

VÉRIFICATION  
DU  
CONSULAT GÉNÉRAL DU CANADA  
SHANGHAÏ

OCTOBRE 2002

Direction de la vérification ( SIV )

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
GESTION DE LA MISSION .....	3
1.1 Vue d'ensemble .....	3
1.2 Planification .....	3
1.3 Comités .....	3
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	5
2.1 Vue d'ensemble .....	5
2.2 Diplomatie ouverte .....	5
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI) .....	7
3.1 Vue d'ensemble .....	7
3.2 Gestion du programme .....	7
3.3 Mesure du rendement .....	8
3.4 Nouvelle Approche .....	10
3.5 Gestionnaire de l'information .....	13
3.6 Ressources .....	14
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	16
4.1 Gestion du Programme .....	16
4.2 Services aux Canadiens .....	17
4.3 Passeports .....	17
PROGRAMME DES SERVICES ADMINISTRATIFS .....	19
5.1 Gestion du Programme .....	19
5.2 Ressources humaines .....	19
5.3 Ressources matérielles .....	23
5.4 Finances .....	25
5.5 Gestion de l'information .....	29
ANNEXE A .....	30
FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION .....	30

## **RÉSUMÉ**

Une vérification des programmes des relations générales (RG), de la promotion du commerce international (PCI), des services consulaires et des services administratifs a été menée à Shanghai entre le 31 janvier et le 8 février 2002. Cette vérification a été effectuée en même temps que celle des quatre autres missions de Chine. La précédente vérification du consulat général datait de septembre 1997.

### **GESTION DE LA MISSION**

La mission est gérée d'une main ferme et compétente par le chef de mission (CDM). Les structures de planification et de gestion connexes sont en place, y compris les comités appropriés. La communication est bonne, il existe un très bon esprit d'équipe et une excellente coordination entre le personnel rattaché aux divers programmes et au sein de chacun de ces programmes. L'attitude des employés de la mission est très constructive. La mission est en train d'agrandir son espace de bureau et va continuer à relever les défis que présente l'adaptation à une charge de travail croissante et aux pressions dues à son expansion. Ce rapport renferme des observations et des recommandations mineures pour améliorer des activités déjà bien gérées.

### **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

Le Programme des relations générales ne bénéficie que depuis peu de ressources à plein temps. La demande et les possibilités croissantes ont été la source d'une activité dont l'intensité est remarquable par rapport aux ressources disponibles. La mission et l'Administration centrale devront envisager l'affectation d'un agent canadien.

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

Le Programme commercial est bien géré, bien organisé et doté d'un personnel qualifié, compétent et enthousiaste. C'est un programme qui a pris de l'expansion et qui va continuer à générer plus de demandes qu'il ne peut en satisfaire. Étant donné les responsabilités qui incombent au gestionnaire de programme, il est suggéré de réexaminer son niveau de classification. On améliorerait la planification et la mise en œuvre du Programme en accordant plus d'attention à l'évaluation des résultats et des extraits de celui-ci. La Nouvelle Approche a été entièrement intégrée aux activités du Programme. Toutefois, quelques observations mineures sont formulées dans le rapport à propos de la connaissance de certains aspects de la Nouvelle Approche et de la cohérence de sa mise en œuvre.

## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

Le Programme des services consulaires fonctionne de façon satisfaisante. Des normes de service ont été établies, ainsi qu'un plan de travail qui comporte des objectifs et un échéancier. Un système de coordination d'urgence a été mis en place, et le Plan d'urgence du consulat est à jour. La limitation de la largeur de bande gêne l'utilisation de COSMOS. L'agrandissement des locaux occupés par la mission permettra au personnel d'être moins à l'étroit. Il faut que les responsables du Programme mettent à jour les registres de la mission pour compiler les statistiques du COMIP et pour vérifier une divergence avec les chiffres d'inventaire des passeports.

## **PROGRAMME DES SERVICES ADMINISTRATIFS**

Le Programme des services administratifs est bien géré et a fourni des services de soutien de qualité pendant une période de grande croissance au sein du Programme et de la mission. Vu la taille de celle-ci et les responsabilités supplémentaires qu'a dû assumer l'agent-gestionnaire consulaire (AGC), on devrait relever le niveau de classification de ce poste. Les travaux d'agrandissement des locaux occupés par la chancellerie progressent comme prévu et le portefeuille des logements du personnel a été augmenté, ce qui a permis à la mission de faire des économies. Des recommandations mineures sont formulées, en particulier sur le fait que l'AGC doit s'intéresser davantage aux opérations financières et améliorer ses connaissances en la matière.

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

Ce rapport de vérification contient 25 recommandations, dont 21 sont adressées à la mission et quatre à l'Administration centrale (AC). La direction a répondu à chacune des recommandations en indiquant les mesures ou les décisions qui ont déjà été prises ainsi que celles à venir. Sur les 25 recommandations, elle a fait savoir que 19 avaient été mises en œuvre. Pour chacune des six autres recommandations, elle a indiqué quelles étaient les initiatives en cours ou les mesures envisagées dans l'avenir.

## **GESTION DE LA MISSION**

### **1.1 Vue d'ensemble**

1.1.1 La mission est dirigée par un CDM expérimenté et progressiste, assisté de gestionnaires de programme, d'employés canadiens (EC) et d'employés recrutés sur place (ERP) compétents. Le personnel est très motivé et qualifié, et l'atmosphère de travail qui règne à la mission est très bonne.

1.1.2 Ces dernières années, étant donné sa situation dans le milieu d'affaires le plus évolué de la Chine continentale, la mission a connu une croissance considérable. L'Est de la Chine est la région où la consommation est la plus forte, et c'est également celle qui attire le plus d'investissements étrangers. Centre financier de la Chine, Shanghai est également une passerelle vers les nouveaux marchés intérieurs de ce pays. On assiste à une demande croissante des services de la mission dans tous les programmes.

1.1.3 La mission compte 40 employés, y compris ceux de CIC et des gouvernements du Québec et de l'Ontario. Elle a récemment doté la Section de la diplomatie ouverte et va bientôt disposer de locaux supplémentaires pour répondre à la récente expansion de ses activités. Cette initiative est bien gérée par l'AGC, sous la direction du CDM et du Comité de gestion de la mission (CGM).

### **1.2 Planification**

1.2.1 La structure de gestion de la mission est très solide; elle repose sur des méthodes et des initiatives comme des journées de réflexion de la direction et du personnel qui favorisent la communication et permettent de planifier et d'examiner les activités et les résultats. Outre les buts et les objectifs fixés dans l'entente de rendement du CDM, la mission établit un rapport stratégique annuel qui porte sur tous les programmes. Ce rapport passe en revue les engagements pris l'année précédente et détermine les objectifs de l'année suivante. En plus de ce rapport, chaque programme produit un plan de travail où sont décrits les mesures à prendre, les critères de réussite et les échéanciers pour chacun des objectifs fixés. Chaque gestionnaire de programme établit un tel plan de travail pour son personnel. Au bout de six mois, ces plans sont réexaminés au niveau des programmes et de la mission.

### **1.3 Comités**

1.3.1 Le CGM se réunit chaque semaine et sert de tribune à la direction pour diffuser des informations, préparer les événements à venir et prendre des décisions. La mission s'est dotée d'un Comité des logements qui se réunit régulièrement et qui fonctionne comme prévu. Un comité spécial de l'aménagement, auquel participent les

employés, a été établi pour que les besoins du personnel soient pris en compte au sujet des nouveaux locaux. La mission compte également un Comité des ERP qui se réunit tous les deux mois. Les questions soulevées par ce comité sont soumises au CGM. Enfin, il existe un Comité d'examen des marchés et un Comité de la santé et de la sécurité.

## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

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

2.1.1 Le Programme des relations générales à la mission est géré directement par le CDM. La section de la diplomatie ouverte est dirigée par l'agent de diplomatie ouverte, un employé expatrié recruté sur place. Un adjoint aux affaires publiques relève de lui et appuie également le CDM.

2.1.2 Les responsabilités courantes du Programme des RG comprennent notamment les relations bilatérales, la sécurité internationale, la gestion des politiques et la diplomatie ouverte. À l'exception de cette dernière, ces responsabilités sont gérées par le CDM avec l'aide de plusieurs autres sections, le cas échéant. L'agent chargé de la diplomatie ouverte relève du CDM.

### **2.2 Diplomatie ouverte**

2.2.1 Les objectifs, stratégies et activités de la section de la diplomatie ouverte sont décrits dans le Rapport stratégique annuel de la mission et dans la proposition relative au Fonds d'initiative de la mission. Il s'agit de mieux faire connaître le Canada, de multiplier les contacts avec les organismes gouvernementaux et culturels, d'assurer la participation stratégique du Canada, de produire du matériel publicitaire, notamment des sites Web, d'appuyer les Centres d'études canadiennes et, de façon générale, de faciliter l'établissement de relations à valeur ajoutée. La section a planifié une gamme de projets, y compris des manifestations culturelles ainsi que des activités de sensibilisation, d'établissement de profils et de soutien du commerce.

2.2.2 Il existe une bonne coordination entre la section de la diplomatie ouverte et les autres programmes de la mission. Par exemple, l'agent de diplomatie ouverte siège au CGM et participe, avec l'adjoint aux affaires publiques, aux réunions hebdomadaires de la section du commerce. Il a facilement accès à la direction de la mission, ce qui lui permet de promouvoir plus aisément les activités de la section et de fournir un meilleur soutien aux autres programmes.

2.2.3 La section a mis sur pied un programme ambitieux et proactif avec un minimum de ressources. La mission est consciente des avantages qui pourraient découler d'un redoublement d'efforts dans ce domaine, étant donné les possibilités qui existent. En particulier, elle souhaiterait ajouter à son effectif un EC qui consacrerait tout son temps au Programme des relations générales et pourrait produire plus de rapports politiques et économiques. Toute demande de ressources supplémentaires par la mission serait renforcée par une analyse exhaustive coûts-avantages qui, lorsqu'elle serait présentée à PND, pourrait être envisagée dans le contexte des priorités régionales et des ressources disponibles.

## **Recommandation à la mission**

- 2.2.4 La mission devrait prouver les avantages que présente le financement d'un poste de gestionnaire de programme EC pour le Programme des relations générales.**

## **Réponse de la mission**

- 2.2.4 La mission a prouvé les avantages découlant de la nomination d'un gestionnaire de programme EC pour le Programme des relations générales. Ces arguments seront présentés à PND.**

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

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

3.1.1 Le Programme commercial à Shanghai est consacré à la promotion des relations commerciales entre le Canada et le territoire comprenant la municipalité de Shanghai et les provinces du Jiangsu, du Zhejiang et de l'Anhui. Le Programme est dirigé par un délégué commercial principal (DCP), appuyé par deux délégués commerciaux, un agent commercial principal, deux agents commerciaux, quatre adjoints au commerce et un gestionnaire de l'information. Le Programme est exécuté par trois équipes, dont deux sont dirigées par un délégué commercial secondé par un agent commercial et un adjoint au commerce, la troisième étant placée sous la direction du délégué commercial principal qui supervise un adjoint au commerce. Un des adjoints au commerce et le gestionnaire de l'information relèvent directement du DCP.

### **3.2 Gestion du programme**

3.2.1 Le Programme commercial est dirigé par un agent doté d'une expérience considérable en ce qui concerne le travail dans la région, la promotion du commerce et les activités d'investissement. Le Programme bénéficie également de l'appui et des conseils fournis par le CDM, au niveau de la mission et, à l'extérieur, des relations qu'il entretient avec des contacts au gouvernement et dans les milieux d'affaires, en Chine et à l'AC. Les EC comme les ERP sont très qualifiés, dévoués et enthousiastes. En outre, il y a en place un cadre solide de planification, de surveillance et de reddition de compte. Tous ces facteurs contribuent à rendre le fonctionnement du Programme commercial efficace et rentable.

3.2.2 Comme on l'a noté précédemment, les buts et objectifs du Programme sont décrits dans le Rapport stratégique annuel de la mission et dans l'entente de rendement du CDM. En outre, un document de responsabilisation pour le DCP définit les priorités stratégiques, les principaux objectifs et les critères de rendement connexes, ainsi que les priorités sectorielles et de gestion. Outre ce document à l'intention du DCP, un document de responsabilisation a été établi pour chaque équipe.

3.2.3 Le Programme organise des journées de réflexion tous les trimestres pour examiner les plans de travail et fixer les priorités du trimestre suivant. De plus, des réunions où l'on encourage les participants à « sortir des sentiers battus » sont tenues périodiquement pour avoir des idées et des approches créatives face aux défis à relever dans le cadre du Programme. Des séances de formation internes sont également organisées pour actualiser les connaissances du personnel sur divers sujets et outils de travail. L'agent de diplomatie ouverte et l'adjoint aux affaires publiques participent aux réunions hebdomadaires du personnel. Ces réunions permettent de

diffuser les informations, de discuter des sujets inscrits précédemment à l'ordre du jour, ainsi que des événements à venir et de soulever des questions. La direction encourage les équipes et les employés à collaborer et à se soutenir mutuellement, et le personnel a librement accès à celle-ci.

3.2.4 Le Programme commercial de la mission a une grande envergure et, étant donné le dynamisme actuel de la situation économique et le fait que la Chine est récemment devenue membre de l'OMC, des pressions vont s'exercer et des occasions vont se présenter pour qu'il prenne encore plus d'ampleur. Si l'on fait une comparaison avec les autres missions et si l'on tient compte des responsabilités du DCP, qui gère un personnel nombreux et qui aura à relever des défis complexes sur le plan culturel et bureaucratique, il faut envisager de reclassifier le poste de gestionnaire du programme au niveau EX-01.

### **Recommandation à PND**

**3.2.5 En consultation avec HPD, la Direction générale devrait évaluer la classification du DCP.**

### **Réponse de PND**

**3.2.5 Recommandation acceptée. La Direction générale, en collaboration avec la mission, proposera de classer le poste du DCP au niveau EX-1.**

### **3.3 Mesure du rendement**

3.3.1 La performance opérationnelle est suivie dans le cadre de la participation de la direction aux activités quotidiennes et par le biais des rapports qui montrent dans quelle mesure les objectifs et les cibles établis dans les plans de travail ont été atteints. On contrôle ainsi les réalisations attendues en terme d'extrants, c'est-à-dire notamment le nombre de contacts qui ont été pris et de nouvelles entreprises introduites sur les marchés locaux, la quantité de matériel publicitaire distribué, les événements qui ont été organisés et le nombre de personnes qui y ont assisté. Ce sont là des indicateurs utiles pour la direction, qui s'en sert pour s'assurer de la conformité des activités au plan et pour évaluer le rendement individuel.

3.3.2 Afin de mesurer l'efficacité d'un programme, il ne faut pas se contenter de quantifier les extrants et les contacts avec des clients et autres parties intéressées. Il faut aussi évaluer les effets de ces extrants. Le Programme n'a pas défini de méthode pour quantifier, analyser et évaluer périodiquement les résultats attribuables à ses activités et à ses extrants. De telles informations seraient précieuses pour que la direction et le personnel puissent déterminer quelles stratégies, quelles activités et quelles initiatives génèrent le plus de valeur ajoutée. Par voie de conséquence, elles

permettraient au Programme d'ajuster les priorités, de réorienter les activités et de redistribuer les ressources et, au niveau du Ministère, d'évaluer la validité des politiques existantes et de l'orientation stratégique.

3.3.3 À cet égard, l'évaluation du Programme commercial pour la Chine, qui est proposé, sera utile, car elle permettra non seulement d'indiquer comment le rendement du Programme sera évalué, mais aussi de formuler des objectifs. Le Programme peut intégrer les indicateurs de mesure et la méthodologie applicables utilisés pour réaliser cette évaluation afin d'apporter des ajustements aux procédés de gestion et d'établir une méthode suivie pour mesurer le rendement.

### **Recommandation à la mission**

3.3.4 **Le Programme commercial devrait établir une méthode suivie pour recueillir, analyser et évaluer des informations portant sur le rendement et liées aux résultats des services fournis.**

### **Réponse de la mission**

3.3.4 **Étant l'une des missions qui a collaboré avec TBX à la mise au point du modèle du Fonds pour services aux clients (FSC) nous avons, nous avons déjà intégré au plan de travail du Programme, pour l'exercice 2002-2003, des cibles qui serviront à mesurer le rendement, sous la rubrique « Résultats escomptés ». Le Programme fera remplir des questionnaires après toutes les activités financées par le FSC, et feront en sorte que les communications avec nos clients, qu'elles soient directes ou indirectes, soient plus interactives. Les informations tirées de ces questionnaires seront intégrées directement dans les rapports rédigés après les événements et utilisées pour rendre encore plus efficaces l'exécution de notre Programme.**

**Le Programme de PCI publie tous les deux mois cinq « Bulletins sur le marché », un sur chaque secteur prioritaire. L'un des objectifs fondamentaux de ces Bulletins est de promouvoir la communication avec nos clients canadiens. Nous demandons des commentaires dans chaque numéro. Pour stimuler les échanges de vues, mesurer l'efficacité de cette méthode et encourager plus de lecteurs à donner leur avis, le Programme a maintenant modifié la présentation des Bulletins.**

**Nous avons en outre commencé à les afficher sur notre site Web afin d'en élargir la diffusion. Les premières réactions à cette initiative ont été très encourageantes. Au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> au 17**

**mai, nous avons accueilli 71 nouveaux abonnés à nos Bulletins par l'intermédiaire de notre site Web.**

### **3.4 Nouvelle Approche**

3.4.1 Le Programme commercial offre efficacement la Nouvelle Approche du Service des délégués commerciaux aux entreprises et aux clients partenaires canadiens. Le personnel a une bonne connaissance et compréhension de la Nouvelle Approche et fournit les six services de base conformément aux critères établis et sait orienter les clients vers d'autres prestataires de services, le cas échéant. Toutefois, les domaines suivants pourraient bénéficier d'une formation complémentaire du personnel, de l'utilisation des outils disponibles et de la mise en œuvre de pratiques communes.

#### **Demandes de renseignements**

3.4.2 Les demandes de renseignements sont traitées par tout le personnel. Elles sont entrées dans WIN, et les mesures appropriées sont prises. Toutefois, il serait souhaitable d'établir un système de suivi et de contrôle de la qualité pour que la direction puisse mieux répartir la charge de travail, justifier le besoin de ressources additionnelles et relier ces demandes à d'autres activités commerciales comme les appels extérieurs et les Bulletins sur le marché. Les problèmes de largeur de bande, qui ont des répercussions sur l'accès à WIN et sur son utilisation, devraient être bien documentés, car ces arguments pourraient être avancés à l'appui de demandes de ressources supplémentaires. On trouve sur le site Web Horizons, sous la rubrique « Pratiques exemplaires », des conseils sur la manière d'organiser un Centre d'information, une méthode qui pourrait être utilisée pour accroître le suivi et le contrôle de la qualité.

#### **Recommandation à la mission**

**3.4.3 Le Programme commercial devrait établir un système (InfoCentre) pour améliorer la gestion du traitement des demandes de renseignements.**

#### **Réponse de la mission**

**3.4.3 Un InfoCentre sera établi sous la direction du DCP. Ce centre sera doté d'un gestionnaire de l'information et d'un adjoint au commerce. L'Info Centre recevra, enregistrera et distribuera toute la correspondance transmise par écrit et par le biais de la boîte à lettre institutionnelle, et en accusera réception. On a pris pour modèle pour cette pratique le site Web Horizons : « Info Centre : une pratique de pointe en gestion de l'information ».**

**En outre, nous avons commencé à repérer et à quantifier les problèmes de largeur de bande qui restreignent notre utilisation de WIN Exports. Nous cherchons à résoudre ces problèmes en étroite collaboration avec nos administrateurs de systèmes et la mission de Beijing.**

### **Information commerciale et renseignements sur les marchés**

3.4.4 La Section commerciale est très consciente de la valeur de l'information commerciale et des renseignements sur le marché qu'elle fournit aux clients. Alors que la notion d'information commerciale est bien comprise, le personnel n'a pas la même définition de ce que l'on entend par « renseignements sur les marchés » et ne partage pas la même opinion sur la façon dont ils devraient être recueillis et diffusés. À cet égard, on peut citer des vues divergentes sur l'utilité et le bien-fondé de publier tous les deux mois des bulletins sur le marché de Shanghai.

### **Recommandation à la mission**

3.4.5 **Le Programme commercial devrait organiser un atelier consacré aux renseignements sur les marchés à l'intention du personnel.**

### **Réponse de la mission**

3.4.5 **Étant donné que les recommandations 3.4.5 et 3.4.7 sont étroitement liées, nous y répondrons ensemble. Nous organiserons une journée de réflexion pour la Section, le 14 juin 2002, afin d'examiner les pratiques exemplaires dans les domaines suivants : sollicitation des entreprises, information commerciale et renseignements sur les marchés et des pratiques plus larges de gestion de l'information. Cette journée de réflexion est opportune, car on pourra y confirmer les questions que nous avons réglées au cours de notre journée de réflexion du 24 mai, en réponse aux recommandations 3.4.9 et 3.4.11.**

### **Appels extérieurs**

3.4.6 Les appels extérieurs constituent l'un des principaux volets de la Nouvelle Approche. Le Programme commercial reconnaît leur importance et ont établi en la matière des résultats à atteindre mesurables : dix appels à des entreprises par mois et par agent. Il semblerait que cet objectif ne soit pas atteint par tous les agents et qu'il y ait des divergences de vues concernant ce qui constitue un appel extérieur. Le Programme doit donner plus de précisions au personnel quant aux divers appels qui peuvent être effectués (notamment proactifs, réactifs, spéculatifs ou pour entretenir des relations déjà établies) et pour clarifier de quelle façon ces différents appels s'intègrent au plan stratégique du Programme et aux objectifs fixés pour chaque agent.

## **Recommandation à la mission**

- 3.4.7 La mission devrait établir une définition commune des appels extérieurs et ajuster en conséquence les objectifs fixés à cet égard.**

## **Réponse de la mission**

- 3.4.7 Voir la réponse de la mission à la recommandation 3.4.5.**

## **Entente relative aux missions d'affaires (EMA)**

3.4.8 L'EMA n'est pas utilisée par le Programme commercial. Diverses raisons ont été invoquées pour expliquer cela. Même si l'EMA ne s'applique pas à toutes les missions de gens d'affaires, c'est un outil qui peut être adapté à la plupart des situations et produire les avantages escomptés pour les deux parties en cause.

## **Recommandation à la mission**

- 3.4.9 La mission devrait donner aux employés les directives et les conseils voulus pour qu'ils utilisent l'EMA.**

## **Réponse de la mission**

- 3.4.9 Nous avons commencé à utiliser l'EMA, et nous y aurons recours pour toutes les futures missions appropriées. Le 24 mai 2002, nous avons organisé, à l'intention du personnel du Programme commercial, une journée de retraite sur le thème : la Nouvelle Approche@l'œuvre : travailler plus efficacement.**

## **Site Web Horizons**

3.4.10 Le site Web Horizons est une base de données électroniques qui est le principal outil du SDC pour communiquer, trouver des informations sur les questions qui intéressent le Service, ainsi que sur les politiques et les directives, et pour exploiter la communication interactive. Il est ressorti de discussions avec le personnel de la Section commerciale que cette ressource est sous-utilisée et que de nombreux employés ne connaissaient pas une partie des fonctions et du contenu de ce site Web. Connaître et utiliser Horizons est essentiel pour assurer un service cohérent et exploiter les informations et les outils les plus récents.

## **Recommandation à la mission**

- 3.4.11 Le Programme commercial devrait veiller à ce que le personnel consulte régulièrement le site Web Horizons et intègre le recours à cet outil aux activités courantes.**

## **Réponse de la mission**

- 3.4.11 La journée de réflexion sur le Programme qui a eu lieu en mai comprenait une séance d'information sur l'utilisation appropriée du site Web Horizons. Le programme des journées de réflexion qui auront lieu à l'avenir comprendra également des mises à jour sur l'utilisation appropriée de ce site.**

## **3.5 Gestionnaire de l'information**

3.5.1 Le poste de gestionnaire de l'information a évolué à la fois en ce qui concerne les tâches à effectuer et le titulaire. L'ancien titulaire du poste avait augmenté la capacité et le contenu du site Web et fournissait divers services techniques. Un nouveau titulaire vient d'être nommé à ce poste. Des divergences d'opinion ont été notées à propos du rôle passé et futur du titulaire. Des avis divers ont été exprimés au sujet des tâches qui devraient incomber à un gestionnaire de l'information, notamment au chapitre de la gestion du site Web, de la gestion de l'information, de la capacité de recherche et du soutien général apporté aux autres programmes de la mission. Pour que cette ressource soit utilisée de façon efficace, il faut qu'il existe une définition commune des rôles et des responsabilités futurs du gestionnaire de l'information, dans le contexte de leurs liens et de leur compatibilité avec les outils suivants : le Délégué commercial virtuel, le Système de gestion électronique des relations avec les clients, particulièrement si l'une des tâches du gestionnaire de l'information consiste à gérer les listes de contacts, et le Centre d'information.

## **Recommandation à la mission**

- 3.5.2 Après avoir consulté tous les programmes, la mission devrait définir les rôles et les responsabilités du gestionnaire de l'information et en informer le personnel.**

## **Réponse de la mission**

- 3.5.2 Étant donné que nous avons l'intention d'établir un « Centre d'information », nous pourrions ainsi clarifier beaucoup mieux le rôle du gestionnaire de l'information. Nous sommes en train de définir les responsabilités individuelles. Une proposition détaillée et une description de travail pour ce poste ont été préparées.**

### 3.6 Ressources

3.6.1 Les ressources du PDCI sont bien gérées et utilisées de façon efficace. Environ 19 projets sont en place. Chacun d'eux est assigné à un agent et on a établi un plan, où sont définis les objectifs, le champ des activités et les contacts à établir avec les médias. Les projets comprennent notamment des activités de sensibilisation et de réseautage, des expositions et des événements promotionnels, l'appui des missions commerciales, des activités de formation et des services de soutien aux programmes.

3.6.2 Le Programme commercial a beaucoup bénéficié du Programme de stagiaires. Des problèmes de ressources empêchent la mission de continuer à offrir ce programme. Comme on l'a noté dans d'autres missions, ce programme est précieux pour augmenter les capacités, tout en offrant aux stagiaires la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle et des compétences de qualité.

3.6.3 Dans le cadre du Programme commercial, on a embauché des employés à titre temporaire. Actuellement, le gestionnaire de l'information et l'adjoint au commerce sont des employés nommés pour une période déterminée. Pour assurer la continuité des activités au sein du Programme et pour attirer et former le personnel voulu, il faudrait obtenir un financement permanent pour ces postes. Une analyse de rentabilisation à l'appui des besoins pour ces postes faciliterait le déblocage des ressources requises. Parallèlement, le Programme devrait élaborer des plans d'urgence au cas où ce financement ne serait pas disponible dans l'avenir.

#### Recommandation à la mission

**3.6.4 Le Programme commercial devrait préparer une analyse de rentabilisation à l'appui d'un financement permanent pour ses postes à durée déterminée.**

#### Réponse de la mission

**3.6.4 Depuis que le Programme de stages internationaux pour les jeunes a été établi en 1996, jusqu'en décembre 2001, notre programme commercial a toujours employé au minimum deux stagiaires. Habituellement, ces stagiaires s'occupaient de projets spécifiques, entrepris dans le cadre des six services de base que nous fournissons et leur permettant de perfectionner leur formation universitaire et leurs compétences personnelles. Nous avons très bien réussi à aider ces stagiaires à trouver un emploi enrichissant et bien rémunéré après avoir travaillé pour nous.**

**Maintenant que le Programme commercial ne peut plus compter sur des stagiaires, il faut que les employés permanents, dont le nombre**

**est limité, se chargent du genre de tâches extrêmement utiles et du travail très apprécié qui incombait aux stagiaires. Nous avons déjà commencé des consultations détaillées avec PND et PAM dans le but de régulariser ces postes. Des propositions détaillées concernant le poste de gestionnaire de l'information et des postes supplémentaires d'adjoint au commerce ont été préparées.**

## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

### **4.1 Gestion du Programme**

4.1.1 Le Programme des services consulaires est bien géré par l'AGC, secondée par un agent consulaire. Cet agent, qui est en poste depuis deux ans, a suivi un cours de formation au Canada sur les affaires consulaires et prend des cours de français en groupe une fois par semaine. La demande de services est à la hausse, étant donné que davantage de Canadiens visitent la région. Des normes de service ont été établies, et l'engagement de les respecter est affiché, dans les trois langues, dans le hall de la mission. Le personnel des services consulaires connaît ces normes et les considère raisonnables. L'AGC et l'agent consulaire s'entendent sur un plan de travail annuel ou une entente de responsabilité comprenant des objectifs et des échéances. Ce document est examiné et mis à jour, le cas échéant. Le plan consulaire d'urgence a été mis à jour et a été transmis à JPE pour examen.

4.1.2 Les statistiques du COMIP ont été régulièrement entrées et transmises à l'AC jusqu'en mai 2001, mais ensuite, parce que le personnel manquait de temps, ces données n'ont été ni enregistrées ni transmises. Elles sont importantes pour analyser les besoins en ressources et, le cas échéant, pour étayer des demandes de ressources supplémentaires. Même si l'enregistrement de ces données demande assez de travail, c'est un exercice utile, car cela permet au personnel des services consulaires (et à la direction de la mission) de voir à quoi leur temps est consacré, de noter les tendances qui se dessinent et s'il y a des périodes où la demande de services est particulièrement importante. Si l'on dispose de ces données, on peut prévoir si des ressources supplémentaires vont être nécessaires. Le fonctionnement du COSMOS est parfois très lent. Ce problème est causé par une largeur de bande limitée qui affecte les activités de la mission dans son ensemble.

### **Recommandation à la mission**

**4.1.3 La mission devrait enregistrer les données qui n'ont pas été notées pour que les statistiques du COMIP puissent être mises à jour.**

### **Réponse de la mission**

**4.1.3 Les statistiques du COMIP pour la période de juin à décembre 2001 ont été transmises à l'AC le 28 janvier 2002. La charge de travail supplémentaire causée par l'APEC, s'ajoutant à la lenteur du système COSMOS, a empêché l'AGC de transmettre ces données plus tôt. Depuis février 2002, les statistiques du COMIP sont à nouveau transmises tous les mois.**

## 4.2 Services aux Canadiens

4.2.1 Les services aux Canadiens sont fournis conformément aux normes établies. Actuellement, le délai normal est de cinq jours ouvrables, bien que la mission puisse souvent délivrer des passeports plus rapidement. La personne qui occupe le poste de réceptionniste est trilingue; elle répond aux demandes de renseignements généraux et donne souvent des formulaires et une feuille d'information. Le système OCTEL de réponse aux appels est utile pour fournir des informations générales sur les services consulaires. On trouve également sur le site Web de la mission de nombreux renseignements d'ordre général sur les services consulaires.

4.2.2 Un système de coordination d'urgence a été instauré en 2001 et il couvre adéquatement les quatre provinces qui constituent le territoire affecté à la mission. Il existe une excellente collaboration avec l'agent de contrôle de l'immigration pour les cas de fraudes concernant l'obtention de passeports, qui semblent se produire plus fréquemment. Le système d'Inscription des Canadiens à l'étranger (ROCA) est mis à jour régulièrement, et chaque année, on procède également à un grand « nettoyage » lors de la vérification de tous les dossiers. Sept cent six Canadiens sont inscrits dans le ROCA. Il n'y a pas de consul honoraire dépendant de la mission.

4.2.3 Le guichet des services consulaires est fonctionnel. Toutefois, il se trouve actuellement dans le bureau de l'agent consulaire, ce qui n'est pas idéal. Le réaménagement des locaux de la mission prévu cet été devrait permettre de résoudre ce problème, étant donné que l'on disposera d'un demi-étage supplémentaire.

## 4.3 Passeports

4.3.1 La mission délivre environ 40 passeports par mois. Le stock de passeports est conservé en lieu sûr, et l'agent consulaire en garde également quelques-uns sous la main. La mission traite approximativement huit demandes de citoyenneté par mois.

4.3.2 Le stock de passeports a été vérifié. L'AGC n'avait pas ouvert les boîtes reçues dernièrement et n'avait pas compté tous les passeports. Dans un rapport récent du Bureau des passeports, il est noté que, même si le taux d'erreur est faible, certains rapports mensuels ne sont pas soumis à temps. Par ailleurs, JWS a relevé une divergence dans la fiche d'inventaire des passeports.

### Recommandation à la mission

**4.3.3 La mission devrait vérifier tous les passeports vierges qu'elle détient, trouver l'origine des chiffres incorrects et corriger toute erreur.**

## Réponse de la mission

- 4.3.3** La petite différence était attribuable à un encart pour visas, et l'erreur a été corrigée auprès de JWS. Toutes les boîtes de passeports qui n'avaient pas été ouvertes l'ont été, et l'AGC a compté tous les passeports vierges le 3 mai 2002, y compris ceux des boîtes qui n'avaient pas encore été ouvertes.

## **PROGRAMME DES SERVICES ADMINISTRATIFS**

### **5.1 Gestion du Programme**

5.1.1 Le Programme des services administratifs est bien géré, appuie bien la direction et assure à ses clients des services de qualité. L'AGC a un style de gestion convivial qui contribue au bon moral et à l'esprit d'équipe qui règnent parmi les employés et qui facilitent les échanges avec les clients. L'activité de la mission, dans son ensemble, a considérablement augmenté ces dernières années, et il faut revoir la classification de l'AGC en tenant compte de cette expansion et en faisant la comparaison avec les autres missions. Les quelques questions mineures sur lesquelles on souhaite attirer l'attention de la direction sont notamment : l'AGC devrait participer davantage aux processus financiers et exercer une supervision plus étroite en la matière, la classification de tous les postes devrait être officialisée, les résultats des enquêtes sur la formation devraient servir à établir un plan de formation, l'entente de colocation conclue avec la province de Québec devrait être modifiée et les documents concernant le calcul de la surface des LP doivent être approuvés. La mission s'est dotée de normes de service détaillées, mais celles-ci devraient être revues.

### **5.2 Ressources humaines**

5.2.1 La fonction Ressources humaines est très bien gérée par l'AGC, secondée par un adjoint administratif. L'AGC a conclu des ententes de responsabilité avec les membres de son personnel, en fixant des objectifs précis chaque année. Ces ententes sont très utiles pour le personnel et pour la direction, car elles garantissent que les employés comprennent bien leurs objectifs de travail. Elles sont également une excellente base pour les évaluations de rendement. Toutes les descriptions de travail et les évaluations sont à jour, et les dossiers concernant les concours pour la dotation sont complets et bien documentés. Il existe un Comité ERP qui rencontre la direction tous les deux mois ou plus fréquemment si cela s'avère nécessaire.

5.2.2 La Direction du personnel recruté sur place (HRL) a rendu visite à la mission juste avant la vérification. Le principal but de cette visite était d'examiner les répercussions que pourrait avoir le fait que la mission soit directement chargée du recrutement des employés locaux. On s'attend en effet à ce qu'au cours de l'exercice, le Bureau du service diplomatique (BSD) ne s'occupe plus de la gestion du personnel. Actuellement, la mission recrute souvent directement de nouveaux employés, leur fait passer une entrevue et leur fait une offre d'emploi, et ensuite, leur demande de s'inscrire auprès du BSD. Cette pratique est acceptable. HRL a également demandé des précisions sur les avantages sociaux offerts actuellement aux employés expatriés. Un autre objectif consiste à classer tous les postes dotés par le BSD et occupés par des expatriés selon la norme de classification des ERP. On n'a pas délégué à la mission le pouvoir de classification, mais étant donné sa taille actuelle, elle devrait

détenir ce pouvoir pour que cette fonction puisse être gérée plus efficacement. L'AGC a reçu la formation requise.

5.2.3 On a noté que seuls 15 numéros de postes ERP sont enregistrés dans PeopleSoft, alors que la mission emploie, au total, 25 personnes recrutées sur place, sans compter deux personnes engagées à contrat ni les ERP des secteurs de représentation provinciale de l'Ontario et du Québec. Selon la mission, l'AC a approuvé l'embauche de ces autres personnes, mais aucun numéro de poste ne leur a été attribué. Il faut remédier à cette divergence entre le nombre des ERP employés et celui des postes autorisés. Le CAR a lancé une enquête pour connaître les raisons pour lesquelles ces numéros de poste n'ont jamais été attribués.

### **Recommandation à HRL**

**5.2.4 Le pouvoir de classification devrait être délégué à la mission.**

### **Réponse de HRL**

**5.2.4 L'une des conditions régissant la délégation de ce pouvoir est de classer les postes de la mission selon la norme de classification des ERP et d'établir, dans ce cadre, une échelle salariale correspondant au marché. Cela n'a pas été fait. HRL, à la suite de sa visite à la mission, a classifié les postes occupés par le personnel BSD et EXPAT et a établi une échelle salariale correspondant à leur niveau, laquelle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2002. Cela étant fait, il est maintenant possible de déléguer à la mission le pouvoir de classification.**

5.2.5 L'équipe de vérification a rencontré le Comité des ERP pour connaître les sujets de préoccupation de ces employés. Les principales questions qui ont été soulevées sont les suivantes : perfectionnement professionnel, formation et rémunération au rendement. Les possibilités de perfectionnement professionnel des employés BSD sont limitées dans la mesure où il n'existe actuellement que quatre types et niveaux de postes (réceptionniste, adjoint, agent commercial et agent commercial principal), ce qui signifie qu'un employé, s'il est qualifié, peut atteindre assez rapidement le niveau supérieur et qu'il n'a plus de perspectives d'avancement. La proposition de classer le personnel BSD selon la norme de classification du MAECI qui comporte dix niveaux, comme il a été indiqué précédemment, devrait permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives d'avancement, mais qui restent limitées. L'antenne locale du BSD est sensible à la situation et fournit aux employés des copies papier des prestations acquises, et le personnel a toute confiance en cet organisme. Le fait que le BSD pourrait cesser de fournir des services aux employés préoccupe moins le personnel de la mission que celui de Beijing. La rémunération au rendement, suite à une évaluation, fait partie des autres suggestions d'amélioration. Un des membres du

comité a remis en question la « politique » qui consiste à embaucher des expatriés pour occuper certains postes. Il faudrait sans doute que la direction se montre plus transparente en ce domaine. En général, les ERP sont assez satisfaits de leur travail à la mission et ont fait des commentaires élogieux sur la gestion positive et proactive des divers gestionnaires de programme et du CDM.

5.2.6 Des cours de formation ont été offerts à de nombreux employés qui s'en sont montrés satisfaits. Ils souhaiteraient plus de cours de formation au Canada, mais ils reconnaissent qu'étant donné son coût, ce type de formation est plus difficile à organiser. Des enquêtes sur les besoins de formation du personnel sont effectuées, et leurs résultats sont soumis au gestionnaire de programme, mais ne sont pas transmis à l'AGC pour servir de base à l'élaboration d'un plan de formation à l'échelle de la mission et au calcul des coûts que cela représenterait.

### **Recommandation à la mission**

**5.2.7 La mission devrait utiliser tous les résultats des enquêtes sur les besoins de formation pour élaborer un plan de formation à l'échelle de la mission et calculer les coûts afférents.**

### **Réponse de la mission**

**5.2.7 Nous sommes d'accord. Les résultats des enquêtes sur les besoins de formation ont été rassemblés, et un plan de formation chiffré, à l'échelle de la mission, a été élaboré pour l'exercice en cours. Ce plan de formation a été affiché sur le site Web de l'ICSE.**

5.2.8 La mission considère que le poste de l'AGC, de niveau AS-03, est sous-classifié. Même s'il est difficile de déterminer que c'est bien le cas dans le cadre d'une vérification, il est important de noter que dans les missions de même taille (c'est-à-dire employant dix EC ou plus) dans la région de l'Asie-Pacifique et ailleurs dans le monde, les postes d'AGC sont habituellement classifiés au niveau AS-04 ou supérieur.

### **Recommandation à HPF**

**5.2.9 HPF devrait revoir la classification du poste d'AGC et aligner son niveau sur les fonctions et responsabilités actuellement confiées à son titulaire.**

### **Réponse de HPF**

**5.2.9 Fait.**

5.2.10 La secrétaire EC (AS-02) fournit des services de soutien au CDM et participe aussi à d'autres tâches administratives. Son rôle est limité par le fait qu'elle ne connaît pas la langue locale et que le CDM actuellement en poste requiert peu de services de secrétariat. De l'avis de la direction, la création d'un poste d'adjoint à l'AGC correspondrait mieux aux besoins de la mission. On prévoit combler le poste de SCY par un employé canadien CR à partir de 2002. Vu qu'il était urgent de doter les services administratifs d'une ressource supplémentaire, la mission a engagé, en janvier 2002, à titre provisoire et à contrat, un gestionnaire de bureau. Cette personne s'occupe de l'immobilier et du matériel et supervise l'administration des services généraux. Ces fonctions incombaient précédemment à l'adjoint à l'administration des RH. La personne engagée à contrat parle le mandarin, ce qui est un atout. Si un commis est envoyé par l'AC, la mission devra déterminer s'il est nécessaire de conserver le poste de gestionnaire de bureau, afin d'éviter un double emploi.

### **Recommandation à la mission**

**5.2.11 Une fois que le poste de commis canadien aura été pourvu, la mission devrait déterminer s'il est nécessaire de conserver le poste de gestionnaire de bureau.**

### **Réponse de la mission**

**5.2.11 Lorsqu'un candidat aura été nommé, nous examinerons la situation à la mission.**

5.2.12 La province de Québec partage les locaux de la mission et compte un consul canadien et deux ERP. Le protocole d'entente (PE) entre le Ministère et la province de Québec précise les conditions de cette colocation. En ce qui concerne les ressources régionales, le PE avec le Québec diffère légèrement des autres ententes de ce type dans la mesure où les conditions d'emploi des ERP du MAECI ne s'appliquent pas et que la province peut donc gérer son personnel différemment. Par exemple, le consul souhaite accorder à ses ERP une prime spéciale de trilinguisme. Aucune disposition n'a été prise pour accorder une prime semblable aux autres employés de la mission, et la direction craint qu'une telle mesure nuise au moral du personnel. Il est important que la direction de la mission applique les mêmes règles à tous les employés. À cette fin, SMPS devrait modifier le PE conclu avec le Québec.

### **Recommandation à SMPS**

**5.2.13 SMPS devrait modifier le PE avec le Québec pour qu'il soit conforme aux autres PE de colocation en vigueur.**

## Réponse de SMPS

**5.2.13 Le MAECI a engagé des pourparlers avec le Québec par l'intermédiaire de CFP. SMPS a expliqué à cette province que l'intégration du personnel employé par la province aux effectifs ERP du MAECI serait souhaitable et qu'elle serait conforme à l'approche adoptée avec d'autres provinces et cooccupants. L'intégration du personnel employé par le Québec dans l'effectif ERP du MAECI exigerait que HRL fasse une étude des avantages pour déterminer leur compatibilité et ce qui serait requis pour effectuer la transition. Il faudrait également que le Québec accepte au départ de payer les frais supplémentaires qu'entraînerait la gestion de ses ERP par le MAECI.**

**Dans l'intervalle, le MAECI a demandé à la province de Québec de ne prendre aucune mesure concernant le paiement d'une prime au trilinguisme au personnel de Shanghai tant que cette question n'a pas été examinée à fond.**

### 5.3 Ressources matérielles

5.3.1 La gestion des ressources matérielles est assurée par l'AGC, qui est maintenant secondée par le gestionnaire de bureau engagé à contrat. Le parc immobilier comprend la chancellerie, la résidence officielle (RO) et neuf logements du personnel (LP), qui sont tous loués par l'État. L'AGC a été en outre chargée de trouver des locaux pour que la chancellerie puisse s'agrandir. Un Comité de logements est en place et fonctionne bien. Les comptes de distribution afférents à chacun des locaux occupés par la mission sont en ordre et ont été signés comme il se doit. Des normes de service documentées ont été élaborées, et un système de demandes de travail a été établi.

5.3.2 L'année écoulée a été chargée. Trois nouveaux LP ont été loués pour remplacer des appartements jugés inadéquats. Un autre LP qui ne donne pas entièrement satisfaction sera remplacé cet été. La recherche de locaux supplémentaires pour la chancellerie a conduit à examiner diverses options et à agir en liaison avec SRD. Suite à des négociations menées à bien avec le propriétaire, il a été décidé de rester dans le Shanghai Center et d'y ajouter des locaux situés à un autre étage et représentant 50 % de plus d'espace (442 m<sup>2</sup>). Grâce à ces nouveaux locaux, le personnel se sentira moins à l'étroit et la mission pourra éventuellement faire face à une expansion de ses activités. Un comité a été formé pour discuter notamment de l'aménagement des locaux, des besoins du personnel et des conditions de travail.

5.3.3 L'expansion de la chancellerie ne prévoit pas l'attribution de locaux aux provinces ni à CIC. Il est évident qu'actuellement le personnel de CIC est à l'étroit, ce

qui nuit à son moral. On s'attend également à ce que ce programme continue de prendre de l'expansion, et il est donc d'autant plus urgent de trouver une solution à ce problème. La mission a été informée par la propriétaire que des locaux de 240 m<sup>2</sup>, adjacents à ceux qu'occupe actuellement CIC, sont disponibles pour la moitié du loyer actuel. La direction de CIC, à l'Administration centrale, a déclaré que le Ministère n'avait pas l'intention d'étendre ses services à Shanghai et que, d'après le devis qui avait été établi, les coûts d'aménagement des locaux étaient trop élevés. Il est ressorti de nos consultations avec SRPA que ce devis correspondait aux coûts habituels d'aménagement de nouveaux locaux, ce qui comprend une réserve pour éventualités. Aucune étude ni description détaillée des locaux actuels n'a été fournie à SRPA. Après avoir inspecté les locaux à louer, l'équipe de vérification a noté que, selon toute probabilité, les coûts d'aménagement devraient être beaucoup moins élevés que ceux du devis habituel. Un agent de SRPA doit se rendre à la mission et pourra fournir une évaluation plus précise. Au cas où un devis plus modeste serait établi, on devrait à nouveau demander à CIC d'envisager de prendre une option sur les locaux disponibles.

### **Recommandation à la mission**

**5.3.4 En consultation avec SRD, la mission devrait présenter un devis révisé pour les locaux supplémentaires que pourrait occuper CIC.**

### **Réponse de la mission**

**5.3.4 Un devis révisé et détaillé a été fourni, et il a été recommandé que SRS poursuive ses pourparlers avec CIC à propos du projet.**

### **Logements du personnel**

5.3.5 Les mesures qui ont été prises pour améliorer les logements du personnel de la mission et réduire le coût des loyers ont permis d'accomplir des progrès considérables à cet égard. Les rajustements compensatoires en matière de logement qui étaient versés précédemment ont pu être éliminés suite au remplacement des LP qui n'étaient pas satisfaisants. Parallèlement, les loyers ont baissé, ce qui a permis à la mission de prendre possession de nouveaux LP à un coût moindre et de renégocier les baux en vigueur. Par exemple, le loyer mensuel de la RO a été réduit de 5 000 \$US par mois et le loyer d'un LP situé dans le même complexe immobilier a baissé de 3 000 \$US. La mission reconnaît que le coût des loyers pourrait être encore réduit en renégociant les baux en vigueur ou en louant d'autres LP.

5.3.6 Quand on a examiné les documents concernant les LP, il n'a pas été possible d'établir clairement comment la surface habitable brute et nette a été calculée. Dans deux cas, la surface habitable nette des LP correspondait à celle qui était inscrite sur les feuilles de calcul, mais en ce qui concerne la surface brute, personne n'a pu

expliquer les différences entre les chiffres. L'AGC doit s'assurer que ces chiffres sont exacts et les faire confirmer par le Comité de logements.

### **Recommandation à la mission**

**5.3.7 La mission devrait examiner les calculs relatifs à la surface habitable des LP afin de s'assurer qu'ils sont exacts.**

### **Réponse de la mission**

**5.3.7 Noté. Les calculs ont été examinés et corrigés au besoin.**

### **5.4 Finances**

5.4.1 L'AGC gère les finances de la mission, et est secondée dans cette tâche par un comptable principal, recruté en 1999, et un comptable adjoint, embauché en 2001. Dans l'ensemble, les finances de la mission sont bien gérées, mais l'AGC doit s'intéresser plus concrètement aux activités dont elle est responsable à titre d'agent des finances de la mission. Ces trois dernières années, les visites de liaison de la mission de Beijing ont été très utiles, et de nombreuses pratiques et procédures ont été adoptées qui ont permis d'améliorer la gestion des finances de la mission.

5.4.2 L'AGC est l'agent des finances de la mission et, à ce titre, examine et approuve de nombreux documents dans l'exercice de ses fonctions. Des vérifications plus minutieuses sont nécessaires. Par exemple, certaines demandes de remboursement ont été approuvées alors que la documentation à l'appui faisait défaut. Habituellement, le comptable vérifie les demandes de remboursement de frais de voyage et de représentation, mais l'AGC doit garantir la conformité de ces demandes aux dispositions de l'article 33. L'AGC ne connaît pas bien le fonctionnement du Système de gestion intégrée (SGI). Celui-ci est un outil important pour permettre à l'AGC de contrôler et de vérifier efficacement les finances de la mission. Une formation supplémentaire sur le SGI doit être donnée à l'AGC.

### **Recommandation à la mission**

**5.4.3 La mission doit veiller à ce que l'AGC puisse recevoir un cours de perfectionnement sur le SGI et délivrer une attestation selon l'article 33.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.3 Nous sommes d'accord. L'AGC suivra un cours de formation intitulé « Le SGI pour les AGC » au début du mois d'août. La mission souhaite faire remarquer que les cours de formation à distance sur le**

**SGL, qui ont été offerts au printemps 2000, n'étaient pas suffisants, car ils portaient principalement sur l'entrée des données plutôt que sur la vérification et le contrôle, c'est-à-dire les tâches qui incombent au gestionnaire de programme.**

5.4.4 Le contrôle de l'encaisse est excellent à la mission. Un compte de caisse de 20 000 RMB est rapproché chaque semaine. Tous les droits exigés par les services d'immigration sont versés à la banque, et ce n'est que rarement que ces droits sont perçus à la mission (par exemple, les jours où la banque est fermée, mais où la mission est ouverte). C'est la raison pour laquelle le gestionnaire de programme de CIC ne voit pas l'utilité d'installer le système PDV Plus qui a été envoyé par l'AC de CIC. Ce système d'enregistrement et de gestion des recettes est essentiellement destiné aux missions qui perçoivent des paiements en liquide ou sous d'autres formes. Les recettes des services consulaires sont modestes, et les fonds qui sont perçus sont conservés en lieu sûr jusqu'à ce qu'ils soient remis au service de la comptabilité. Il y a trois petites caisses de 1 000 RMB chacune (une confiée au préposé au nettoyage, et une aux chauffeurs) qui sont vérifiées tous les mois par l'AGC. La caisse d'urgence de la mission a été contrôlée par l'équipe de vérification.

5.4.5 La banque de la mission est la Banque de Chine. La mission a deux comptes, un en dollars américains et l'autre en monnaie locale. La mission émet environ 20 chèques par mois et ils sont tous rédigés à la main. Les transferts électroniques de fonds ne sont pas encore courants. Les frais bancaires sont minimes, tout comme l'intérêt versé sur les soldes. La mission n'a pas conclu de PE avec la banque, alors que CIC a une entente portant sur la collecte des droits exigés pour les services d'immigration. Cette entente devrait faire partie d'un PE général entre la banque et la mission.

### **Recommandation à la mission**

**5.4.6 La mission devrait conclure une entente sur les services bancaires ou un PE avec la banque.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.6 Convenu. Une lettre d'entente a été signée avec la Banque de Chine, le 16 mai 2002.**

5.4.7 Pour permettre au personnel d'obtenir plus facilement de la monnaie locale, la Comptabilité consent des avances de caisse aux EC. Étant donné le nombre et la qualité des services bancaires locaux, la mission devrait envisager de supprimer ce service. Les guichets automatiques sont très nombreux (il est indiqué dans le Rapport de la mission qu'il y en a « plus de 600 »), et vu la qualité générale des services bancaires offerts localement, le personnel ne devrait pas avoir de difficultés à

obtenir des fonds. Ce service alourdit la charge de travail de la Comptabilité et justifie, en grande partie, le maintien d'une caisse par la mission. Cette caisse est utilisée pour verser des avances personnelles, payer des primes et régler d'autres petites dépenses de moins de 300 \$. Les écritures sont portées sur une feuille de calcul détaillée, les comptes sont rapprochés chaque semaine et la caisse est réapprovisionnée selon les besoins.

### **Recommandation à la mission**

**5.4.8 La mission devrait reconsidérer la nécessité de consentir des avances de caisse personnelles aux EC et devrait supprimer ce service, s'il n'est pas justifié.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.8 En consultation avec SMFF, la mission a reconsidéré la nécessité de consentir des avances de caisse personnelles aux EC, et il a été convenu avec SMFF de supprimer ce service à partir du 2 juillet 2002.**

5.4.9 C'est la mission de Beijing qui traite les salaires des employés expatriés. Étant donné que Beijing requiert les informations nécessaires le 22 du mois pour payer les salaires à la fin du mois, la rémunération des heures supplémentaires effectuées au cours de la dernière semaine est ajoutée au salaire versé le mois suivant. Ce délai pourrait être éliminé si les salaires des expatriés étaient traités localement. La mission pourrait ainsi gérer tout son effectif.

### **Recommandation à la mission**

**5.4.10 La mission devrait envisager de traiter elle-même les salaires de ses employés expatriés.**

### **Réponse de la mission**

**5.4.10 Nous sommes d'accord. Le personnel de la Comptabilité a reçu la formation nécessaire pour utiliser le logiciel LESPay, et la mission traite maintenant elle-même les salaires de ses employés expatriés depuis le 1<sup>er</sup> avril 2002.**

5.4.11 La plupart des employés de la mission ont un téléphone cellulaire. Le recouvrement des coûts est effectué selon le même principe que celui appliqué à Beijing, c'est-à-dire que si les frais ne dépassent pas 300 RMB, les appels sont réputés être d'ordre professionnel, et ils sont donc portés sur le budget de la mission. Les relevés mensuels sont reçus mais ne sont pas transmis aux employés qui possèdent

un téléphone cellulaire, à moins que les frais ne dépassent 300 RMB. Dans ce cas, les employés indiquent les appels personnels et règlent les frais afférents à la Comptabilité. Tous les appels personnels devraient être remboursés, et la mission devrait demander aux employés de les déclarer, même si les frais ne dépassent pas 300 RMB.

#### **Recommandation à la mission**

**5.4.12 La mission devrait transmettre les relevés des frais aux employés qui possèdent un téléphone cellulaire pour qu'ils puissent indiquer quels sont les appels personnels et rembourser les frais afférents.**

#### **Réponse de la mission**

**5.4.12 Le seuil de 300 RMB a été aboli à partir d'avril 2002. Les relevés détaillés des appels effectués à partir des téléphones cellulaires sont maintenant transmis tous les mois aux utilisateurs quel que soit le montant et les employés sont tenus de rembourser les frais afférents aux appels personnels et de signer leurs relevés.**

5.4.13 La mission continue de classer les documents comptables selon le système de gestion financière FINEX qui était utilisé précédemment. Seul le comptable semble comprendre comment ce système fonctionne. Par exemple, pour trouver des documents portant sur les frais de voyage et de représentation d'un employé, il faut effectuer une recherche à partir d'un numéro porté sur un autre registre tenu manuellement. Tous les documents sur les employés ou les entrepreneurs ne sont pas conservés à la même place. Ce problème a été souligné dans le rapport établi par l'agent des finances de Beijing après sa visite de liaison au cours de l'été 2001. Les autres missions qui ont changé de système de classement trouvent le nouveau plus efficace et plus simple, et même s'il faut un certain temps pour passer d'un système à l'autre, les avantages à long terme sont incontestables.

#### **Recommandation à la mission**

**5.4.14 La mission devrait adopter un autre système de classement des documents comptables.**

#### **Réponse de la mission**

**5.4.14 Nous sommes en train de comparer notre système à celui utilisé à Beijing et dans d'autres missions de la région, et nous envisageons de changer de système en juillet 2002.**

## 5.5 Gestion de l'information

5.5.1 Même si l'équipe de vérification n'a pas eu le temps de contrôler en détail les opérations informatiques, elle a noté le problème majeur que pose la largeur de bande, dont les limites sont à la source de la lenteur du temps de réponse lorsque les employés utilisent les principaux outils électroniques dont ils disposent. Entre la mission et Beijing, la largeur de bande est de 128 kb; ensuite, Shanghai et Beijing partagent une largeur de bande de 512 kb pour la liaison avec l'AC. À l'automne 2001, les missions de Chongqing et de Guangzhou ont été également branchées sur Beijing. Il est particulièrement difficile d'utiliser de grands systèmes comme WinExports et COSMOS, parce que le temps de réponse est souvent tellement long qu'il y a dépassement du temps imparti et que l'utilisateur doit refaire la procédure d'entrée en communication. Pour régler convenablement ce problème, il faudrait que la mission obtienne plus de largeur de bande, ce qui coûterait très cher.

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

## Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EC	ERP	TOTAL
CDM	2	3	5
Relations générales	0	2	2
PCI	3	6	9
Immigration	2	6	8
Représentation provinciale	2	3	5
Services administratifs et consulaires	1	10	11
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>40</b>

## Ressources matérielles

BIENS	POSSÉDÉS	LOUÉS
Chancellerie	0	1
RO	0	1
LP	0	9
Véhicules	3	0

## Information financière (2001-2002)

Budget de fonctionnement (N001)	2 372 654 \$
Salaires ERP (N012)	519 535 \$
Heures supplémentaires EC (N011)	20 000 \$
Immobilisations (N005)	89 800 \$
<b>Total</b>	<b>3 001 989 \$</b>