de rapports d'évaluation annuels réguliers pour chaque employé. Aux Services administratifs, trois ERP et deux employés canadiens n'ont pas encore été évalués. Les évaluations au sein du programme ont été effectuées, mais seulement pour une période de deux ans. Les employés devraient être évalués chaque année et recevoir une rétroaction approfondie sur leur rendement.

Recommandation à l'intention de la mission

1.6.2 Tous les employés devraient être évalués chaque année.

Réponse de la mission

1.6.2 Il en est pris note et la recommandation sera appliquée ou les manquements seront notés dans le dossier des responsables de l'évaluation.

1.7 Ressources

1.7.1 L'équipe de vérification a mis en doute la nécessité d'un deuxième poste d'employé canadien affecté aux services administratifs/consulaires. L'AGCA est responsable des services consulaires et de la gestion des biens immobiliers au sein des services administratifs, et partage son temps équitablement entre les deux fonctions. Le programme consulaire est solide et est doté d'un personnel suffisant avec un agent ERP et un adjoint à temps partiel. La charge de travail ne justifie pas que l'AGCA y consacre la moitié de son temps. L'agent consulaire ERP pourrait gérer le programme et rendre compte directement à l'AGC plutôt qu'à l'AGCA, comme c'est le cas actuellement. Le portefeuille des biens immobiliers n'est pas compliqué: la chancellerie est neuve, la résidence officielle est en très bon état, quatre LP sont loués et cinq appartiennent à l'État. Le marché du logement à Santiago permet de trouver des logements de très bonne qualité. Un gestionnaire des biens immobiliers ERP pourrait très bien gérer ce portefeuille.

1.7.2 Il existe actuellement de graves problèmes de gestion des biens au sein des services administratifs, et ils doivent être réglés. Mais une fois qu'ils seront résolus, il faudrait envisager de confier la gestion des activités consulaires et des biens immobiliers à l'AGC et de convertir le poste du deuxième agent administratif canadien en poste de gestionnaire des biens immobiliers, doté par un ERP qui ne se consacrerait qu'à cette fonction.

Recommandation à l'intention d'UAM

1.7.3 Examiner, en collaboration avec JPD, HPF et la mission, la charge de travail et les responsabilités de l'AGCA, afin que ce poste ne soit plus occupé par un employé canadien, mais par un ERP à la prochaine affectation.

Réponse d'UAM

1.7.3 UAM continue de penser que STAGO est une mission suffisamment importante pour justifier un AGC et un AGCA. Cette mission compte

11 employés canadiens et 28 ERP (39 employés au total), ce qui en fait une des missions de taille moyenne, auxquelles le MAECI affecte normalement deux AS. L'AGC est en train de réaffecter les responsabilités au sein de la section Administration et de reformuler les descriptions de travail pour tenir compte des fonctions réelles des employés et revoir la répartition de la charge de travail. De plus, le nombre élevé de visites à la mission (ministres, missions commerciales, GG, etc.) et le travail que cela crée justifie l'opinion d'UAM selon laquelle deux AS peuvent être occupés à temps plein.

RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES, ET AFFAIRES PUBLIQUES

2.1 Gestion du programme

2.1.1 Le programme RPEAP est géré par un EX-1 expérimenté, soutenu par un FS-01 canadien, un agent ERP (LE-08) et deux employés de soutien (LE-05). Le principal objectif de travail du programme est de surveiller les relations bilatérales entre le Canada et le gouvernement du Chili. Le mandat comprend également le soutien aux programmes d'affaires culturelles, publiques et universitaires du MAECI et la prestation de services de secrétariat privé, protocole, traduction et interprétation pour le CDM et le programme.

2.1.2 La mission a des énoncés d'objectifs et de responsabilités documentés pour le CDM et le gestionnaire du programme RPEAP, mais ces documents ne se sont pas concrétisés en produits quantifiés que l'on peut communiquer et déléguer au personnel et qui peuvent être utilisés par la direction pour mesurer le rendement, déterminer les besoins en ressources et ajuster les plans. Une des conséquences de la situation actuelle est que le personnel essaie de répondre à toutes les exigences et possibilités associées à leurs programmes. Sans un plan qui définit les priorités et les produits à livrer et permet une rétroaction périodique au sujet des progrès, les ressources sont utilisées au maximum et rien ne garantit que le travail est toujours effectué en fonction des priorités de la mission. Il devient également difficile de rationaliser et de justifier la nécessité de nouvelles ressources, comme le propose le programme, en ce qui concerne les activités de soutien dans le domaine des affaires publiques si l'on ne peut pas démontrer les avantages qu'il y a à ajouter de nouvelles ressources.

2.1.3 Il serait bon que la section se réunisse plus souvent pour parler des activités, partager de l'information et recevoir des conseils et de l'aide de la part de la direction.

Recommandations à l'intention de la mission

- 2.1.4 **Le programme RPEAP devrait élaborer un plan de travail pour la section et des plans de travail correspondants pour chaque employé.**
- 2.1.5 **Le programme RPEAP devrait tenir régulièrement des réunions avec tout le personnel.**

Réponses de la mission

- 2.1.4 **Nous utiliserons l'entente de responsabilité du CDM ainsi que celle du gestionnaire du programme pour préparer un plan de travail pour**

la section, en fonction des priorités fixées pour l'exécution du programme. Cette tâche sera facilitée par le fait que de nouvelles descriptions de travail ont été préparées pour chaque employé de la section, en redéfinissant leurs rôles et responsabilités pour maximiser leur rendement. L'équipe de vérification a particulièrement loué notre gestion du FIM et nous nous attacherons à poursuivre ces bonnes pratiques de gestion et à élaborer de façon détaillée nos demandes dans le cadre du Fonds pour les initiatives de diplomatie ouverte (FDO). Nous examinerons les demandes que nous recevons pour les activités culturelles et tenterons de les financer dans le cadre de l'accord culturel récemment signé avec les autorités chiliennes.

Nous travaillerons de concert avec le CEC afin d'utiliser son réseau de contacts de manière à élargir la portée de nos programmes de subventions et de la publicité que nous faisons dans le cadre de la Francophonie pour la *Dictée des Amériques*. Nous préparerons une série de conférences, avec l'aide de nos partenaires chiliens, fondées sur les trois piliers de notre politique étrangère : sécurité, prospérité et culture, et toujours dans la perspective de l'unité nationale.

Une fois sur notre lancée, nous serons mieux en mesure de voir si nous avons besoin d'employés supplémentaires.

- 2.1.5** Les membres du programme RPEAP ont déjà tenu des réunions ad hoc en fonction du volume de travail et du nombre des activités. Dorénavant, nous tiendrons une réunion toutes les deux semaines, toujours le même jour et à la même heure qui seront fixés après avoir consulté les personnes en cause.

2.2 Fonds d'initiative de la mission

2.2.1 Le programme RPEAP est chargé de la gestion et de l'administration du Fonds d'initiative de la mission (FIM). Un budget de 15 000 \$ a été affecté à plus de neuf projets. En plus d'une description des projets, des buts et des objectifs, les résultats attendus pour chaque projet ont été déterminés. Le programme a également bénéficié d'un financement de 24 000 \$ qui provient du Fonds pour les initiatives de diplomatie ouverte (FDO) et servira à appuyer quatre projets. Le FIM et le FDO sont bien gérés et utilisés efficacement.

2.3 Plan de perfectionnement

2.3.1 Compte tenu de la petite taille du programme, de la diversité du travail effectué et de la grande expérience du gestionnaire du programme et du personnel ERP, il serait opportun d'assurer le perfectionnement du troisième secrétaire dont c'est la première affectation. Cet agent aurait tout intérêt à assumer des fonctions de supervision dans les domaines des affaires publiques et des relations universitaires. Il obtiendrait ainsi une expérience très utile dans ces domaines ainsi que des compétences en supervision qui lui serviront dans des postes ultérieurs. Les compétences en supervision viendront également compléter l'expérience que l'agent pourra acquérir en travaillant avec un gestionnaire de programme de niveau supérieur. L'intérêt d'un plan de perfectionnement officiel est de faire en sorte que l'agent ne se consacre pas uniquement à des dossiers particuliers ni à un travail de niveau inférieur, et qu'il soit possible d'examiner les progrès et d'adapter le plan en conséquence.

Recommandation à l'intention de la mission

2.3.2 Un plan de perfectionnement devrait être envisagé pour le troisième secrétaire du programme RPEAP.

Réponse de la mission

2.3.2 L'offre d'emploi concernant le poste de troisième secrétaire à Santiago précisera qu'il sera chargé de la « supervision directe du programme d'affaires publiques et universitaires ». Ces nouvelles responsabilités seront prises en compte au moment de la rédaction des rapports d'évaluation. Sous la direction du gestionnaire du programme, le nouveau chef des affaires publiques et universitaires sera le superviseur immédiat de l'agent chargé des médias (LE-08) et de l'agent responsable des questions universitaires (LE-05). Ces responsabilités comprendront notamment la préparation de nouvelles descriptions de travail au besoin, la présidence des réunions et la rédaction des rapports d'évaluation annuels, ainsi que les mesures disciplinaires et l'orientation générale des programmes. Cette personne déterminera également les exigences budgétaires, et assurera la gestion du FIM et des fonds alloués par Ottawa dans le cadre du FDO. Enfin, cette personne représentera la mission à toutes les réunions portant sur les sujets mentionnés ci-dessus et qui ont lieu à l'Administration centrale, dans la région ou à la mission.

PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

3.1 Vue d'ensemble

3.1.1 Le programme PCI de Santiago recouvre l'administration de la politique commerciale et la promotion des échanges au Chili, et son responsable est un gestionnaire de programme chevronné, un conseiller commercial FS-02. Il est secondé par deux agents canadiens, tous deux FS-01, dont c'est le premier poste, par deux agents de commerce (CO) LE-09 et par trois adjoints commerciaux (CA) LE-05. Le gestionnaire (LE-08) qui dirige le Centre d'éducation canadien (CEC) est également sous les ordres du gestionnaire du programme. Un des postes de CO est nouveau et n'a pas encore été doté. Ce poste remplace celui d'un agent canadien qui a été transféré à Rio de Janeiro pendant l'été 2000.

3.1.2 Le programme bénéficie d'un financement de 43 000 \$ provenant du Programme de développement du commerce international (PDCI) et de 24 000 \$ provenant du Fonds spécial de promotion du commerce (FSPC). En outre, le responsable du programme a pour mission de faciliter la tenue de manifestations pleinement financées par d'autres ministères fédéraux, certaines provinces et diverses associations professionnelles. Au cours des dix premiers mois de 2000, la mission a été impliquée dans 70 missions et visites et dans 20 événements d'importance majeure, notamment des foires professionnelles et des expositions dont la plupart exigeaient une participation des responsables de la PCI. Rien qu'entre les mois de septembre et décembre, le Chili accueillera 15 missions commerciales. Les responsables du programme ont également été impliqués dans de très nombreux séminaires et consultations.

3.1.3 La mission souligne que l'économie de marché libre du Chili, son régime politique stable et son contexte réglementaire prévisible sont favorables au développement d'importantes relations avec le Canada. Le Canada jouit d'un avantage commercial particulier par rapport aux autres pays, suite à la signature de l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALECC) en juillet 1997. À l'heure actuelle, environ 90 % des exportations industrielles et à base de ressources sont franches de droit, alors que des droits de douane de 9 % sont imposés à tous nos concurrents traditionnels. Le Canada est le seul pays du G-7 à avoir signé un accord de libre-échange avec le Chili, même si les États-Unis sont censés engager prochainement des négociations à cette fin. Le Canada est également le seul pays industrialisé à avoir signé une convention fiscale avec le Chili. Ces conditions particulières sont source d'un énorme avantage pour les entreprises et les prestataires de services canadiens présents au Chili. On s'attend à ce que les exportations à destination du Chili augmentent au fur et à mesure que ces avantages sont mieux connus au Canada. En outre, le Chili sort de sa première récession en 15 ans, et on prévoit une hausse du PIB de l'ordre de 6 % cette année.

3.1.4 Le Canada est le deuxième plus important investisseur au Chili (derrière les États-Unis), avec des investissements évalués à près de 11 milliards de dollars, ciblés principalement sur le secteur minier. L'investissement direct, comme chacun le sait, facilite le développement du commerce, et plus le niveau de cet investissement est élevé, plus il s'ouvrira de débouchés pour les exportateurs canadiens sur ce marché. Les firmes internationales de placement ont accordé au Chili une cote d'évaluation d'investissements de A-, la cote la plus haute atteinte par un pays d'Amérique latine. Selon les rapports, les échanges bilatéraux ont atteint un niveau record en 1997 (717 millions de dollars) et ont augmenté de 11 % en 1999. Le rapprochement des chiffres concernant les échanges entre les deux pays a fait ressortir des divergences qui amènent à penser que les exportations du Canada et du Chili sont sous-estimées dans une proportion qui pourrait aller jusqu'à 25 %, car beaucoup de marchandises sont transbordées par les États-Unis, et il est donc difficile d'établir des statistiques.

3.1.5 Les données statistiques fournies par la mission indiquent que le Chili est parmi les marchés sud-américains où circule la plus grande variété de produits canadiens et qu'il se classe à cet égard avant le Venezuela, le Brésil et l'Argentine. Cette diversification reflète directement la portée de l'ALECC, ainsi que le climat favorable aux affaires qui règne au Chili. En outre, le nombre d'exportations canadiennes sectorielles d'une valeur de plus de 1 million de dollars place le Chili dans une position presque équivalente à celle du Brésil, même si l'économie et la population de ce pays sont près de dix fois plus importantes que celles du Chili. Par exemple, en 1999, le nombre des secteurs canadiens dont les exportations à destination du Chili et du Brésil valaient plus de 1 million de dollars était de 72 et 75 respectivement. Toujours en 1999, le Chili s'est révélé le marché sud-américain le plus important pour les exportations sectorielles canadiennes de moins de 5 millions de dollars. C'est un domaine qui implique directement les PME et auquel les agents chargés de la PCI apportent beaucoup de valeur ajoutée. Cela n'est pas toujours le cas en ce qui concerne les plus grandes entreprises qui n'ont pas nécessairement besoin de la même forme d'assistance.

3.2 Planification

3.2.1 Les priorités stratégiques et opérationnelles de la mission, y compris celles qui s'appliquent au programme PCI sont énoncées dans l'entente de responsabilité du CDM. Par ailleurs, des objectifs ont été établis à l'intention du gestionnaire du programme PCI, et, après des consultations avec chaque agent concerné, des buts et des objectifs ont été fixés pour chacun d'entre eux. En outre, des priorités stratégiques ont été établies pour le programme dans son ensemble.

3.2.2 Les buts et objectifs fixés pour chaque agent ne sont pas énoncés en termes quantifiables et qualitatifs. Cela rend difficile la mesure des résultats et l'évaluation du rendement. Il n'existe pas de plan de travail détaillé correspondant à chaque secteur prioritaire (qui s'ajoute aux secteurs considérés importants par le gestionnaire du programme), où seraient identifiées les activités à entreprendre et les

entreprises à cibler pour obtenir les résultats escomptés. De tels plans de travail aideraient également le gestionnaire du programme à classer par ordre de priorité les tâches qui lui incombent et à répartir au mieux la charge de travail entre les membres de son personnel réduit, ce qui réglerait un problème révélé par la vérification.

3.2.3 À l'heure actuelle, le personnel chargé du programme suit une méthode de travail essentiellement réactive. Un des agents a même déclaré « cela fait tellement longtemps que nous avons adopté une méthode de travail réactive, qu'il semble que nous ayons perdu la capacité de nous montrer proactifs ». Pour que les choses changent, il vaut mieux planifier le travail, classer les tâches par ordre de priorité et cesser d'avoir pour principe de rarement dire « non » et d'essayer d'être « partout à la fois ».

Recommandation à l'intention de la mission

3.2.4 Une approche plus structurée devrait être adoptée pour gérer le programme, par exemple:

- **fixer des buts et des objectifs spécifiques pour chacun des principaux secteurs et pour les agents chargés de la promotion du commerce;**
- **élaborer des plans de travail reflétant les activités à entreprendre ainsi que les délais fixés, les ressources à engager et les résultats escomptés.**

Réponse de la mission

3.2.4 Chaque agent prépare à l'heure actuelle son plan de travail pour le nouvel exercice, en tenant compte de la nécessité de donner le motif des activités proposées, d'identifier les entreprises à cibler et d'exposer les résultats escomptés qui justifient le temps, l'argent et les efforts consacrés à chacune de ces activités. Plus précisément, on est en train d'élaborer des plans d'affaires sommaires justifiant chacune des activités, précisant leur valeur ajoutée du point de vue des exportateurs, justifiant leur coût et fixant, pour chaque événement ou activité, des objectifs qui peuvent être quantifiés (en ce qui concerne les événements, des objectifs assortis de mesures fondées sur les résultats, comme la multiplication des pistes s'ouvrant aux exportateurs; la découverte de nouveaux renseignements sur le marché; une meilleure sensibilisation du marché local aux produits et aux services canadiens). Chaque agent doit désormais utiliser le logiciel Projet SGI pour établir les objectifs, retracer les coûts et, ce qui est plus important, élaborer des plans de

travail. Le gestionnaire du programme organisera périodiquement un examen des repères qui auront été fixés pour s'assurer que l'activité en question se déroule comme prévu et pour donner des conseils, le cas échéant, aux agents chargés de la PCI.

Contrairement à ce qui a été dit, le gestionnaire n'a pas décidé seul qu'il existe d'autres secteurs intéressants auxquels son personnel doit consacrer du temps. Si c'est le cas, c'est attribuable à l'intérêt exprimé par des exportateurs canadiens. En bref, ce n'est ni le gestionnaire du programme ni personne d'autre qui décide de consacrer du temps et des efforts à un secteur qui n'est pas prioritaire; une telle orientation des activités dépend plutôt de la demande du marché et de l'intérêt des exportateurs canadiens.

3.3 Service des délégués commerciaux - Nouvelle approche

3.3.1 La Nouvelle approche du SDC, ciblée sur le client et la prestation de services, n'est pas pleinement mise en œuvre. Même si la Section commerciale comprend et accepte les principes de la Nouvelle approche, sa mise en application n'est pas manifeste. Par exemple, lorsqu'on a demandé au personnel de définir les changements dus à la Nouvelle approche dans la façon dont ils travaillent, on a obtenu des réponses du genre : « nous ne sommes plus obligés de faire des réservations d'hôtel » ou « nous ne fonctionnons plus comme des voyageurs tenus d'aller accueillir les gens à l'aéroport », et non des réactions démontrant que plus de temps était consacré à des tâches à valeur ajoutée.

3.3.2 On trouve peu de matériel promotionnel, par exemple, des brochures sur les affaires et sur nos partenaires et nos clients, dans les locaux de la Section commerciale ou dans le hall de la mission. Étant donné que la Section commerciale est très active et accueille de très nombreuses missions commerciales et gens d'affaires, en fonctionnant ainsi, elle perd des occasions de promouvoir le SDC et d'informer ses clients. On n'utilise pas l'Entente relative aux missions d'affaires (EMA), un outil conçu pour encourager de meilleures pratiques et aider les délégués commerciaux et les organisateurs de missions à préparer et à mener à bien des missions efficaces et productives dans le secteur du commerce, de l'investissement ou de la science et de la technologie. Même si le gestionnaire du programme « s'inspire » de certaines parties de l'entente pour organiser des missions avec des partenaires ou des clients, il doit inciter les délégués commerciaux à recourir régulièrement à l'EMA.

3.3.3 La Section commerciale a établi une liste de prestataires de services locaux qui peuvent être utilisés comme sous-traitants, mais ne l'a pas affichée sur InfoExport où ses clients pourraient aisément trouver cette information; d'autre part, la section n'a pas délégué à des prestataires de service locaux des tâches qui entrent dans l'organisation de missions ou de visites et qui semblent prendre beaucoup de

temps (par exemple, organiser des réceptions de réseautage, envoyer des invitations, mettre sur pied certains événements). Ces activités sont prises en charge par l'InfoCentre, en collaboration avec les agents.

3.3.4 Le personnel commercial n'utilise pas Horizons, le site intranet du SDC, qui est une excellente source d'aide en direct. Le gestionnaire du programme commercial est le seul à consulter régulièrement le site Horizons.

3.3.5 Les méthodes de gestion de l'information varient d'une mission à l'autre et d'un agent à l'autre. À Santiago, le personnel commercial n'utilise pas WIN Accès direct, la version de WIN Exports qui permet aux agents commerciaux de retracer les clients dans le cadre de leurs interventions auprès d'entreprises canadiennes. On blâme le plus souvent des difficultés techniques à répétition, la lenteur des connexions et de façon générale, le manque de fiabilité du système. En décidant de ne pas utiliser WIN Accès direct, les délégués commerciaux n'ont pas accès aux données les plus récentes sur les entreprises canadiennes et n'informent pas les autres missions de leurs activités. Le suivi, lorsqu'il est assuré, passe par le système WIN de la mission; toutefois, même si ce système permet aux délégués commerciaux de garder le contact localement, seul le personnel de la Section commerciale de Santiago est au courant du suivi concernant les clients canadiens.

3.3.6 À l'InfoCentre, on nous a déclaré utiliser WIN Accès direct pour vérifier si des messages ont été envoyés par l'Unité d'appui aux postes. Cependant, on utilise le système WIN de la mission pour enregistrer des informations sur les contacts locaux, à quoi s'ajoutent des contacts canadiens, le cas échéant. Étant donné la charge de travail de l'InfoCentre, le système WIN de la mission n'est mis à jour que tous les trois ou quatre mois. L'InfoCentre n'effectue pas de vérification au nom des agents.

3.3.7 L'ancien gestionnaire du programme a créé un centre d'information pour que les agents n'aient pas à répondre à des demandes de renseignements généraux et pour leur permettre de se consacrer davantage à des tâches à valeur ajoutée, comme appeler eux-mêmes les clients ou recueillir des renseignements sur le marché. Il n'est pas évident que l'InfoCentre, étant donné sa structure actuelle, apporte un soutien opérationnel notable au programme. Le centre est doté de trois CA qui agissent également à titre d'adjoints des CO. Un de ces CA consacre plus du tiers de son temps à des tâches que lui confie directement le gestionnaire du programme commercial. Il n'y a pas de responsable de l'InfoCentre.

3.3.8 La plupart des agents, sinon tous, continuent de répondre aux nouvelles demandes d'information générale qui leur parviennent directement au lieu de les diriger vers l'InfoCentre. À l'heure actuelle, l'InfoCentre répond directement à des demandes d'information qui sont transmises par télécopieur, par courrier ou par courrier électronique. L'InfoCentre a sa propre adresse électronique, mais on n'a établi aucun mécanisme pour rediriger vers l'InfoCentre les demandes d'information que reçoivent les agents de commerce.

3.3.9 La mission du centre est de répondre aux demandes d'information commerciale transmises par des gens d'affaires canadiens et locaux ainsi que par des partenaires ou des clients, et de participer à l'organisation logistique des missions officielles, des salons professionnels, des séminaires, etc. Étant donné que la mission a été impliquée dans l'organisation de 70 visites et missions et de 20 manifestations de grande envergure depuis janvier 2000, le personnel du centre se consacre essentiellement à ces activités et a peu de temps pour tenir à jour des sources d'information comme la bibliothèque, les dossiers, WIN Exports et le système WIN de la mission. Comme le SDC s'y est engagé, l'InfoCentre devait répondre à la correspondance qui lui est adressée dans un délai de cinq jours, mais on peut douter que cette norme de service soit toujours respectée.

3.3.10 À titre indicatif de l'activité de la Section commerciale, on peut noter qu'en 1999, elle a reçu environ 4 000 demandes de renseignements et 30 000 courriels. Il faut que l'InfoCentre devienne le seul point de contact par lequel passent tous les fax, lettres et courriels concernant le personnel de la Section commerciale. À Sao Paulo et à Buenos Aires, on a créé une adresse de courriel distincte pour centraliser les demandes de renseignements, et cette adresse a été imprimée sur toutes les cartes d'affaires. Santiago doit suivre cet exemple et s'assurer que l'adresse de courriel de l'InfoCentre est celle qui est donnée comme principal point de contact sur toutes les cartes d'affaires.

Recommandations à l'intention de la mission

- 3.3.11 Désigner un agent dont la fonction sera d'être responsable de l'InfoCentre.**
- 3.3.12 Élaborer un plan d'action permettant à l'InfoCentre de prendre un nouveau départ dans le contexte de la Nouvelle approche.**
- 3.3.13 Élaborer un plan de communication pour sensibiliser davantage le personnel de la mission et les clients du SDC à la Nouvelle approche.**
- 3.3.14 Les employés de la Section commerciale devraient s'engager à utiliser WIN Accès direct ainsi que l'Entente relative aux missions d'affaires pour encadrer leurs actions auprès des clients canadiens.**
- 3.3.15 L'InfoCentre devrait devenir le seul point de contact par lequel passeraient tous les fax, les lettres et les courriels destinés au personnel commercial.**
- 3.3.16 S'assurer que la norme de service voulant que l'on réponde aux demandes d'information dans un délai de cinq jours est respectée.**

Réponses de la mission

3.3.11 La Section commerciale reconnaît que la Nouvelle approche n'est pas pleinement mise en œuvre et, même si les ressources disponibles sont limitées (notamment à l'InfoCentre), cherche à remédier à ce problème. Depuis la visite des vérificateurs, de nombreux changements ont été apportés.

On a demandé de nouvelles ressources, notamment pour doter l'InfoCentre d'un responsable, mais sans résultat, ce qui signifie que sans ressources supplémentaires, la mission doit donc essayer d'innover et d'utiliser plus astucieusement le personnel dont elle dispose. À cet égard, un des agents de commerce a accepté d'ajouter à ses responsabilités celle de la gestion de l'InfoCentre. Il y a toutefois un prix à payer : cet agent devra rogner sur le temps (peut-être jusqu'à la moitié) qu'il pourra consacrer à des activités concernant la PCI.

3.3.12 Nous avons préparé un plan d'action afin de restructurer l'InfoCentre, ce qui est de première importance si nous devons mettre en œuvre la « Nouvelle approche » du SDC. En outre, nous avons préparé une étude de cas où nous présentons des arguments en faveur de l'allocation de ressources supplémentaires à la section.

3.3.13 La section a complètement reconstruit le site Web pour mettre en valeur les secteurs prioritaires et nos services les plus importants, dans le cadre de la Nouvelle approche. Nous y avons également intégré plusieurs hyperliens afin de mieux informer nos clients des services offerts par le SDC, des renseignements qu'il détient sur le Chili, des secteurs prioritaires et des sous-traitants que nous avons approuvés.

Nous essayons d'utiliser l'Entente relative aux missions d'affaires, avec plus ou moins de succès.

Même si du matériel promotionnel sur le SDC a maintenant été placé dans le hall, le manque d'espace et la présence du Centre d'éducation canadien (CEC) nous ont empêchés d'installer un présentoir valable. Nous essayons maintenant de réaménager l'espace dans la section commerciale proprement dite, afin de mieux faire la promotion de la Nouvelle approche auprès de nos clients.

- 3.3.14** Nous avons pleinement mis en œuvre cette recommandation, mais nous nous permettons de faire les observations suivantes : le système WIN est lent et son utilisation demande du temps; en outre, il semble que les ressources du système ne soient pas toujours offertes de façon équitable par l'Administration centrale, par exemple, à cause des différences de largeur de bande entre les missions.
- 3.3.15** Nous avons maintenant fait imprimer sur toutes nos cartes d'affaires la même adresse de courriel, ce qui permettra de diriger les courriers électroniques vers l'InfoCentre. On a donné aux agents la consigne de transmettre toutes les demandes de renseignements à l'InfoCentre qui est chargé d'y répondre et qui pourra ainsi assurer un meilleur suivi de la correspondance qui nous est adressée, etc. Si un agent doit contribuer à la réponse, ses informations sont également dirigées vers l'InfoCentre qui les intègre et envoie la réponse sous sa forme finale. En faisant passer toutes les demandes de renseignements et les réponses par l'InfoCentre, il est plus facile de retracer les réponses.
- 3.3.16** En mettant en œuvre la recommandation 3.3.15, il nous est maintenant plus facile d'assurer un suivi et de respecter le délai de réponse de cinq jours. Au fur et à mesure que les demandes de renseignements arrivent, l'InfoCentre les enregistre, détermine qui doit y répondre et envoie un rappel par le biais d'Outlook pour s'assurer que la demande n'a pas été oubliée, qu'une réponse est en préparation et que l'agent concerné a fourni les informations requises, le cas échéant, pour que l'InfoCentre puisse répondre. On utilise mieux désormais les réponses standard disponibles par le biais d'Horizons.

Recommandation à l'intention du SDC

- 3.3.17** Une équipe du SDC devrait rendre visite à la mission pour donner la formation nécessaire pour a) s'assurer que la mission est pleinement en mesure de mettre régulièrement en œuvre la Nouvelle approche et b) donner au gestionnaire du programme les moyens d'obtenir les résultats requis dans le cadre de la Nouvelle approche.

Réponse du SDC

- 3.3.17** Le SDC est au courant de la situation et a ajouté Santiago à la liste des priorités qui sera utilisée pour décider à quelles missions on

rendra visite une fois que l'on aura défini l'approche à adopter par l'équipe itinérante.

3.4 Ressources

3.4.1 L'équipe de vérification estime, étant donné le niveau des activités actuelles et le nombre des secteurs dont la mission est responsable, que le programme PCI ne pourra pas continuer à faire face à la demande de services. En outre, au fur et à mesure que les avantages de l'ALECC sont mieux connus et que l'économie du Chili continue à croître, le nombre des exportateurs canadiens va sans doute augmenter. L'équipe de vérification reconnaît qu'à part obtenir des ressources supplémentaires, la mission a besoin de mieux structurer sa planification et sa gestion du programme et d'appliquer davantage les principes de la Nouvelle approche pour être en mesure de faire face à cet intérêt croissant pour le Chili.

3.4.2 Le personnel chargé du programme PCI agit de façon très professionnelle, possède les connaissances voulues, travaille beaucoup et se donne à fond. La charge de travail est lourde et la pression est constante. Les agents font régulièrement de longues journées de travail. Deux ou trois agents, le gestionnaire du programme et le troisième secrétaire, qui consacre tout son temps à l'application de la politique découlant de l'ALECC, font régulièrement des semaines de travail de 60 à 70 heures pour gérer ce qui semble être une charge de travail sans fin. Pour d'autres, la charge de travail semble être plus gérable, mais elle reste très lourde.

3.4.3 Le gestionnaire du programme est surchargé de travail. Il passe énormément de temps en dehors du bureau pour entretenir ses relations avec des contacts locaux et avec les entreprises canadiennes présentes dans la région. Le dossier Proyecto Tridente (programme de remplacement des frégates du Chili) est maintenant sous sa responsabilité. C'est un employé canadien qui ne fait plus partie de la mission qui s'en occupait auparavant à plein temps. En outre, le gestionnaire du programme gère les secteurs Banque et Finances, ainsi que les Services aux investisseurs et le secteur du Développement. Il remplace également à l'occasion des agents dans trois autres secteurs. Cette lourde charge de travail le rend difficilement accessible. Les réunions hebdomadaires se prolongent car le personnel saisit l'occasion pour discuter de questions qui, si le gestionnaire du programme était disponible durant la semaine, n'auraient pas à être traitées dans ce cadre.

3.4.4 Vu le manque de disponibilité du gestionnaire de programme, le personnel ne reçoit pas toujours les instructions, les conseils et la supervision nécessaires. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne un employé canadien qui vient d'arriver, dont c'est le premier poste à titre de délégué commercial et dont les responsabilités comprennent deux secteurs extrêmement importants, les Technologies de l'information et des communications (Connectivité) ainsi que l'Agriculture. À noter également que son prédécesseur avait consacré peu de temps au secteur des

Technologies de l'information et des communications, vu qu'il s'occupait à plein temps du projet Tridente.

3.4.5 L'année qui vient de s'écouler, la première que le gestionnaire passait à la mission, a été particulièrement éprouvante à cause de problèmes personnels entre deux employés. Le gestionnaire du programme, pour gérer cette situation délicate qui l'a mis à rude épreuve, a dû y consacrer beaucoup de temps. Le problème étant résolu, le moral dans la section s'est beaucoup amélioré et le personnel est maintenant animé d'un nouvel enthousiasme.

3.4.6 L'Équipe sectorielle commerciale Canada (ESCC) a désigné cinq secteurs comme étant des marchés prioritaires au Chili. Il s'agit des Industries de l'environnement, des Technologies de l'information et des communications (Connectivité), de l'Électricité, des Industries de services et des Projets d'investissement, et enfin des Matières plastiques. Selon le gestionnaire du programme, d'autres secteurs recèlent un important potentiel (dans certains cas, plus que ceux qui sont considérés comme prioritaires par l'ESCC); il s'agit du Secteur minier, de l'Agriculture, des Transports et de la Défense, et des Matériaux de construction et du Bâtiment. La section consacre beaucoup d'efforts à ces secteurs non prioritaires, par exemple, un des agents consacre la moitié de son temps à l'agriculture, et un autre, 60 % de son temps au secteur minier. En fait, dans certains cas, les secteurs considérés comme prioritaires par l'ESCC sont quelque peu délaissés dans le cadre du programme. Pour démontrer que ces secteurs non prioritaires sont susceptibles d'être porteurs, une étude de cas devrait être présentée à l'ESCC et à l'AC du MAECI, pour justifier le temps qui y est consacré et définir l'impact sur les ressources du programme.

3.4.7 Une comparaison avec les missions de Sao Paulo et de Buenos Aires a montré que leurs programmes PCI bénéficient de plus de ressources que celui de Santiago. À Sao Paulo, le personnel comprend 14 personnes et à Buenos Aires, 13, alors qu'à Santiago on n'en compte que 11. L'ESCC a recensé huit secteurs prioritaires à Sao Paulo et sept à Buenos Aires. Selon la mission, l'Argentine est considérée comme un marché prioritaire pour les produits automobiles canadiens, et pourtant, les exportations de ce secteur vers le Chili sont plus importantes que celles à destination de l'Argentine. En outre, seul le Brésil est considéré comme un marché prioritaire en ce qui concerne l'agriculture, même si les exportations de ce secteur à destination du Brésil ont chuté de 63 % entre 1997 et 1999, alors que dans le cas du Chili, on a enregistré une baisse négligeable. En 1999, les exportations du secteur de l'agriculture à destination du Chili ont augmenté, et à l'heure actuelle, il y a peu de différence entre la valeur de ces exportations à destination du Brésil et du Chili.

3.4.8 Le nombre des employés qui sont censés s'occuper du programme PCI à Santiago ne reflète pas la réalité, car ils ne sont pas tous impliqués dans la promotion du commerce. Par exemple, la troisième secrétaire, qui est censée diviser son temps également entre la politique commerciale et la promotion du commerce, s'occupe

uniquement de la politique commerciale. Un agent de commerce (ERP) consacre également entre 15 et 20 % de son temps à la gestion d'un accord parallèle à l'ALECC sur l'environnement. (Le RPEAP s'occupe d'un autre accord parallèle sur le travail.) Le gestionnaire du CEC ne s'occupe que des activités du centre. Ce poste faisait auparavant partie du RPEAP. En bout de ligne, le noyau des agents expérimentés responsables de la promotion du commerce ne comprend en réalité à l'heure actuelle que 3,8 agents.

3.4.9 L'équipe de vérification estime que les responsables du programme devraient non seulement élaborer des plans de travail, mais préparer une étude de cas où ils feraient, en se fondant sur les données concernant la charge de travail, une comparaison rationnelle avec d'autres missions et où ils souligneraient les résultats escomptés, afin d'appuyer les demandes suivantes:

- création d'un poste de secrétaire/adjoint à plein temps, comme c'est le cas dans les missions comparables de Sao Paulo et de Buenos Aires;
- création d'un poste de soutien supplémentaire pour l'InfoCentre et affectation d'un CO pour en assurer la gestion;
- évaluation du nombre d'adjoints commerciaux nécessaire pour assurer que les agents chargés de la promotion du commerce puissent compter sur l'aide dont ils ont besoin pour faire leur travail;
- reclassification du poste de gestionnaire de programme au niveau EX-01, comme c'est le cas de ses homologues à Sao Paulo et Buenos Aires. En reclassant le poste de gestionnaire de programme au niveau EX, on reconnaîtrait la charge de travail et les responsabilités actuels du titulaire et l'on attirerait sans doute plus facilement à Santiago des agents commerciaux (FS-02) plus expérimentés.

Recommandations à l'intention de la mission

- 3.4.10 **Le gestionnaire du programme PCI devrait préparer une étude de cas au nom de la mission, à l'appui d'une demande de ressources supplémentaires et la transmettre à LGD et TCD.**
- 3.4.11 **La mission devrait doter, dans les meilleurs délais, le poste d'agent de commerce (ERP) qui est vacant.**
- 3.4.12 **Il faut que la mission fasse une analyse des secteurs qu'elle considère prioritaires et non prioritaires et qu'elle en discute avec l'ESCC pour confirmer les priorités actuelles et apporter les correctifs nécessaires.**

Réponses de la mission

- 3.4.10** La section a rédigé ce que nous croyons être une étude de cas extrêmement solide démontrant le besoin de ressources supplémentaires. Elle a été transmise à LGD dans le cadre de la préparation du plan d'activité de la Direction générale, mais jusqu'ici, elle n'a pas été suivie d'effets. Cette étude doit être transmise à TCD, mais on a jugé important de connaître d'abord la réaction de la Direction générale avant de transmettre cette étude à d'autres directions. Le conseiller commercial prévoit, lors d'un prochain voyage au Canada en mai, présenter en personne cette étude de cas pour tenter de convaincre TCD et LGD de la nécessité de régler dans les meilleurs délais les problèmes de ressources de Santiago qui vont en empirant.
- 3.4.11** La section a organisé un concours et a pu recruter un ERP pour doter le poste d'agent de commerce vacant.
- 3.4.12** Cela a été fait régulièrement dans le passé; chaque agent concerné a préparé un document justifiant pourquoi certains secteurs devaient être considérés prioritaires pour la mission. Pour nous aider à améliorer notre planification et à cibler nos efforts, il faut que nous définissions, en accord avec l'ESCC, nos secteurs prioritaires. Cela ne peut se faire que si le processus de consultation à cet égard accorde plus de poids aux arguments avancés par les missions, de façon à refléter non seulement les choix de l'industrie canadienne, mais également les réalités opérationnelles de marchés spécifiques.

3.5 Centre d'éducation canadien (CEC)

3.5.1 En 1998, le Réseau des centres d'éducation canadiens (Réseau CEC) a établi trois Centres d'éducation canadiens dans la région. Deux de ces CEC tiennent lieu de bureaux du Réseau CEC et, en tant que tels, sont des filiales à cent pour cent de la Fondation Asie-Pacifique. Ils opèrent dans le cadre de protocoles d'entente signés par la Fondation et les missions. Cependant, comme la demande au Chili n'était pas fermement définie et que les ressources étaient limitées, le MAECI a accepté de financer le CEC de Santiago dans le cadre d'un projet pilote de deux ans (dont le terme était le 31 mars 2001) et d'ouvrir le Centre dans les locaux de la mission.

3.5.2 Le CEC de Santiago est dirigé par une gestionnaire à plein temps, secondée par une adjointe à mi-temps qui y travaille 25 heures par semaine. La plupart des CEC sont dotés d'un gestionnaire et d'un conseiller à plein temps, appuyés par un adjoint administratif. Le CEC de Santiago a un budget d'exploitation de 6 900 \$.

3.5.3 La gestionnaire a consacré la majeure partie de son temps, pendant une période de six mois, à l'organisation de la foire EduCanada, un événement très couru qui a attiré plus de 3 500 étudiants ces deux dernières années. C'est l'opération promotionnelle principale du CEC. Le reste de ses ressources est consacré à des activités de type « réactif » (par exemple : rédaction de rapports, de réponses aux demandes de renseignements touchant l'éducation reçues par la mission, questions budgétaires, etc.), alors que des actions « proactives » devraient être engagées si l'on veut accroître la part du marché de l'éducation que peut se tailler le Canada. Le CEC consacre peu de temps, par exemple, à des domaines comme la formation professionnelle, l'éducation à distance ou l'enseignement des langues, qui sont des créneaux du marché que le Canada pourrait exploiter, mais auxquels la gestionnaire du CEC doit s'intéresser pour ensuite mieux les faire connaître.

3.5.4 L'adjointe à mi-temps fournit des conseils d'ordre général aux étudiants qui s'adressent au Centre. Elle tient à jour le registre qui permet au CEC de garder la trace des demandes de renseignements qui lui sont transmises (par téléphone ou en personne). Ce registre indique que le nombre des demandes de renseignements n'a cessé d'augmenter depuis 1998 et que, par exemple, en 1999, 1 104 étudiants ont rendu visite au CEC.

3.5.5 Même s'il est difficile d'évaluer combien, parmi les étudiants qui s'adressent au CEC, finissent par aller étudier au Canada, les statistiques de la Section des visas révèlent que le nombre des permis de séjour pour étudiant et des visas de visiteur augmente. Par exemple, en 1998, 56 permis de séjour pour étudiant ont été émis, alors qu'en 1999, il y en a eu 174 et qu'aujourd'hui, à trois mois de la fin de l'exercice (habituellement, des mois chargés), on en compte déjà 127. Le nombre des visas de visiteur est passé de 78 en 1999 à 95 à la fin de septembre 2000.

3.5.6 La grande question qui se pose est de savoir si le programme PCI doit continuer de financer le Centre. La mission a demandé que l'on confirme la prolongation du projet et que l'on y accorde un financement plus élevé, mais n'a pas reçu de réponse, et aucune décision n'a été prise. Étant donné que ce projet pilote est arrivé à terme le 31 mars 2001, le MAECI et le Réseau CEC doivent en évaluer l'efficacité sous sa forme actuelle et voir si les avantages éventuels qui pourraient en découler à l'avenir justifient les frais qui devraient être engagés. Si l'on décide de prolonger l'expérience, il faudra prévoir les ressources additionnelles nécessaires pour financer une gamme complète d'actions et de services. Les autres facteurs qui devront être pris en considération et clarifiés sont la disponibilité et le coût de locaux plus grands, la formation (notamment linguistique) et l'accès aux bureaux après les heures ouvrables.

Recommandation à l'intention de LSR

- 3.5.7** **En consultation avec le Réseau CEC, déterminer l'avenir du CEC du Chili et s'assurer que toute entente à cet égard couvre les questions de soutien administratif qui peuvent se poser.**

Réponse de LSR

- 3.5.7** **En consultation avec le Réseau CEC, le MAECI a accepté de continuer à accorder au CEC du Chili un financement permettant de soutenir le niveau d'activité actuel, jusqu'au 31 mars 2002.**

SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 La mission assure des services consulaires efficaces et dans des délais satisfaisants. Le programme consulaire est géré par l'AGC et les activités quotidiennes relèvent de la responsabilité de l'AGCA qui supervise un agent consulaire à plein temps (LE-06) et un adjoint à temps partiel (LE-06). Il n'existe pas d'objectifs ni de calendrier de travaux définis formellement pour le programme consulaire. COSMOS est utilisé efficacement.

4.1.2 L'agent consulaire est en poste depuis 10 ans et l'adjoint depuis 7 ans. Ils se partagent les opérations de délivrance des passeports et les dossiers consulaires. L'essentiel des travaux est réalisé par l'agent consulaire, l'adjoint se consacrant essentiellement aux consuls honoraires.

4.1.3 L'AGCA consacre environ la moitié de son temps aux affaires consulaires. En raison de l'expérience et de la compétence des employés, il n'est pas certain que l'investissement en temps de l'AGCA est indispensable à la bonne marche du programme. Comme ce dernier s'occupe également de la gestion des ressources matérielles qui nécessite de résoudre des problèmes complexes, il convient de s'interroger pour savoir s'il doit continuer à s'occuper du programme. Une recommandation en ce sens a été formulée dans la section Gestion de la mission de ce rapport.

Recommandation à l'intention de la mission

4.1.4 Élaborer des objectifs et des calendriers des travaux pour les Services consulaires.

Réponse de la mission

4.1.4 Le plan consulaire sera préparé conformément à l'entente de responsabilité du CDM afin d'élaborer des objectifs qui garantiront l'efficacité de la mise en œuvre du programme proposé.

4.2 Service aux Canadiens

4.2.1 L'agent consulaire est responsable des services fournis aux citoyens canadiens ainsi que de la délivrance de passeports et de documents de citoyenneté. Quelque 1 300 Canadiens sont inscrits au Chili, mais on estime leur nombre réel à environ 10 000. De nombreux Canadiens ne sont pas inscrits, car le Chili ne reconnaît pas la double nationalité. La charge de travail consulaire est régulière. Cela ne tient pas

tant au nombre de dossiers, qu'à leur complexité. La mission reçoit une centaine de demandes de citoyenneté par an. Le réseau des coordonnateurs d'urgence a été mis à jour avant l'an 2000 et le plan d'urgence a été révisé pour la dernière fois en décembre 1999. Il n'existe pas de caisse d'urgence.

4.3 Services des passeports

4.3.1 Les services relatifs aux passeports et à la citoyenneté sont assurés convenablement par l'agent consulaire. Ce dernier utilise des reçus officiels qui sont visés par le comptable. La mission délivre de 50 à 70 passeports par mois. Dans le cadre du rapprochement des passeports, aucune anomalie n'a été constatée. ***

4.4 Consuls honoraires

4.4.1 La mission compte deux consuls honoraires, un à Antofagasta et l'autre à Concepcion. La mission se déclare très satisfaite de ces deux consuls. Ils n'ont pas la même charge de travail, car celui d'Antofagasta traite davantage de dossiers consulaires. La mission les contacte régulièrement. Les deux bureaux sont équipés de répondeurs diffusant des messages assurant une assistance 24 heures sur 24, et la mission peut contacter en cas de besoin l'un ou l'autre des consuls en dehors des heures de bureau. Les accords financiers avec les consuls honoraires sont parfaitement en ordre.

SERVICES ADMINISTRATIFS

5.1 Gestion du programme

5.1.1 L'AGC (AS-04) est responsable de la gestion des services administratifs. Il est arrivé à la mission en août 1999, ***. L'AGCA (AS-03) en est à ***. Il consacre la moitié de son temps à des activités consulaires et dans le cadre du programme des services administratifs, il s'occupe principalement de la gestion de l'immobilier. Il est placé directement sous l'autorité de l'AGC, tout comme l'administrateur systèmes (LE-07), l'agent administratif (LE-05), le réceptionniste (LE-04) et le comptable (LE-06).

5.1.2 L'AGC et L'AGCA font de longues journées de travail et sont des employés dévoués. Toutefois, on constate de gros dysfonctionnements dans la gestion des services administratifs. La vérification conclut que ce programme n'est pas axé sur la fourniture de services aux autres programmes ou au personnel et qu'il existe des lacunes importantes au plan du contrôle des principaux volets opérationnels des ressources matérielles et des finances.

5.1.3 Il n'existe aucun autre plan, objectif, but ou priorité à l'exception de ceux figurant dans l'entente de responsabilité du CDM. Bien que certains processus simples soient en place, l'approche globale des dirigeants consiste à réagir au coup par coup, sans aucune planification stratégique.

5.1.4 L'identification et la résolution des problèmes sont centrées sur les capacités et les carences des employés et non sur les lacunes globales du système qui doivent être comblées. Lorsque des problèmes surviennent, la responsabilité et la faute sont imputées au personnel, bien que ce dernier ne dispose pas des outils nécessaires pour mieux travailler. Par conséquent, le personnel a la sensation de n'être ni respecté ni soutenu par la direction. Cela a des répercussions néfastes sur l'efficacité et le moral du service.

5.1.5 Les dirigeants ne maîtrisent pas les rudiments du SGI, ni les principes d'établissement de budget et les techniques de planification. De ce fait, le personnel de la comptabilité n'est pas suffisamment supervisé et n'est pas conseillé.

5.1.6 La location d'un LP pose également problème. La politique ministérielle n'a pas été respectée et par conséquent, les surfaces sont supérieures à celles préconisées dans les directives du Conseil du Trésor, ce qui se solde par des dépenses superflues pour l'État qui paie un logement trop grand par rapport aux critères en vigueur.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.1.7** La mission, en accord avec LGD et HPD, doit fournir *** la formation, les conseils et la supervision nécessaires pour lui permettre d'atteindre les objectifs du programme et de se mettre en conformité avec les politiques et les procédures du ministère.

Réponse de la mission

- 5.1.7** Le CDM, en accord avec LGD et d'autres intervenants (p. ex., Lima), a pris des mesures immédiates pour soutenir ***.

UAM a demandé à un autre AGC d'évaluer l'environnement de travail du programme et de proposer des solutions. Les mesures préconisées sont actuellement mises en œuvre et le projet devrait être achevé d'ici fin juin. Des résultats positifs se font déjà sentir au plan de la prestation des services, et le moral des employés s'est considérablement amélioré. Il ne faut pas relâcher les efforts, mais le programme est en bonne voie et s'améliore tous les jours.

Les remarques relatives à la mise en conformité avec les politiques et les procédures ministérielles – et plus particulièrement l'acquisition d'un LP non conforme aux principes en vigueur – sont étudiées avec beaucoup d'attention par la mission, et des mesures sont prises pour remédier à cette situation. Nous régularisons actuellement la situation avec le Conseil du Trésor et avons mis en place un Comité du logement qui réfléchit au remplacement du LP concerné à l'expiration du bail.

Objectifs administratifs et plans de travail

- 5.1.8** L'entente de responsabilité du CDM contient un volet présentant les objectifs prioritaires : soutenir le moral des employés, assurer le service client et améliorer l'efficacité et la rentabilité au plan de la gestion du personnel et des finances. Alors que de grands objectifs ont été définis par le CDM pour le volet administratif, l'AGC n'a pas encore établi d'objectifs, de buts ni de plans de travail pour chaque secteur des Services administratifs. Chaque employé devrait avoir un plan de travail afin de l'aider à clarifier ce qu'on attend de lui. Ces plans doivent servir de base au processus d'évaluation annuel du personnel concerné.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.1.9** Des buts et des objectifs devraient être définis pour tous les volets des Services administratifs, et il conviendrait d'élaborer un plan de

travail pour atteindre les objectifs définis dans l'entente de responsabilité du CDM.

Réponse de la mission

5.1.9 Le gestionnaire du programme a fixé des objectifs et des buts en décembre, afin de reprendre en main la situation le plus rapidement possible, en mettant l'accent sur la mise en œuvre du programme et le travail en équipe. La prochaine étape consistera à renforcer les liens avec l'entente de responsabilité du CDM, afin d'élaborer des objectifs et des buts plus ciblés et d'assurer une efficacité optimale dans la mise en œuvre du programme. Ce processus est actuellement en cours.

Services à l'appui du personnel canadien et des programmes

5.1.10 Les gestionnaires de programmes et plusieurs employés canadiens ont été interrogés au sujet des services fournis par l'Administration. Les réponses sont très variées. Les points de désaccord portent sur les incohérences et les disparités de traitement en matière de logement, de demandes d'entretien et de services de TI, ainsi que sur l'incapacité encore récente de ces services à retracer efficacement les frais à imputer à d'autres ministères. Durant la semaine qui a précédé la vérification, les responsables des services administratifs ont communiqué des critères de service à l'ensemble du personnel de la mission. C'est un pas dans la bonne direction. L'AGC et l'AGCA doivent véritablement comprendre que leur rôle est de fournir des services efficaces pour appuyer les programmes et le personnel de manière cohérente, tout en se conformant aux règles.

Communications

5.1.11 La communication au sein du service n'est pas efficace. Une seule réunion a été organisée l'année dernière. Le personnel administratif dans son ensemble n'est pas consulté quand des problèmes se posent, il est simplement informé des décisions qui le concernent. Le personnel aimerait participer davantage aux discussions afférentes au service, prendre part aux décisions et travailler en équipe.

Recommandation à l'intention de la mission

5.1.12 L'AGC devrait organiser régulièrement des réunions et s'efforcer de consulter les ERP dans le cadre du processus de prise de décision.

Réponse de la mission

5.1.12 Une réunion interactive avec le personnel est désormais organisée toutes les semaines, et des procès-verbaux sont dressés.

L'AGC a également proposé aux responsables des autres programmes de participer personnellement à leurs réunions si nécessaire ou d'y dépêcher d'autres employés, afin de répondre aux questions les plus urgentes. À ce jour, un programme a saisi cette opportunité avec des résultats positifs, d'autres se sont déclarés intéressés.

5.2 Ressources humaines

Gestion de la fonction

5.2.1 La mission emploie actuellement cinq personnes engagées à contrat et compte un poste vacant dans la Section commerciale; les Services administratifs recourent massivement aux heures supplémentaires. Afin d'instaurer des mécanismes de recrutement efficaces et d'éviter les contrats à durée déterminée, l'AGC, en qualité de conseiller en personnel, doit consulter les gestionnaires des programmes pour évaluer leurs besoins et identifier les autres options. Les propositions de recrutement doivent ensuite être soumises au CGM afin de tenir compte des intérêts de la mission et du ministère.

Recommandation à l'intention de la mission

5.2.2 Identifier systématiquement les besoins en personnel et leur évolution afin de les communiquer au CGM et d'intégrer des plans de recrutement dans le cadre de la planification générale de la mission.

Réponse de la mission

5.2.2 Au cours des six prochains mois, la mission s'attachera à étudier les descriptions de tâches de tous les employés au vu des objectifs, de la charge de travail et des nouveaux critères qui seront prochainement communiqués par HRL.

Gestion des heures supplémentaires

5.2.3 L'AGC et le comptable contrôlent soigneusement les heures supplémentaires des ERP et des EC. Les trois chauffeurs de la mission représentent le principal poste pour les heures supplémentaires. Au cours du dernier exercice fiscal,

les chauffeurs ont perçu 30 000 \$ sur un budget total de 50 000 \$ pour les heures supplémentaires. En outre, au cours des 7 premiers mois de cet exercice, ils ont déjà perçu 16 000 \$ sur les 20 000 \$ du budget. Un chauffeur a touché à lui seul *** d'heures supplémentaires l'année dernière. Il convient d'analyser ces heures supplémentaires et en cas d'excès, d'étudier et de rationaliser le système en place. Par exemple, les horaires des chauffeurs pourraient être réaménagés afin de réduire les heures supplémentaires. Le personnel a signalé qu'il n'était pas toujours possible de recourir aux heures supplémentaires ou qu'elles n'étaient pas toujours payées faute de budget. Un budget pour les heures supplémentaires devrait être prévu, dûment contrôlé et provisionné pour le personnel de tous les programmes.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.2.4 Les heures supplémentaires des chauffeurs devraient être réaménagées afin de mieux contrôler, organiser les équipes et étaler les horaires.**
- 5.2.5 S'assurer que les heures supplémentaires effectuées par les ERP sont dûment payées.**

Réponses de la mission

- 5.2.4 Les heures supplémentaires des chauffeurs ont fait l'objet d'un examen et des propositions ont été soumises au CGM en début d'exercice pour qu'il prenne une décision. Des propositions sont actuellement étudiées par les gestionnaires afin de déterminer leur incidence sur la mise en œuvre des programmes.**
- 5.2.5 Le projet de manuel des ERP soumis à HRL pour validation est explicite sur la question des heures supplémentaires. Une fraction du budget des heures supplémentaires a été allouée à chaque programme pour couvrir ses besoins dans l'année, la mission se ménageant une marge de réserve pour les besoins imprévus, ce qui permet aux « gestionnaires de gérer ». La réserve est attribuée par le CGM à la demande des gestionnaires.**

Classification et organisation

5.2.6 L'organigramme de la mission est à jour et reflète précisément le personnel qui travaille à la mission. On constate des écarts mineurs quand on réalise une comparaison avec le rapport des Profils d'utilisation du personnel (PUP) et EXT 208. Plusieurs postes figurant sur les PUP n'existent plus dans la mission ou sont mal classifiés.

5.2.7 Les chauffeurs de la mission sont classés LE-02 sur l'échelle du personnel administratif et non sur une échelle distincte. Le personnel de la RO est classé LE-00 et n'est pas considéré comme du personnel administratif. Les chauffeurs travaillent 37,5 heures par semaine, contre 40 heures pour un employé de la RO. Normalement, les chauffeurs et le personnel des RO ne doivent pas être considérés comme des employés administratifs et donc avoir des heures de travail plus longues. La mission a confirmé que les chauffeurs et le personnel de la RO de l'ambassade américaine travaillaient 48 heures par semaine. Les coûts salariaux pour les chauffeurs de la mission ont augmenté en raison des heures supplémentaires. Si le marché indique que ces postes ne relèvent pas de l'administratif, la reclassification correspondante se solderait par une extension des horaires hebdomadaires et donc une réduction des heures supplémentaires.

Recommandations à l'intention de la mission

5.2.8 Mettre à jour les PUP afin qu'ils reflètent exactement les effectifs de la mission, le nombre de postes et les échelons. Les EXT 208 doivent également être révisés et mis à jour.

5.2.9 S'inspirer des pratiques des organisations de référence et si nécessaire, reclassifier les postes de chauffeurs et du personnel de la RO selon la grille salariale du personnel non administratif.

Réponses de la mission

5.2.8 Les PUP seront révisés en coopération avec UAM en mai. Les EXT 208 sont en cours de révision et seront finalisés lors de la mise à jour des PUP.

5.2.9 La plupart de nos organisations de référence, à l'exception des ambassades, n'ont pas de chauffeur ni de personnel pour la RO. La mission étendra son enquête aux autres ambassades afin d'évaluer la classification de ces personnels. S'ils sont classés comme personnel non administratif, la mission reclassifiera ces postes, en accord avec HRL.

Emploi des conjoints

5.2.10 La mission fait éventuellement appel aux conjoints pour pourvoir des postes vacants ou pour des missions temporaires. Le poste de l'AS ERP est occupé par un conjoint canadien qui quittera la mission l'été prochain. Le poste de coordinateur communautaire est occupé par une conjointe, et les programmes PCI et RPEAP ont tous deux récemment fait appel à des conjointes. La mission n'est pas parvenue à justifier le versement au titulaire du poste ***.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.11 S'assurer que toutes les embauches à un salaire supérieur à celui du premier échelon salarial des ERP sont tout à fait justifiées et conformes à la réglementation.**

Réponse de la mission

- 5.2.11 Recommandation acceptée. De nombreuses dotations existantes sont le fruit de décisions prises il y a plusieurs années. La direction veillera à documenter convenablement les futures embauches au-dessus du premier échelon.**

Salaires et prestations

5.2.12 La mission vient de réaliser une enquête sur les prestations qui a été transmise à HRL qui la commentera et proposera des actions. La mission n'a pas encore achevé l'étude sur la couverture maladie et l'assurance, qui fait normalement partie de l'enquête sur les prestations. Cela tend à devenir rapidement un sujet de discorde pour les ERP. Bien qu'ils bénéficient d'un programme médical local, les ERP peuvent actuellement demander une somme supplémentaire maximum de 120 \$ par an pour les médicaments délivrés sur ordonnance. Toutefois, les ERP ont précisé que la couverture médicale était insuffisante pour les frais de médecin et que la somme supplémentaire accordée par la mission pour les médicaments n'était plus suffisante.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.13 Terminer l'enquête sur la couverture maladie et l'assurance en temps opportun et soumettre un rapport à HRL sur la couverture médicale et les médicaments délivrés sur ordonnance.**

Réponse de la mission

- 5.2.13 L'enquête sur la couverture médicale et les médicaments délivrés sur ordonnance a été soumise à HRL fin décembre 2000. Nous attendons une décision.**

Recommandation à l'intention de HRL

- 5.2.14 Achever en priorité l'enquête sur les prestations à Santiago et transmettre les résultats à la mission dans les meilleurs délais.**

Réponse de HRL

- 5.2.14 HRL a terminé l'analyse de l'enquête en question (avril 2001). Plusieurs avenants aux dispositions sont actuellement en cours d'application.**

Guide de l'ERP

5.2.15 Le Guide de l'ERP n'a pas encore été validé par HRL. Les modifications apportées au cours de deux dernières années au manuel portent sur le calcul des heures supplémentaires et les horaires de travail. On a constaté que lorsqu'un ERP est embauché, il reçoit une offre d'emploi et un contrat d'embauche rédigé localement. L'ERP ne sait plus quel document constitue son contrat de travail. Les ERP sont recrutés dans le cadre du Règlement régissant les conditions d'emploi des employés recrutés sur place et leur statut est régi par les Modalités et conditions de service des ERP. Le Guide de l'ERP est une adaptation locale du règlement pour chaque mission. Cela doit être clairement indiqué dans la lettre de recrutement. La mission doit déterminer, avec l'avocat de la mission, s'il est nécessaire de rédiger un contrat distinct régi par la législation chilienne.

Recommandations à l'intention de HRL

- 5.2.16 Réviser et valider le Guide de l'ERP.**
- 5.2.17 Aider la mission à clarifier les conditions et modalités d'embauche des ERP à la mission.**

Réponses de HRL

- 5.2.16 HRL a récemment rédigé un Guide de l'ERP générique qui vise à clarifier les conditions et modalités communes applicables à tous les ERP. Il a été demandé aux missions d'extraire de leur guide toutes les sections relatives aux conditions d'emploi qui leur sont spécifiques et de les regrouper dans la deuxième partie du guide ERP générique. Cela permettra de mettre à jour plus facilement le guide et accélérera le processus d'examen et de validation de HRL. HRL validera le guide de Santiago une fois la deuxième partie rédigée.**
- 5.2.17 Avec le Guide de l'ERP générique, il sera plus facile de clarifier les conditions et modalités d'emploi des ERP, car il se base sur la réglementation et les politiques existantes qui régissent le contrat de travail des ERP.**

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.18 Étudier la nécessité d'un contrat de travail distinct avec l'avocat de la mission.**

Réponse de la mission

- 5.2.18 L'avocat de la mission a confirmé qu'il est obligatoire pour tous les employés de disposer d'un contrat de travail chilien afin qu'ils puissent bénéficier de la retraite, de la sécurité sociale, de l'assurance médicale, etc. Cette obligation a été notifiée à HRL sous forme d'une nouvelle mouture plus complète du Guide de l'ERP soumis le 5 janvier 2001 pour validation.**

Formation

5.2.19 L'AGC est le coordinateur de la formation pour la mission. Le personnel a participé à de nombreux cours de formation au siège, principalement à Ottawa. La mission a également envoyé les ERP dans les missions voisines afin qu'ils bénéficient des conseils d'ERP expérimentés. Le personnel de tous les programmes a déclaré avoir besoin de cours de formation, mais la mission n'a pas dressé de plan concernant les besoins clés de formation. Le CFSS a contacté tous les coordinateurs de formation des missions et élabore des outils afin de mieux planifier la formation dans les missions. Une utilisation extensive de ces outils devrait être très bénéfique pour la mission.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.20 Consulter le Guide de formation ERP fourni par le CFSI et élaborer un plan annuel de formation.**

Réponse de la mission

- 5.2.20 L'AGC a désigné un coordinateur de la formation ERP pour préparer et gérer le plan de formation de la mission. L'ensemble du personnel est informé des opportunités de formation du CFSI. Les noms des candidats à la formation ont été communiqués à UAM et au CFSI pour une formation à l'AC. Un plan local de formation pour l'amélioration des tâches quotidiennes est en cours d'élaboration de concert avec les ERP. Des fonds du budget d'exploitation ont été réservés à la formation locale.**

Comité des ERP

5.2.21 Le Comité des ERP se compose des représentants élus de chaque programme. L'interaction du comité et de l'AGC pourrait être améliorée si une structure plus formalisée était mise en place pour régir le comité et si des consultations régulières étaient organisées. Aucun procès-verbal des réunions et des décisions du comité n'est dressé et communiqué au personnel. Le comité a besoin que ses attributions soient définies afin que les membres de la mission comprennent son rôle et celui de la direction de la mission. Le comité a signalé que le nouveau CDM avait rencontré tous les ERP et le comité à son arrivée, ce qui semble refléter un nouvel esprit de consultation.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.2.22 **Définir les attributions du Comité des ERP en spécifiant les rôles et les responsabilités respectives du comité et de la direction de la mission.**
- 5.2.23 **Dresser et communiquer les procès-verbaux de toutes les réunions et décisions du Comité des ERP.**

Réponses de la mission

- 5.2.22 **On est en train de définir les attributions des membres du Comité des ERP et de la direction de la mission. Elles seront discutées lors de la prochaine réunion du comité qui doit se tenir fin mai, après la visite du gouverneur général.**
- 5.2.23 **Le Comité des ERP se réunit le premier mercredi de chaque mois, et un procès-verbal est dressé et communiqué à tous les employés.**

Importation et vente de véhicules privés (VP)

5.2.24 En vertu de leur statut diplomatique, les EC sont autorisés à vendre des VP au Chili. L'équipe de vérification a examiné la documentation et les règlements autorisant la vente de VP. Chaque EC peut vendre deux VP. Un formulaire EXT 1494 (Demande d'autorisation de vente de voiture privée) doit être rempli et signé par le CDM. Si le CDM est le vendeur, cette autorisation doit être signée par le directeur général. Bien que la mission conserve les dossiers des ventes et des copies de chaque formulaire EXT 1494, toutes les demandes ne sont pas correctement remplies. Deux EXT 1494 n'ont pas été signés par le CDM avant la vente du VP et le départ de l'EC. L'ancien CDM a vendu ses deux VP, mais une seule demande a été signée par le directeur général à l'AC.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.2.25 S'assurer que pour chaque vente de VP, un formulaire EXT 1494 est dûment complété par chaque demandeur et signé par le CDM/DG pour validation avant le départ de l'EC.**

Réponse de la mission

- 5.2.25 La mission s'assurera que le formulaire EXT 1494 est correctement rempli par chaque demandeur et validé en temps opportun par l'autorité compétente. Ce point a été ajouté à la liste récapitulative des mesures à prendre avant les départs, qui est conservée par l'adjoint administratif et dont une copie est remise à l'EC quittant la mission.**

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 L'AGC est responsable de la gestion des biens de la mission et a délégué cette fonction à l'AGCA. Ce dernier est assisté des ERP suivants : un adjoint aux biens de la mission (LE-05), un homme à tout faire sous contrat et deux chauffeurs/messagers (LE-02). Les chauffeurs sont placés sous l'autorité de l'adjoint aux biens de la mission. L'adjoint aux biens de la mission et l'adjoint administratif se partagent la gestion des biens matériels.

Gestion de la fonction

5.3.2 Les biens matériels sont mal gérés. La mission dispose d'un Plan de gestion des biens de la mission (PGBM) qui a été révisé en mars 2000. Ce dernier donne des orientations, mais les projets cités dans le plan n'ont pas fait l'objet d'études de cas. Peu de systèmes sont en place : le plan de maintenance de la mission sur cinq ans se concentre sur certains biens uniquement, les biens ne sont pas inspectés régulièrement, il n'y a pas de plan de remplacement du mobilier, aucun système de passation de commande formalisé, et aucun suivi. L'adjoint aux biens tente d'élaborer des plans, mais ne dispose pas des outils, des systèmes ou des conseils ad hoc qui devraient normalement être fournis par le directeur des biens de la mission. Cela se traduit par de nombreuses carences et un degré de mécontentement variable des clients concernant la fonction Biens immobiliers de la mission.

Chancellerie

5.3.3 La chancellerie se trouve dans un immeuble construit en 1996. Elle s'étend sur deux étages : la partie qui appartient à l'État, au 12^e étage, abrite tous les programmes à l'exception des Services d'immigration qui louent un local au 14^e étage. La chancellerie est bien entretenue.

5.3.4 Plusieurs améliorations pourraient être apportées à la chancellerie. Elles sont pour la plupart répertoriées dans le PGBM, et il s'agit par exemple de modifier la cabine réservée à la personne qui occupe le poste de réceptionniste afin qu'elle puisse avoir une bonne visibilité du hall ou encore d'aménager une salle conférence ad hoc. Bien que la mission ait retenu ces améliorations dans le plan d'action proposé, l'optimisation de l'agencement global de la chancellerie n'a pas été envisagé. Le plan d'action concernant la chancellerie doit être élaboré en tenant compte des paramètres suivants:

- la possibilité d'acquérir le local loué au 14^e étage. La location de ce dernier coûte 7 800 \$ par mois plus 10 % de charges de copropriété. La mission devrait déterminer s'il n'est pas plus intéressant de devenir propriétaire du local;
- le réaménagement de la zone sécurisée qui est trop grande pour les besoins réels, si bien que beaucoup d'espace est perdu;
- la reconversion programmée de la zone de bureaux existante en une salle de conférence multimédia moderne durant l'exercice 2001/02.

5.3.5 Ces questions ne doivent pas être examinées de manière isolée, mais les unes par rapport aux autres afin que la mission puisse utiliser l'espace dévolu à la chancellerie de la manière la plus efficace et la plus rentable possible. Une visite de SRD permettrait de fournir les compétences et l'expérience nécessaires pour traiter ces questions.

Recommandations à l'intention de SRD

5.3.6 Étudier l'intérêt de l'achat du local du 14^e étage pour en réduire le coût et de permettre un réagencement de la chancellerie.

5.3.7 Mettre sur pied un plan global d'utilisation de l'espace de la chancellerie pour la mission.

5.3.8 Conseiller la mission sur le projet de salle de conférence et l'inclure dans l'étude sur l'utilisation de l'espace existant.

Réponses de SRD

5.3.6 Le bail du 14^e étage (PR6330066) est reconduit tous les ans. Le dernier renouvellement a été transmis à la mission le 13 juin par SRSK. Le gestionnaire du portefeuille adressera une note de service à CPDG pour pouvoir réaliser une étude de faisabilité de l'acquisition.

5.3.7 SRSR est en train de réaliser une étude de l'espace qui sera étudiée par SRSK/le gestionnaire du portefeuille dans le cadre de la proposition transmise à CPDG, évoquée au point 5.3.7.

5.3.8 SRSR réalise actuellement une étude d'agencement de la mission intégrant la proposition de salle de conférence.

Résidence officielle

5.3.9 La résidence officielle (RO) a été achetée en 1993. Elle se trouve sur une colline à la lisière de la ville, ce qui lui permet d'être un peu épargnée par la pollution. La zone privée est petite et toutes les pièces sont disposées de part et d'autre d'un long couloir. Le terrain est parfaitement entretenu et des réceptions s'y déroulent souvent. Toutefois, la RO est exiguë pour les réceptions à l'intérieur, sauf si l'on enlève tous les meubles. La RO dispose d'une terrasse qui est rarement utilisée. Quand il fait beau, les réceptions sont de préférence organisées à côté de la piscine. La mission évoque dans le PGBM la possibilité d'agrandir la zone de réception en annexant la terrasse. L'équipe de vérification juge cette suggestion judicieuse, car cela agrandirait la zone de réception et optimiserait l'utilisation de l'espace sans nuire au style de la RO.

Recommandation à l'intention de la mission

5.3.10 Préparer une étude de cas pour l'annexion de la terrasse de la RO et la soumettre à SRD.

Réponse de la mission

5.3.10 Une étude de cas détaillée sera élaborée, incluant des plans d'architecte et les coûts des travaux, et sera soumise à SRD.

Moquettes de la RO

5.3.11 Des moquettes ont été achetées en 1994 pour une somme de 8 000 \$ et installées dans la zone privée de la RO qui se compose d'une grande chambre, de deux plus petites, d'un bureau, d'un couloir et d'un cabinet de travail. Les moquettes en question étaient d'excellente qualité et auraient dû durer dix ans. Au moment du changement d'occupants à l'été 2000, il a fallu les remplacer, car elles étaient souillées. Par ailleurs, il a fallu nettoyer, puis étanchéifier le sol en ciment sous les moquettes. Les vieilles moquettes ont été envoyées à SRPD pour déterminer l'origine du dommage. SRPD réalise les tests correspondants. Le coût de dépose des anciennes moquettes, de nettoyage, d'étanchéité du sol en ciment, d'installation de nouvelles moquettes et d'expédition des anciennes à SRPD pour analyse est estimé à 14 000 \$, somme qui n'inclut pas le coût d'achat des nouvelles moquettes. Si on peut démontrer

que les dégâts ont été provoqués par l'ancien occupant, LGD devra prendre les mesures qui s'imposent afin d'obtenir réparation du préjudice auprès de ce dernier.

Recommandation à l'intention de SRD

5.3.12 Identifier la cause des dommages qui ont nécessité le changement des moquettes de la RO et s'il est avéré que l'ancien occupant en est l'auteur, en informer LGD.

Réponse de SRD

5.3.12 Les moquettes ont été retournées à Ottawa, et un expert a confirmé que les dégâts ont été provoqués par de l'urine. SRPD a transmis une copie du rapport d'expert à UAM qui fera suivre le dossier à LGD.

Recommandation à l'intention de LGD

5.3.13 Si l'auteur des dégâts est l'ancien occupant, engager une procédure pour récupérer les frais encourus.

Réponse de LGD

5.3.13 SRPD ayant confirmé que les dégâts ont bien été provoqués par l'urine d'un animal de compagnie, UAM chiffre actuellement le coût des dommages avec SRPD. UAM prendra contact avec l'ancien CDM et lui demandera de répondre aux observations de SIV en général et aux conclusions de SRD en particulier. Puis, une recommandation sera formulée par LGD à propos de la responsabilité de l'ancien CDM, à qui, le cas échéant, on demandera le remboursement des frais encourus.

Logements du personnel

5.3.14 Les neuf logements du personnel ont tous été visités par l'équipe de vérification. Ces logements sont bien situés, en ville, à l'exception d'un bien de l'État (PR6330038), qui se trouve en banlieue. L'état et la qualité des LP varient beaucoup en raison de plusieurs facteurs : manque de planification, inspections irrégulières et répartition non équitable des fonds réservés à leur entretien.

Directives en matière d'espace

5.3.15 On ignore les surfaces de deux des biens appartenant à l'État (PR6330038 et PR6330046). Toutefois, le logement de l'AGCA (PR6330038) est surdimensionné, car la famille de quatre personnes vit dans une surface de type 5+1.

5.3.16 Tous les logements loués par l'État respectent les directives en matière d'espace, à l'exception du PR6330072. Il s'agit d'un LP qui est également de type 5+1 et où loge ***. Ce logement excède les directives en matière d'espace de 31,2 %.

5.3.17 Plusieurs questions se posent à propos de la location du PR6330072 :

- La mission dispose déjà d'un logement 5+1 convenable appartenant à l'État, actuellement occupé par ***. Ce logement a été écarté, car il est situé à 10 km de l'école, ce qui semblait trop éloigné. Bien que la distance par rapport aux écoles soit un facteur qui doit être pris en compte pour l'attribution des logements, ce n'est pas le seul critère. En effet, la mission assure également un service de navettes, ce qui permet aux enfants de fréquenter l'école de leur choix. Le nouveau LP est situé à un km de l'école.
- Le CDM n'avait pas les pouvoirs voulus pour autoriser une surface de cette taille et devait demander l'autorisation du Conseil du Trésor. L'ancien CDM n'a pas sollicité cette autorisation et a signé le bail en 1999 à un coût de 3 800 \$US par mois.
- Aucun procès-verbal du Comité du logement de la mission n'a pu être retrouvé attestant de la décision d'acquiescer le LP.
- L'AGC n'a pas tenu compte des économies de loyer réalisées par la libération d'un LP du fait qu'un couple a été affecté à la mission.

5.3.18 Pour la location du LP PR6330072, la politique du ministère et les directives du Conseil du Trésor n'ont pas été respectées, ce qui a entraîné des dépenses superflues.

Recommandations à l'intention de la mission

5.3.19 Obtenir une autorisation rétroactive du Conseil du Trésor pour la location du LP PR6330072.

5.3.20 Remplacer le LP PR6330072 lors du renouvellement du bail le 1^{er} octobre 2001.

Réponses de la mission

- 5.3.19** **Nous avons sollicité l'autorisation rétroactive du Conseil du Trésor pour ce bail.**
- 5.3.20** **À l'époque, le Comité du logement a été pleinement impliqué dans le choix du LP. Malheureusement, il n'y a pas eu de procès-verbal, mais chaque membre a fait une déclaration à ce sujet suite aux remarques de l'équipe de vérification. Le Comité du logement a été chargé de remplacer ce LP et les recommandations seront adressées à UAM.**

État des LP

- 5.3.21 Tous les logements loués sont en excellent état. Ils sont modernes, bien situés et sont extrêmement fonctionnels. Sur les cinq logements appartenant à l'État, deux sont en bon état et trois non.
- 5.3.22 Trois LP appartenant à l'État (PR6330009, PR6330044 et PR6330046) doivent être rénovés. Le PR6330009 est une maison 2+2 acquise en 1978 pour 144 000 \$US. Elle a été sérieusement négligée et nécessite de grosses réparations. La mission estime qu'il faut en effet remplacer le toit en amiante-ciment, refaire l'électricité, rénover la cuisine et construire une troisième chambre.
- 5.3.23 Le PR6330044 a été acheté en 1990 pour 208 000 \$US. Il a besoin d'être sérieusement rafraîchi. Les salles de bains et la cuisine datent des années 60 et sont trop vétustes. La cuisine est éclairée par de vieux néons. L'escalier en colimaçon qui mène au 2^e étage est dangereux. Les moquettes sont vieilles et élimées.
- 5.3.24 Le PR6330046 est un appartement 2+1 qui a été acheté en 1990 pour 189 948 \$US. Les seuls travaux répertoriés dans le calendrier d'entretien au cours des cinq dernières années sont le revernissage des boiseries et le changement des papiers peints dans les couloirs menant aux chambres à coucher. La pose de planchers est programmée au cours de l'exercice 2003-2004 au moment du changement d'occupant. Ce LP est en mauvais état et est négligé depuis longtemps. La cuisine est d'un autre âge et le carrelage doit être remplacé, voire entièrement refait. Il en va de même pour celui de la salle de bain. Les moquettes sont vieilles, élimées et nécessitent bien plus qu'un simple nettoyage. Le logement est éclairé par de vieux tubes néons et tout l'appartement est vieillot et sombre. Pour remettre aux normes ce LP, un budget conséquent s'impose.
- 5.3.25 Les logements PR6330009 et PR6330046 nécessitent de gros travaux pour être mis aux normes. Les projets répertoriés dans le calendrier d'entretien quinquennal de SRSF n'incluent qu'une partie des rénovations à réaliser sur les LP

appartenant à l'État. Comme des réparations lourdes et onéreuses s'imposent, on est en droit de se demander si la mission doit conserver ces biens. Même après les travaux, le PR6330046 n'offrira pas la même qualité que les autres LP. La taille et l'agencement de l'appartement resteront en deçà du niveau des autres LP, tout le monde ne serait donc pas logé à la même enseigne dans la mission.

5.3.26 Compte tenu de l'excellent état des LP loués à Santiago et du marché immobilier, on peut se demander s'il ne serait pas plus intéressant pour la mission de louer au lieu d'être propriétaire. Tous ces paramètres doivent être pris en compte dans l'élaboration d'un plan global de remplacement des LP.

5.3.27 Le coût des réparations et des projets pour les biens appartenant à l'État est le suivant :

**Coût des réparations et des projets pour
les LP appartenant à l'État**

Logement du personnel	Exercice 1999/2000	Exercice 2000/01*	Total
PR6330007	4 200 \$	34 400 \$	38 600 \$
PR6330009	7190	2 940	10 130
PR6330038	47 440	3 850	51 290
PR6330044	3 360	22 680	26 040
PR6330046	4 350	210	4 560
TOTAL	66 540 \$	64 080 \$	130 620 \$

* Jusqu'à novembre 2000

**Plan d'entretien proposé pour
les LP appartenant à l'État**

Logement du personnel	Exercice 2000/01	Exercice 2001/02	Total
PR6330007	35 000 \$	10 000 \$	45 000 \$
PR6330009	30 000	20 000	50 000
PR6330038	50 000	40 000	90 000
PR6330044	36 000	0	36 000
PR6330046	0	0	0
TOTAL	151 000 \$	70 000 \$	221 000 \$

5.3.28 Quand on examine les dépenses par logement et le plan d'entretien proposé par la mission, on constate que les projets et les fonds d'entretien ne sont pas attribués de manière objective, transparente et justifiée et qu'il y a des disparités flagrantes notamment concernant le LP PR6330038 qu'occupe l'AGCA. Ces priorités ont été définies par L'AGCA lui-même.

5.3.29 L'AGCA n'inspecte pas les LP pour déterminer les travaux nécessaires pour maintenir tous les logements à un niveau acceptable. Un architecte a été embauché pour évaluer les besoins des logements de la mission. Ce rapport sert de base pour le plan d'entretien de la mission. On peut se poser des questions sur le rapport de cet architecte. Par exemple, pour le PR6330038 où réside ***, le rapport recommande la dépose d'un escalier en colimaçon en raison des dangers qu'il présente pour les deux enfants qui habitent le logement. Cette recommandation semble très judicieuse. Toutefois, le PR6330044 dispose du même type d'escalier dangereux pour les résidents et le rapport de l'architecte n'en fait absolument pas mention. Ce rapport qui est un outil très utile, ne doit servir que comme point de départ pour un plan d'entretien global basé sur une inspection complète des LP par l'administration et le Comité du logement.

5.3.30 L'EC a évoqué les rénovations à réaliser : remplacement des moquettes, réparation du toit, changement des luminaires. Afin de mieux évaluer l'entretien général des LP, c'est-à-dire la définition des priorités et les contraintes budgétaires, et répartir équitablement le budget à disposition, il serait préférable de communiquer au Comité du logement de la mission le plan d'entretien des LP. À ce jour, cela n'a pas été fait. La dernière visite de SRSF remonte à mai 1998.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.3.31** Préparer avec l'aide de SRSF une analyse comparative des coûts de la location et de l'acquisition.
- 5.3.32** S'assurer que les fonds pour l'entretien sont répartis dans le cadre d'un plan d'entretien à long terme des propriétés de la mission.
- 5.3.33** Élaborer un programme d'inspection régulier et un plan d'entretien global pour les LP incluant les projets de rénovation et d'entretien et les communiquer au Comité du logement pour information.

Réponses de la mission

- 5.3.31** SRSF a été contacté pour réaliser une étude comparative location/acquisition pour les deux LP. Un des principaux inconvénients de la location à Santiago est que le propriétaire ne prend pas à sa charge les luminaires ni les rideaux. Pour cette raison, toute nouvelle installation d'un LP coûte environ 10 000 \$, rien que pour ces deux postes.
- 5.3.32** En juillet 1999, à l'arrivée de l'AGC, le PGBM se limitait à trois pages et le plan quinquennal SRSF ne comptait qu'un projet à Santiago pour l'année et aucun autre pour les quatre années suivantes. SRD a jugé satisfaisant le nouveau PGBM créé ex-nihilo début 2000 comprenant un plan quinquennal complet.
- 5.3.33** Un programme d'inspections régulières a été mis en place et est opérationnel.

Un programme d'entretien global est en cours de réalisation, en association avec le calendrier d'inspection et le PGBM. Les résultats seront soumis au Comité du logement pour information et pour recueillir ses remarques en vue d'améliorer le service.

Recommandation à l'intention de SRSF

- 5.3.34** Dans le cadre de la visite recommandée (Section 3.5), aider la mission à élaborer un programme d'entretien global et déterminer s'il est pertinent de conserver les logements PR6330009 et PR6330046.

Réponse de SRSF

5.3.34 Une visite de la mission est normalement programmée pour l'automne 2001. L'agent d'entretien régional se rendra à Santiago pour y réaliser une inspection. SRSF répertoriera les petites et grosses réparations et transmettra un rapport à SRS pour autoriser les dépenses.

Commande de travaux

5.3.35 Il n'existe pas de système de commande de travaux efficace à la mission pour les réparations et les opérations d'entretien en cours. L'adjoint aux biens de la mission s'est efforcé de mettre au point un système, mais l'AGCA ne l'a pas aidé à élaborer et à créer un système efficace. Actuellement, les demandes sont traitées sur le principe du premier arrivé, premier servi. Il n'existe pas de classement des travaux par priorité et aucun suivi pour s'assurer que les travaux ont été réalisés et que l'auteur de la demande est satisfait. Par conséquent, plusieurs demandes sont restées lettre morte. À l'époque de la vérification, l'équipe a formulé des suggestions et donné des exemples à l'AGCA pour lui montrer comment un système efficace de commande de travaux fonctionne.

Recommandation à l'intention de la mission

5.3.36 L'AGCA devrait élaborer un système de commande de travaux pour la mission.

Réponse de la mission

5.3.36 Un système de commande de travaux a été soumis à CGM dans le cadre d'un avis administratif pour informer les employés de la mise en place du système.

5.4 Finances

5.4.1 L'AGC est responsable des opérations financières. La section Comptabilité comprend un comptable principal en poste depuis 14 ans. Le comptable adjoint a été embauché il y a un mois. Le comptable principal maîtrise bien le SGI et son adjoint devrait suivre le prochain cours SGI.

Gestion de la fonction

5.4.2 La gestion de la comptabilité pourrait être améliorée. L'AGC ne connaît pas le SGI et ne peut donc pas l'utiliser. Il se sert donc d'un autre système (Quattro Pro) qui est inefficace, fastidieux et approximatif. Les dysfonctionnements de

planification et de gestion se sont soldés par des dépenses excessives des fonds discrétionnaires dans de nombreux domaines creusant un déficit de 50 000 \$ à mi-trimestre. Ce déficit est programmé, et n'est pas compensé par les économies dues au LP libéré et à la vente de surplus de matériels. De plus, les problèmes relationnels avec le personnel continuent d'avoir un impact sur la section Comptabilité et entravent toute amélioration du traitement global des finances.

5.4.3 L'AGCA n'utilise pas le SGI. Il ne s'est pas suffisamment impliqué dans la comptabilité et, en qualité de directeur des biens de la mission, il n'a pas participé à la planification et à la comptabilité des dépenses relatives aux biens immobiliers. Une supervision des comptables et le contrôle des rapprochements bancaires serait un plus au plan de la formation pour sa carrière.

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.4 **L'AGC doit examiner le budget et communiquer au CDM et à UAM des justificatifs détaillés pour le déficit prévu.**

5.4.5 **L'AGCA devrait participer à la gestion de la comptabilité, à la planification, à l'examen des rapprochements bancaires et à la supervision des comptables.**

5.4.6 **L'AGC et le l'AGCA devraient immédiatement recevoir un complément de formation SGI et y participer activement afin de mieux maîtriser ce système.**

Réponses de la mission

5.4.4 **Au cours de l'examen du troisième trimestre, début janvier 2001, la mission a présenté un budget réactualisé et les possibilités pour l'équilibrer afin d'éviter le déficit. Cette approche a porté ses fruits : à la fin de l'exercice fiscal, les budgets d'exploitation et d'équipement étaient parfaitement cadrés, sans déficit, ni dépassement. Les membres du CGM ont tous été parfaitement informés des dépenses tout au long du 4^e trimestre.**

5.4.5 **L'AGCA participe plus efficacement aux finances. Dans le cadre de la refonte du programme, il assumera d'autres responsabilités qui lui permettront de s'impliquer davantage dans l'élaboration du budget pour la mission, la communication d'informations financières aux autres programmes et il se familiarisera avec les rapprochements bancaires. Il supervisera le personnel comptable quand il remplacera l'AGC de la mission.**

5.4.6 L'AGC maîtrise désormais complètement le SGI pour le contrôle du budget, le suivi des dépenses quotidiennes, et il peut désormais utiliser le système pour préparer des prévisions. L'AGCA commencera bientôt sa formation SGI.

Contrôle budgétaire

5.4.7 Le budget de la mission manque singulièrement de contrôle, comme en attestent les faits suivants:

- Le SGI a été déployé dans la mission en mai 1999. Il n'est pas utilisé pour contrôler les dépenses et analyser les chiffres du budget. Un autre système, Quattro Pro, est employé. Ce dernier ne recoupe pas les données financières saisies dans le SGI. Sans le SGI, l'AGC ne peut pas efficacement suivre et contrôler les opérations financières de la mission. Toutefois, le comptable génère les rapports SGI requis et les classe avec les comptes mensuels.
- Le rapport de la mi-trimestre montre un déficit de 50 000 \$ dans le budget de la mission, en dépit des économies du LP qui n'ont pas été comptabilisées ni évaluées.
- Les outils SGI qui auraient permis une meilleure gestion du budget de la mission n'ont pas été mis en œuvre. Les engagements n'ont pas été définis pour contrôler les dépenses budgétaires non discrétionnaires, tout comme les commandes internes (CI) pour suivre les dépenses inhabituelles ou des projets et il n'existe aucun plan pour préparer des prévisions budgétaires et suivre les dépenses réelles. Suite à la visite de l'ARF en août, des centres de coûts ont été mis en place pour chaque programme, afin de suivre les dépenses en cours par programme. Il s'agit d'un premier pas dans la bonne direction.
- Le centre de coût correspondant n'est pas toujours saisi lorsque des règlements sont effectués, ce qui permettrait d'intégrer les dépenses dans les états du SGI. Si les opérateurs n'utilisent pas différentes fonctions de SGI, il est difficile pour la mission de gérer efficacement son budget.
- Le recours massif à des contrats de prestataires de services n'est soumis à aucun contrôle. Au cours de l'exercice fiscal précédent, la mission a déboursé 60 000 \$ pour ce type de contrats. Rien que pendant les sept premiers mois de cet exercice, la mission a déjà consacré 50 000 \$ à des services de ce type. Alors même que la mission à mi-trimestre présentait un déficit, il n'existait aucune trace d'examen de ces dépenses discrétionnaires pour compenser ce déficit budgétaire.

- Le comptable de la mission tient la liste de tous les engagements et commandes internes reçus dans le SGI concernant des centres de coûts externes à la mission. La mission a déjà eu des difficultés dans le passé à s'assurer que tous les frais soient correctement codifiés avec les autorisations de dépenses transmises pour éviter qu'ils ne restent à la charge du budget de la mission. Dans certains cas, la mission a imputé par erreur des paiements sur le budget de la mission au lieu d'utiliser les codes externes de refacturation fournis. Parfois, les paiements ont été traités avant réception des codifications externes. Dans un cas, quand l'autorisation de dépense de l'AC est finalement arrivée, il était trop tard pour ajuster la dépense ou bien le comptable et l'AGC n'en ont tout simplement pas tenu compte. Par conséquent, la mission a dû régler des frais qui auraient dû être pris en charge par d'autres centres financiers. La mission s'assure désormais qu'elle reçoit les codifications avant d'engager les dépenses. Néanmoins, un examen du budget de la mission révèle que 12 000 \$ restent encore à recouvrer. Les créances à recouvrer devraient être suivies de près et des actions de suivi engagées rapidement pour contrôler plus étroitement les finances de la mission. Certaines de ces dépenses relevaient du programme de développement et auraient dû être codées AMG.

Recommandations à l'intention de la mission

- 5.4.8 L'AGC devrait délaissier Quattro Pro au profit du SGI pour le contrôle du budget et le suivi des états financiers.**
- 5.4.9 Le comptable de la mission devrait s'assurer qu'il utilise les centres de coûts adéquats lorsque les documents sont saisis dans le SGI.**
- 5.4.10 Examiner les budgets et les dépenses relatives aux contrats des prestataires de services.**

Réponses de la mission

- 5.4.8 Plus utilisé depuis novembre 2000.**
- 5.4.9 Un nouveau système standard a été mis en place pour l'exercice 2001-2002 afin de saisir des informations clés sur les documents SGI. Les centres de coûts sont un volet important des nouvelles conventions.**
- 5.4.10 Un examen a été réalisé pour l'exercice fiscal 2000-2001 et des propositions ont été soumises au CGM début avril pour l'exercice 2001-2002. Les gestionnaires de programme étudient actuellement**

les propositions. La réduction du budget pour les prestations de service et la répartition des fonds entre les programmes en fonction de leurs besoins sont deux grands axes de ces propositions.

Recettes provenant de la vente d'actifs

5.4.11 La mission a fait une bonne opération en vendant ses surplus de matériels et en réduisant ses coûts de stockage. À l'époque de la vérification, la mission avait cédé pour 16 000 \$ de surplus. Elle a reçu 90 % de cette somme de SRS sous forme de financement supplémentaire pour la mission. La mission doit encore facturer des dépenses pour cet engagement. Ces fonds peuvent être utilisés pour résorber les déficits budgétaires de la mission, sauf s'il s'agit de dépenses salariales.

Recommandation à l'intention de la mission

5.4.12 S'assurer que les fonds provenant de la vente de surplus figurent dans l'état financier du troisième trimestre et servent à résorber les déficits budgétaires éventuels.

Réponse de la mission

5.4.12 Ces sommes figurent dans le rapport du troisième trimestre.

Gestion des comptes

5.4.13 Les paiements sont réalisés au moyen de chèques ou de lettres d'instruction adressées à la banque pour un transfert manuel des fonds. Un examen sur trois mois des comptes de la mission montre qu'il y a en moyenne de 50 à 100 chèques en souffrance chaque mois sur le compte en devise locale. Il faut donc un solde bancaire important pour assurer la couverture de ces chèques. Pour les chèques en souffrance depuis un certain temps, le mauvais payeur doit être contacté pour accélérer le règlement.

5.4.14 Beaucoup de petites dépenses sont réglées par chèque. La mission doit envisager de recourir plus systématiquement à la petite caisse pour régler les achats de moins de 200 \$. L'ARF a indiqué dans son rapport d'août que la mission pourrait également se procurer des cartes de crédit pour régler certains frais. Le transfert électronique de fonds, qui n'est pas utilisé actuellement par la mission, est un autre type de système de paiement plus efficace.

Recommandations à l'intention de la mission

5.4.15 Assurer un suivi sur les chèques en souffrance depuis longtemps.

- 5.4.16** **Envisager des méthodes de paiement plus efficaces, comme la petite caisse, les cartes d'achat ou de crédit.**

Réponses de la mission

- 5.4.15** **Le comptable contrôlera de près les chèques en souffrance depuis deux mois. Cette question sera également prise en compte lors des vérifications des états financiers mensuels par l'AGC et l'AGCA.**
- 5.4.16** **Le montant de la petite caisse pour l'achat de matériels et de biens a été augmenté jusqu'à la limite fixée (jusqu'à 200 \$ par achat).**

Les banques ont été contactées et des cartes de crédit ont été demandées.

Une carte de crédit sera dans un premier temps remise à chaque chauffeur, à l'homme à tout faire dès qu'il sera employé à plein temps ainsi qu'à l'agent chargé du matériel et des biens de la mission. Dans un deuxième temps, la mission examinera si ces cartes sont utiles à d'autres employés.

Rapprochements bancaires

5.4.17 **Entre avril 1999 et septembre 2000 (18 mois), la mission a transmis très tardivement ses rapprochements bancaires. Un grand nombre d'ajustements ont été effectués d'un mois sur l'autre. Les comptes ont été signés tard, plusieurs mois après avoir été soumis à l'AGC et ont été transmis à Ottawa par lots de trois mois. À défaut de rapprochements en temps opportuns, l'AGC ne peut pas contrôler efficacement les comptes bancaires de la mission et le risque d'irrégularités financières est accru. Alors que ce processus est désormais amélioré, les comptes de la mission doivent être étroitement surveillés afin d'assurer des rapprochements réguliers et adaptés.**

Recommandation à l'intention de SMFB

- 5.4.18** **Contrôler les rapprochements mensuels, assurer des soumissions régulières et réduire au minimum les ajustements.**

Réponse de SMFB

- 5.4.18** **Au cours du déploiement du SGI en 1999-2000, de nombreux rapprochements bancaires de la mission n'ont pas été réalisés dans les délais du fait d'un problème de formation. Durant l'exercice 2000-2001, toutes les missions ont reçu une formation approfondie sur les rapprochements bancaires, ce qui a considérablement**

amélioré la situation. SMFF a récemment mis sur pied une nouvelle procédure en vertu de laquelle SFFO contacte directement le CDM de toute mission dont les rapprochements bancaires ont plus de deux mois de retard. La mission transmet actuellement ses rapprochements bancaires dans les délais.

Accès SGI pour les programmes

5.4.19 Les programmes de la mission doivent pouvoir suivre et examiner les dépenses individuelles correspondant à leurs programmes. Actuellement, le comptable examine les autorisations de dépenses externes (engagements, commandes internes) et les budgets AMG afin de fournir si nécessaire des tirages papier du SGI pour chaque programme. Les travaux d'impression et d'archivage sont une surcharge de travail pour le comptable. Un accès en lecture seule de SGI pour les programmes réduirait cette surcharge et permettrait aux programmes de gérer leurs finances de manière plus efficace.

Recommandation à l'intention de la mission

5.4.20 Il faudrait mettre à la disposition de chaque programme un accès SGI en lecture seule ainsi que la formation correspondante.

Réponse de la mission

5.4.20 L'agent de l'ACDI a été formé au SGI en janvier et dispose déjà d'un accès en lecture seule. La section commerciale compte une personne qui dispose d'un accès SGI. L'immigration aura un employé formé avant la fin de l'exercice. Au moins deux autres personnes des Services consulaires et de l'Administration (en plus de l'AGCA) seront formées au module MM qui donne accès au SGI. Il s'agit de l'agent administratif et d'un des agents consulaires. Au total, sept personnes auront accès au SGI d'ici la fin de l'année.

Accord bancaire

5.4.21 La mission est cliente de ***. La mission n'a conclu aucun accord bancaire formel. Elle est cliente depuis de nombreuses années et n'a pas encore renégocié les services, les frais et les avantages. La concurrence avec d'autres établissements pourrait se traduire par des frais réduits et un meilleur service pour la mission.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.4.22 Renégocier les services et les coûts auprès des banques locales pour s'assurer que la mission dispose de la meilleure offre.**

Réponse de la mission

- 5.4.22 Une étude comparative des banques est en cours. Un accord devrait être signé d'ici début juin.**

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 L'AGC est responsable de la fonction, mais les activités quotidiennes ont été déléguées à l'administrateur des systèmes LE-07 (AS). L'AS en poste, un conjoint, quittera la mission à l'été 2001. Il gère bien la fonction. Les gestionnaires de programmes interrogés se déclarent satisfaits du niveau de service qu'il assure. L'AS est secondé par l'adjoint consulaire.

Plan d'acquisition d'équipements

5.5.2 Il n'existe pas de liste ou de plan exhaustif pour l'acquisition des outils de travail nécessaires à chaque programme. Le personnel se plaint que tous les ordinateurs ne disposent pas des mêmes capacités et de la même puissance. Certains ordinateurs sont équipés de cartes son et disposent de beaucoup de mémoire, d'autres pas. Les gestionnaires de programmes doivent être interrogés individuellement pour cerner leurs besoins afin que l'AGC puisse planifier efficacement les acquisitions d'équipements l'année prochaine et intégrer ces paramètres dans le plan d'acquisitions.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.5.3 Identifier les besoins en technologie de l'information du programme et les intégrer dans le plan d'acquisition d'équipements de la mission.**

Réponse de la mission

- 5.5.3 L'AS a interrogé le personnel et chaque gestionnaire de programme pour déterminer les besoins en TI. Il a élaboré une première ébauche pour le budget d'équipement.**

Gestion de l'information

5.5.4 L'AS est conscient de la nécessité de gérer plus efficacement les informations. Il a nettoyé le disque « I » et encourage vivement l'utilisation de CATS. Il gère également des « Dossiers publics », ainsi que des « Contacts » pour la mission.

Formation

5.5.5 Il n'existe aucun plan de formation TI formalisé à la mission. L'AS assure essentiellement l'encadrement. L'ensemble du personnel a reçu une formation de mise à niveau SIGNET dans le cadre du déploiement de SIGNET 2000+. Bien que le personnel n'ait pas exprimé la nécessité de suivre des formations, comme le départ de l'AS est imminent, il convient de déterminer si des formations s'imposent. Ces éventuels besoins de formation pourraient alors être intégrés dans le plan global de formation de la mission.

Recommandation à l'intention de la mission

5.5.6 Élaborer un plan de formation à la TI qui sera intégré dans le plan de formation de la mission.

Réponse de la mission

5.5.6 Le plan de formation à la TI est actuellement en cours d'élaboration et tiendra compte de tous les besoins de formation de la mission. L'AS a déjà interrogé le personnel pour cerner ses besoins.

Site Web

5.5.7 L'AS est le webmestre. Il a amélioré le site Web de la mission pour le simplifier et le rendre plus lisible. Le site de la mission dispose d'un lien le reliant au site Web commercial du siège. Il a également mis sur pied un Comité pour le site Web afin d'assurer une mise à jour cohérente et régulière du site.

ID et mots de passe des utilisateurs

5.5.8 L'AS a signalé que certains utilisateurs ***. Cette pratique continue, bien que l'AS ait à plusieurs reprises rappelé les procédures à suivre. La mission doit mettre en place un système pour signaler ces incidents aux responsables pour qu'ils prennent des mesures.

Recommandation à l'intention de la mission

- 5.5.9 L'AGC et l'AS doivent mettre en place des procédures pour signaler systématiquement aux responsables les infractions aux procédures en matière d'ID et de mots de passe.**

Réponse de la mission

- 5.5.9 L'AS a reçu pour instruction de signaler toutes les infractions à la sécurité en matière de TI par écrit au gestionnaire de programme concerné, ainsi qu'à l'AGC. Le CDM doit ensuite être tenu informé lorsque cela se justifie.**

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

	EC	ERP	Total
CDM	2	5	7
Promotion du commerce international	3	7	10
RPEAP	2	3	5
Services consulaires	1	1,5	2,5
Services administratifs	1	8,5	9,5
Immigration	1	2	3
Développement	1	1	2
Total	11	28	39

Ressources matérielles

BIENS	LOUÉS	POSSÉDÉS
Chancellerie	0,5	0,5
RO		1
LP	5	4
Véhicules		3

Informations financières 2000/01

Salaires ERP (N012)	1 015 468 \$
Exploitation (N001)	1 038 791
Heures supplémentaires EC (N011/0104)	8 600
Immobilisations (N005)	110 275
Total	2 173 134 \$