

VÉRIFICATION
DU
HAUT-COMMISSARIAT DU CANADA

SINGAPOUR

FÉVRIER 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Survol	3
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES	5
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL	6
3.1 Survol	6
3.2 Gestion du programme	7
3.3 Nouvelle approche	8
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	11
4.1 Gestion du programme	11
4.2 Services aux citoyens canadiens	11
4.3 Passeports	12
ADMINISTRATION	13
5.1 Gestion du programme	13
5.2 Ressources humaines	16
5.3 Ressources matérielles	20
5.4 Finances	25
5.5 Gestion de l'information	29
ANNEXE A	31
FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	31

RÉSUMÉ

Entre le 25 mai et le 1^{er} juin 2001, le Programme des relations générales, le Programme de développement du commerce international, le Programme des services consulaires et le Programme d'administration ont fait l'objet d'une vérification. Le Programme d'administration et le Programme des services consulaires avaient fait l'objet d'une vérification en 1997.

GESTION DE LA MISSION

Malgré le fait que la mission n'a pas disposé d'un effectif complet pendant un certain temps, la chef de mission (CDM) a réussi à rehausser l'image du Canada à Singapour. Cette mission n'a pas été facile à gérer et au cours de sa première année en fonction, la CDM a fait face à un défi de taille. Des postes clés étaient vacants, la représentation d'AMG est importante et la gestion de l'administration précédente n'avait pas été à la hauteur. La CDM a su s'attirer le respect des gestionnaires de programme par l'énergie et l'enthousiasme dont elle a fait preuve et l'esprit de corps qu'elle a cherché à favoriser. La mission a été gérée efficacement par la CDM en dépit des nombreux défis auxquels elle a été confrontée.

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (PDCI)

Le poste de gestionnaire de programme a été vacant pendant huit mois. L'arrivée récente du nouveau titulaire a redonné confiance et imprimé une direction et une orientation au programme. Son style de gestion favorise le travail d'équipe et les changements qu'il a apportés en peu de temps ont contribué à une utilisation plus efficace du personnel. Toutefois, il n'a pas fait sienne la « nouvelle approche » du Service des délégués commerciaux (SDC). Il n'a pas encore reçu la formation appropriée et bon nombre de ses employés ont besoin de cours de perfectionnement. Le gestionnaire de programme doit se faire le champion de la mise en application de la « nouvelle approche » du SDC et il devrait décourager le recours aux « pratiques anciennes ».

PROGRAMME DE SERVICES CONSULAIRES

Ce programme est bien administré et le personnel est compétent. Toutefois, on pourrait améliorer la gestion des recettes en s'assurant qu'un rapprochement est effectué chaque jour.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

Le Programme d'administration est bien géré. Le personnel de la mission et les gestionnaires de programmes sont satisfaits de la qualité des services administratifs. Les buts et les objectifs de la section doivent être déterminés, et des normes de service pour la mission ainsi que la mission satellite de Brunéi doivent être établies.

La mission a rédigé une entente relative à la gestion en étoile avec la mission satellite de Brunéi. La section de l'entente portant sur les ressources humaines doit être approfondie. La mission satellite a besoin davantage de directives et de suivi en matière de dotation et de classification.

Le portefeuille de la gestion des biens est bien géré. Pour alléger la tâche de l'AGC, il faut procéder à la dotation du poste de chef de bureau recruté sur place. La mission a demandé que ce poste soit converti pour être comblé par un employé canadien. De l'avis de l'équipe de vérification, la conversion n'est pas justifiée en ce moment.

La fonction financière est remplie efficacement. Les deux comptables sont en fonction depuis plus de dix ans et ils sont très compétents. Toutefois, la gestion des remboursements du DEPE est un sujet de préoccupation. La mission doit cesser l'utilisation de traites bancaires pour les remboursements et émettre des chèques.

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Le présent rapport contient 48 recommandations dont 45 s'adressent à la mission et trois à l'Administration centrale. Selon les réponses reçues, la mission a mis en œuvre 24 des 45 recommandations et 21 sont en cours de mise en œuvre. L'AC a donné suite aux trois recommandations qui s'adressaient à elle.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Survol

1.1.1 La mission de Singapour fait l'objet d'une gestion active sous la direction enthousiaste d'une CDM qui accorde une grande importance au travail d'équipe. En ce qui concerne les questions générales, elle encourage fortement tous les gestionnaires à participer à la prise de décisions et elle est respectée par son personnel. Son rôle de CDM est plus complexe parce que la mission joue en fait le rôle de pivot régional en raison des nombreux AMG ayant des responsabilités régionales qui y sont présents et des nombreux déplacements qui en découlent. En plus des programmes du MAECI, le ministère des Finances, Agriculture et agroalimentaire Canada, le ministère du Solliciteur général, la GRC et Citoyenneté et Immigration Canada y sont représentés. En outre, la mission assume les responsabilités du CDM de la mission satellite en son absence, ce qui pose des problèmes lorsqu'il est absent pour des périodes prolongées. La fonction de représentation que doit remplir la CDM est aussi importante en raison des cérémonies auxquelles elle doit assister dans le cadre de la soixantaine de journées nationales.

1.1.2 En raison de la vacance de huit mois du poste de délégué commercial principal, la CDM a consacré une bonne partie de son temps au Programme de développement du commerce international (PDCI). Elle a affirmé avoir consacré 70 % de son temps au PDCI, incluant les portefeuilles des finances et de l'agriculture. Elle consacre le reste de son temps d'une manière égale aux programmes de relations générales, d'administration et des AMF. Les gestionnaires de programme sont tous satisfaits des appuis qu'ils reçoivent de la CDM.

1.1.3 On estime que les communications sont très bonnes, tout comme le moral des troupes. La CDM applique une politique de la porte ouverte à tous les employés de la mission. Sa décision de modifier les heures de bureau pour permettre la fermeture plus tôt le vendredi a été bien accueillie par tous les employés.

1.1.4 Le Comité de gestion de la mission, composé de tous les gestionnaires de programme ainsi que du médecin agréé de CIC, se réunit une fois par semaine. Il y a aussi un Comité de logement, un Comité d'examen des marchés, un Comité de la technologie et un Comité de la santé et de la sécurité au travail qui se réunissent suivant les besoins. Les ERP sont représentés au sein de quelques-uns de ces comités. Le Comité des ERP est composé de représentants de la plupart des programmes. Il s'est réuni deux fois au cours de la dernière année avec la CDM et l'AGC.

1.1.5 L'entente de rendement de la CDM présente une description détaillée des priorités stratégiques, opérationnelles et de gestion de la mission. Afin d'améliorer la reddition de comptes, cette entente pourrait aussi comporter un engagement entre la

CDM et les gestionnaires du Programme des relations générales et du PDCI (les autres postes de gestionnaires sont classés au niveau EX et comportent donc leur propre entente de rendement) dans lequel sont expliquées clairement, en termes qualitatifs et quantitatifs, les attentes relatives à chacun des programmes pour l'année. La CDM et les gestionnaires de programme s'entretiennent très souvent tout au long de l'année au sujet de l'évaluation du rendement, et les objectifs de chacun des gestionnaires sont énoncés dans leurs évaluations respectives. Néanmoins, les attentes relatives à chacun des programmes seraient plus claires si un document d'engagement était élaboré.

Recommandation à la mission

- 1.1.6 Élaborer une entente de responsabilité entre la CDM et les gestionnaires des programmes de relations générales et de développement du commerce international dans laquelle sont énoncées, en termes qualitatifs et quantitatifs, les attentes de chacun des programmes.**

Réponse de la mission

- 1.1.6 La mission est d'accord. Des ententes de rendement pour les gestionnaires du programme des relations générales et des sections commerciale et économique ont été élaborées et elles entrent en vigueur le 1^{er} août 2001. L'entente concernant le gestionnaire des affaires commerciales et économiques a été mise en œuvre, et celle concernant le nouveau gestionnaire du programme des relations générales a été discutée et elle sera mise en œuvre dès son arrivée.**

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (PDCI)

3.1 Survol

3.1.1 Un nouveau délégué commercial principal (DCP) de niveau FS-02, est arrivé à Singapour huit semaines avant la visite de vérification. Ce poste avait été vacant pendant huit mois suivant le départ inattendu de l'ancien DCP en août 2000. Outre le DCP, l'effectif du Programme de développement du commerce international (PDCI) est composé d'un FS-01 canadien, de trois agents du PDCI (LE-09) et de trois adjoints du PDCI (LE-05). Il y a aussi un représentant du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (AAC) dont la charge de travail comporte une responsabilité régionale très importante. La titulaire de ce poste quittera la mission à l'été 2001. Ce poste ainsi que celui de son adjoint seront vacants pendant au moins un an. Ces deux postes sont financés par AAC et la décision quant à leur maintien ne sera prise qu'après un examen par AAC de ses secteurs d'activité et de sa situation financière. Dans l'intervalle, il est prévu que les sections commerciales dans toute la région assumeront davantage de responsabilités dans le secteur agricole et s'acquitteront d'une partie de la charge de travail. Pour le nouveau DCP, le départ de la représentante d'AAC constitue un défi puisqu'il devra s'assurer que le programme agricole demeure intact.

3.1.2 La CDM a très bien soutenu le PDCI depuis son arrivée à la mission. Comme le poste du DCP était vacant, elle a travaillé activement au programme de sollicitation d'entreprises et à la promotion des intérêts commerciaux du Canada et elle a travaillé en étroite collaboration avec le FS-01 qui assurait la gestion du programme. La CDM estime qu'elle a consacré 70 % de son temps à ce programme, incluant les portefeuilles des finances et de l'agriculture. Elle a mené à bien une journée de réflexion dans le cadre de ce programme.

3.1.3 On doit féliciter le FS-01 qui a été chargé de la gestion de ce programme pour ses efforts et son engagement à mettre en application la « nouvelle approche » du SDC pendant la vacance de huit mois du poste de DCP. Au moment de la vérification, l'arrivée de son remplaçant n'était pas encore certaine. Si l'affectation du représentant désigné n'aboutit pas, il importe de ne pas oublier que les candidats éventuels doivent posséder une expérience à la fois de l'élaboration des politiques et de la promotion du commerce. De plus, il importe que le remplaçant ait une certaine connaissance du français puisque, avec le départ du FS-01, il n'y aura plus personne à la mission qui sera à l'aise dans les deux langues officielles.

3.1.4 Les effets de la crise économique asiatique qui a débuté à l'été 1997 se font toujours sentir. D'après le DCP, les exportations canadiennes ont diminué de 2,5 % entre 1999 et 2000 et de 13 % au cours des premiers mois de 2001. Elles s'élevaient à 378 millions de dollars en 1999 et à 368 millions de dollars en 2000. Toutefois, d'après le DCP, les statistiques sont faussées car certaines exportations ne

sont pas comptabilisées parce qu'elles transitent par les États-Unis. L'investissement direct du Singapour au Canada est évalué à 150 millions de dollars, mais les placements en portefeuille sont importants. La société de placement du gouvernement de Singapour détient actuellement des obligations d'État et autres titres du gouvernement du Canada d'une valeur de plus de six milliards de dollars.

3.2 Gestion du programme

3.2.1 Le nouveau DCP s'est appliqué rapidement à faire renaître la confiance dans la section et à donner une orientation et une vision au programme. Son style de gestion favorise l'esprit d'équipe comme le témoigne l'élaboration d'un cadre qui encourage la participation active de tous les employés. Il a consacré beaucoup de temps à partager sa vision du programme, ainsi que celle de la CDM, afin de rallier le personnel au programme. Le nouveau DCP a l'intention de mettre davantage l'accent sur l'investissement, la science et la technologie au cours de la prochaine année. Il a fait remarquer qu'il y a beaucoup de capital de risque à investir dans la biotechnologie et les sciences de la vie. Il a l'intention de concentrer les activités du nouvel agent canadien dans les secteurs de la science et de la technologie. Depuis son entrée en fonction, le DCP a effectué d'importants changements, notamment :

- il a restructuré les responsabilités sectorielles pour que la charge de travail soit mieux équilibrée; ce travail est toujours en cours et doit être suivi de près;
- il a mis à contribution tous les employés pour l'élaboration de documents décrivant les activités prévues du PDCI ainsi que la stratégie d'investissement pour l'année financière 2001-2002;
- il a rajusté les fonds réservés à la représentation de manière à augmenter les allocations des agents du PDCI et allouer une petite allocation aux adjoints;
- il s'est attaché à regagner la confiance des associations bilatérales (p. ex. la Canada Singapore Business Association) et des principaux contacts locaux canadiens et singapouriens (près de 300 entreprises canadiennes sont actives à Singapour);
- il a donné aux agents commerciaux le titre d'agent de promotion du commerce international (PCI) afin de mieux refléter leurs responsabilités;
- il a affecté les adjoints du PDCI à la tâche de répondre aux demandes de renseignements par téléphone, à tour de rôle sur une base mensuelle;
- il a encouragé l'utilisation du lecteur I pour assurer un meilleur échange des renseignements, p. ex. les discours et les documents d'information;

- il a changé la perception dans la région voulant que les grands salons professionnels soient l'activité principale de Singapour. Une stratégie est en cours d'élaboration en vertu de laquelle entre un et trois événements importants qui cadrent avec les priorités sectorielles, p. ex. défense, investissement et information, et communication et technologie (TCI), seront choisis. Le DCP insiste que ses agents ne sont pas uniquement des agents de salons professionnels.

3.3 Nouvelle approche

3.3.1 Rien ne montre que la « nouvelle approche » du SDC est mise en application effectivement par le personnel commercial. Trop d'anciennes pratiques subsistent encore, p. ex. fixer des rendez-vous pour des clients, accompagner des clients canadiens à des réunions avec des contacts locaux, effectuer des réservations d'hôtel et ne pas répondre aux demandes dans un délai de cinq jours conformément aux exigences. Il n'y a pas de système en place permettant d'assurer un suivi de toutes les demandes et de la charge de travail connexe ainsi que le respect des normes de services du SDC. Les agents commerciaux n'utilisent pas le système WIN Online 4.5 qui a été installé sur leurs ordinateurs. Une entente de mission d'affaires a été utilisée pour la première fois tout récemment.

3.3.2 Les agents commerciaux passent encore beaucoup trop de temps au bureau ce qui ne leur permet pas de se concentrer sur des activités « à valeur ajoutée », p. ex. visites de sollicitation, collecte d'informations commerciales et identification de nouveaux contacts. Lorsque des visites de sollicitation sont effectuées, il n'y a pas de procédure officielle pour l'établissement de rapports.

3.3.3 L'aire d'accueil est en voie de construction. Toutefois, on ne trouve aucun matériel promotionnel (pas d'affiche encadrée, pas de système d'exposition parapluie) dans la section où les travaux sont achevés. Les brochures à l'intention des entreprises et des partenaires-clients ne sont pas en évidence dans la section commerciale, ni à l'accueil. La mission de Singapour est une mission commerciale et tout devrait être fait pour promouvoir le SDC et ses services auprès des entreprises canadiennes et des clients-partenaires.

3.3.4 Bien que la « nouvelle approche » du SDC soit connue dans ses grandes lignes, sa mise en application par le personnel n'est pas uniforme ce qui pourrait mener à une prestation de services irrégulière dans la section commerciale. Certains employés sont proactifs et connaissent bien leurs clients de même que les services à fournir, alors que d'autres fonctionnent toujours suivant la façon de faire antérieure. En raison de contraintes de temps à l'AC, le délégué commercial principal n'a pas encore reçu la formation relative à la « nouvelle approche » et presque tous les autres employés ont besoin d'un cours de perfectionnement en la matière.

Recommandations à la mission

- 3.3.5** Le délégué commercial principal doit réviser le plan d'action actuel pour y inclure des objectifs mesurables qui soient conformes à la « nouvelle approche » du SDC, aux résultats du sondage auprès de la clientèle et aux objectifs stratégiques de MJG pour le Secteur T.
- 3.3.6** Le délégué commercial principal doit recevoir la formation relative à la « nouvelle approche » ainsi que des conseils quant à sa mise en application. Il devrait s'arranger pour passer quelques jours à la section commerciale de la mission de Bangkok qui est considérée comme une mission exemplaire en ce qui concerne l'application de la « nouvelle approche ». Cette proposition a été discutée avec la mission de Bangkok qui a donné son accord.
- 3.3.7** Tous les employés de la section commerciale qui ne l'ont pas encore fait devraient suivre la formation relative à la « nouvelle approche ». Le SDC prévoit quatre séances de formation au cours de la prochaine année (trois en anglais et une en français) ce qui devrait permettre aux employés recrutés sur place d'y participer aisément. D'autres employés devraient suivre un cours de perfectionnement dès que possible.
- 3.3.8** La section commerciale devrait utiliser régulièrement les outils disponibles comme l'entente de mission d'affaires et WIN Online 4.5.
- 3.3.9** La section commerciale devrait étudier des nouvelles méthodes pour consigner les demandes de services de toutes sortes afin de s'assurer que le délai de cinq jours est respecté. Cela pourrait inclure le système Remedy que recommandent les Services de bibliothèque du MAECI.
- 3.3.10** Le délégué commercial principal devrait se faire le champion de la mise en œuvre de la « nouvelle approche » et s'efforcer de décourager les employés de recourir aux anciennes pratiques en organisant des séances d'information internes et en nommant un agent chargé des pratiques exemplaires.

Réponses de la mission

- 3.3.5** La mission est d'accord. Le délégué commercial principal inclura des objectifs mesurables dans le plan d'action en cours.

- 3.3.6** La mission est d'accord avec la conclusion du rapport de vérification que le délégué commercial principal doit recevoir la formation relative à la « nouvelle approche » du SDC. Bien qu'il soit un tenant et un défenseur de cette « nouvelle approche », il n'a pas pu suivre un cours de formation avant son départ parce qu'il devait arriver tôt à la mission. Il se réjouit de l'occasion de participer aux programmes de formation qui seront offerts par le ministère et il communiquera directement avec la mission de Bangkok concernant les pratiques exemplaires conformément aux suggestions et recommandations du rapport.
- 3.3.7** La mission est d'accord pour que tous les employés de la section commerciale reçoivent une formation relative à la « nouvelle approche » et que d'autres employés suivent un cours de perfectionnement dès que possible. Le DCP a fortement suggéré que le nouveau délégué commercial communique avec le Secteur T afin de s'assurer de recevoir la formation nécessaire avant d'arriver à Singapour.
- 3.3.8** La mission est d'accord. La section commerciale utilisera régulièrement les outils disponibles comme l'entente de mission d'affaires et WIN Online 4.5.
- 3.3.9** La mission est d'accord. La section commerciale examinera des nouvelles méthodes en vue d'améliorer la consignation des demandes de services de toutes sortes pour que le délai de cinq jours soit respecté.
- 3.3.10** La mission est d'accord. Le nouveau délégué commercial principal a l'intention de se faire le champion de la « nouvelle approche » du SDC.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 La mission fournit des services consulaires efficaces et rapides. C'est la CDM qui supervise le Programme des services consulaires auquel elle consacre environ 30 % de son temps. Les activités courantes relèvent d'une agente consulaire (LE-08) compétente et dévouée à son travail qui est en fonction depuis 32 ans. Elle est secondée par un adjoint consulaire (LE-06) et le préposé à la réception (LE-04). Le travail est bien réparti entre les deux agents consulaires qui se remplacent mutuellement. Les statistiques consulaires n'ont pas été entrées dans le COMIP depuis novembre 2000.

Recommandation à la mission

4.1.2 Entrer les données nécessaires dans le COMIP.

Réponse de la mission

4.1.2 La mise à jour des statistiques consulaires est en cours.

4.2 Services aux citoyens canadiens

4.2.1 Le Programme des services consulaires est responsable de la prestation de services à l'intention des citoyennes et citoyens canadiens, ainsi que des services des passeports et de la citoyenneté à Singapour et, à l'occasion, prête concours pour les affaires consulaires en Malaisie du Sud. Des visites aux prisons ont lieu tous les trimestres. Au moment de la vérification, il y avait deux Canadiens en prison et la mission venait de traiter un cas de garde d'un enfant. Il y a 800 Canadiens inscrits à Singapour. Le registre consulaire des Canadiens à l'étranger (ROCA) est mis à jour annuellement plutôt que tous les trois mois. Le Plan consulaire d'urgence n'a pas été mis à jour depuis septembre 1999.

Recommandations à la mission

4.2.2 Mettre à jour le ROCA tous les trois mois.

4.2.3 Mettre à jour le Plan consulaire d'urgence.

Réponses de la mission

4.2.2 Le ROCA sera mis à jour tous les trois mois.

4.2.3 Le Plan consulaire d'urgence a été mis à jour et il sera transmis dès que la carte des emplacements des LP aura été modifiée.

4.3 Passeports

4.3.1 Entre 100 et 120 passeports sont délivrés chaque mois. *** Le compte des passeports n'a révélé aucun écart. L'agent consulaire délivre des reçus « non officiels » aux citoyens canadiens qui demandent un reçu en sus du passeport.

Recommandations à la mission

4.3.2 ***

4.3.3 ***

4.3.4 Délivrer des reçus officiels seulement.

Réponses de la mission

4.3.2 ***

4.3.3 ***

4.3.4 La mission ne délivre maintenant, sur demande, que des reçus officiels pour les recettes perçues pour la délivrance d'un passeport. Il convient de noter que, par le passé, la mission avait reçu la directive de ne pas délivrer des reçus officiels lors de la perception des frais d'obtention d'un passeport. Des reçus officiels ont été et sont toujours délivrés pour toutes les autres recettes consulaires.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 Le programme est géré par un AGC (EX-01) affecté à un poste AS-06. Son style de gestion est détendu, mais efficace, ce qui est apprécié à la mission. Le moral est bon et les gestionnaires de programme sont satisfaits des services administratifs reçus.

5.1.2 Au moment de la vérification, l'AGC était en fonction depuis neuf mois au cours desquels il s'est concentré sur le portefeuille de la gestion des biens. Par conséquent, l'équipe de vérification a constaté que d'autres secteurs de l'administration étaient susceptibles d'améliorations.

Objectifs administratifs

5.1.3 Au moment de la vérification, il n'y avait aucune entente de responsabilité entre l'AGC et la CDM. La CDM a préparé récemment l'entente de rendement de l'AGC puisque le niveau de classification du poste de l'AGC, soit EX-01, vient d'être éclairci. Pour sa part, l'AGC doit établir des buts, des objectifs et des plans de travail connexes pour le personnel du programme d'administration dont le rendement doit être lié à l'atteinte de ces objectifs et être intégré au processus annuel d'évaluation du rendement.

Recommandation à la mission

5.1.4 Élaborer des objectifs et des plans de travail pour chacune des sections du programme d'administration, qui sont liés au processus annuel d'évaluation du rendement.

Réponse de la mission

5.1.4 Comme les évaluations des ERP sont effectuées à différents moments tout au long de l'année, il sera difficile d'intégrer cette recommandation au processus d'évaluation annuel. Néanmoins, des objectifs et des plans de travail seront élaborés pour chacune des sections du programme d'administration, ainsi que des objectifs d'évaluation complémentaires.

Missions centrale et satellite

5.1.5 La mission de Singapour est la mission centrale et celle de Brunéi la mission satellite. Une entente relative à la gestion en étoile décrivant les responsabilités

de chacune des missions a été élaborée et est en cours d'examen. L'équipe de vérification a examiné l'entente et elle est d'avis que plusieurs aspects de celle-ci doivent être approfondis, surtout en ce qui concerne les ressources humaines tel que décrit dans les sections 5.2.7 à 5.2.15 du présent rapport. Il n'y a qu'un seul employé canadien à la mission satellite. Par conséquent, le soutien administratif dont elle a besoin n'est pas sans importance puisque la CDM ne peut pas être au courant de toutes les affaires courantes. L'AGC a visité la mission satellite une fois depuis son arrivée à Singapour et il n'a pas inscrit de visites régulières au programme. On pourrait augmenter le niveau de soutien apporté à la mission satellite sans accroître d'une manière importante la charge de travail de la mission centrale. Sous l'administration précédente, on appelait à la mission satellite chaque semaine pour s'assurer que les questions soulevées étaient résolues le plus efficacement possible. Cette pratique pourrait fournir à la mission satellite le soutien nécessaire. Il faut faire savoir aux employés de la mission centrale qu'ils doivent être attentifs aux demandes de la mission satellite lorsque les exigences opérationnelles le permettent. L'AGC de la mission centrale est aussi de fait l'AGC de la mission satellite et il doit lui offrir des services de soutien avec plus de célérité. La mission satellite aimerait aussi bénéficier d'une relation plus étroite avec la mission centrale.

Recommandations à la mission

- 5.1.6 Incrire au programme des visites régulières à la mission satellite par l'AGC et les ERP.**
- 5.1.7 Mettre au point l'entente relative à la gestion en étoile et voir à ce que les questions relatives aux ressources humaines soient approfondies.**
- 5.1.8 Accroître les communications avec la mission satellite de manière à fournir les services de soutien administratif requis.**

Réponses de la mission

- 5.1.6 Des visites régulières de l'AGC et d'ERP clés seront inscrites au programme en consultation avec la mission satellite.**
- 5.1.7 L'entente relative à la gestion en étoile entre les missions centrale et satellite sera mise au point prochainement maintenant que toutes les personnes concernées sont rentrées de leur congé annuel.**
- 5.1.8 Les communications entre les sections des comptes et consulaires des missions centrale et satellite sont déjà très nombreuses et se produisent plusieurs fois par jour. L'AGC cherchera à se rendre plus accessible au CDM de la mission satellite à des fins de consultation.**

Normes de services

5.1.9 La section administrative n'a pas encore établi de normes de services pour la mission centrale, ni pour la mission satellite. Ce serait une manière efficace de déterminer clairement les attentes du personnel dans les deux missions et d'éviter les malentendus. Par exemple, la représentation régionale des AMF est très importante. Trois des gestionnaires de programme voyagent beaucoup. Bien que les avances de voyage soient fournies en temps opportun par la section des comptes, les services seraient plus efficaces si des normes de services en la matière étaient établies. Le nombre élevé d'avances de voyage et les courts délais donnés à la section des comptes perturbent ses services et le travail ne peut pas être planifié efficacement.

Recommandation à la mission

5.1.10 Élaborer des normes de services pour les deux missions et les intégrer à l'entente relative à la gestion en étoile.

Réponse de la mission

5.1.10 La mission est d'accord.

Poste d'AGCA

5.1.11 La mission a demandé que le poste de chef de bureau recruté sur place soit converti en un poste de gestionnaire canadien en février 2001. À ce jour, PSD n'a pas autorisé la conversion.

5.1.12 L'AGC est arrivé en août 2000. Au cours de ses premiers mois en fonction, il a eu à faire face à plusieurs défis causés par des circonstances inhabituelles qui, en temps normal, ne se seraient pas produites, c'est-à-dire :

- En janvier 2001, cinq importantes affaires consulaires sont survenues à un moment où l'agent consulaire ***. L'AGC a été obligé de s'occuper de ces cas sans l'aide de son agent consulaire le plus expérimenté.
- L'AGC a participé très activement à la recherche d'une RO appropriée. Environ 62 propriétés ont été visitées.
- Le départ inattendu du SCY de la CDM et du DCP ont eu des répercussions sur la gestion des biens et sur les ressources humaines.

5.1.13 Toutes les questions ont été résolues. L'agent consulaire *** et, avec l'aide d'un adjoint et d'un préposé à l'accueil, il supervise les opérations du Programme des services consulaires.

5.1.14 La plupart des questions liées aux propriétés ont été résolues, dont la location d'une nouvelle résidence officielle et la signature du bail de la chancellerie qui se terminera en décembre 2005. La mission dispose de dix propriétés de l'État et de dix propriétés louées par l'État. Deux propriétés de l'État seront vendues cette année ce qui en laissera huit à entretenir. La plupart des travaux d'entretien des propriétés louées par l'État sont effectués par les propriétaires. L'AGC assume une partie importante des tâches de gestion des biens qui relèvent du chef de bureau puisque le poste est vacant. La dotation de ce poste contribuera à réduire de manière importante la charge de travail de l'AGC.

5.1.15 La première année de l'AGC a été inhabituelle et, comme il est peu probable que la situation se répète, la nécessité d'un poste d'AGCA n'est pas évidente. La mission doit doter le poste de chef de bureau recruté sur place après quoi, si elle considère qu'un poste d'AGCA au lieu d'un poste de chef de bureau est toujours nécessaire, elle pourra présenter une analyse de rentabilisation à PSD. PSD doit étudier attentivement le personnel local hautement qualifié et les coûts importants liés à la conversion à un poste d'agent canadien.

Recommandation à la mission

5.1.16 Procéder à la dotation du poste de chef de bureau le plus tôt possible.

Réponse de la mission

5.1.16 La dotation du poste de chef de bureau sera effectuée une fois que les consultations avec PSD/PAM concernant la conversion à un poste d'agent canadien seront terminées.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 La gestion des ressources humaines au sein de la mission est susceptible d'améliorations. Certaines questions méritent l'examen, mais la plus importante concerne le rôle de la mission en tant que conseiller en ressources humaines pour la mission satellite.

5.2.2 Les descriptions de travail de la section d'administration ne sont pas à jour. L'enquête sur les avantages sociaux a été effectuée, mais les besoins doivent être mis au point et les résultats envoyés à HRL.

Recommandations à la mission

- 5.2.3 Mettre à jour les descriptions de travail de la section d'administration.**
- 5.2.4 Mettre au point l'enquête sur les avantages sociaux et envoyer les résultats à HRL.**

Réponses de la mission

- 5.2.3 Les descriptions de travail de la section d'administration ont été mises à jour.**
- 5.2.4 L'enquête sur la rémunération et les avantages sociaux a été mise au point et envoyée à HRL.**

Comité des ERP

5.2.5 L'équipe de vérification a rencontré les membres du Comité des ERP. Bien qu'ils soient satisfaits de la gestion de la mission, ils sont d'avis que la communication fait défaut. Ils ont soulevé plusieurs questions auprès de l'équipe de vérification qui les a portées à l'attention de l'AGC. Toutes les questions soulevées avaient déjà été abordées par l'AGC, mais les mesures prises ainsi que les résultats obtenus n'ont pas toujours été communiqués aux ERP.

Recommandation à la mission

- 5.2.6 S'assurer que la résolution des questions soit communiquée aux ERP par l'entremise du Comité des ERP.**

Réponse de la mission

- 5.2.6 La direction de la mission discutera de la question des communications avec le Comité des ERP à l'occasion de sa prochaine réunion en vue de déterminer la meilleure façon d'améliorer le processus de diffusion d'information.**

Responsabilités de la mission centrale

5.2.7 L'équipe de vérification a visité la mission satellite suivant la vérification de la mission centrale. Les questions soulevées relativement aux ressources humaines tendent à suggérer un plus grand besoin de direction de la part de la mission centrale et une meilleure compréhension de ses responsabilités envers la mission satellite.

5.2.8 La mission satellite a procédé à deux reclassifications de postes au cours des 18 derniers mois, mais elle n'a pas les pouvoirs délégués de classification. Il aurait fallu procéder par l'entremise de HRL ou du Comité de classification de la mission centrale. Comme ces deux reclassifications n'ont pas été consignées et que les dossiers du personnel ne contiennent qu'une lettre signée par le CDM confirmant le nouveau niveau de classification et l'échelle salariale, il est difficile de déterminer si ces reclassifications étaient appropriées.

5.2.9 Les mesures de dotation ne sont pas effectuées correctement dans la mission satellite. Il n'y a pas de dossiers de dotation, de listes de questions déterminées, de guide de cotation, de critères d'admission, ni aucune preuve justifiant la sélection d'un candidat. La mission satellite n'a reçu aucune directive sur la façon appropriée d'effectuer une mesure de dotation et elle n'en a demandé aucune.

5.2.10 Il importe de noter que, bien que la mission centrale n'ait pas donné les conseils et l'aide nécessaire à la mission satellite concernant ces questions, la responsabilité de ces mesures relève du CDM de la mission satellite.

Recommandations à la mission

5.2.11 Réviser l'entente relative à la gestion en étoile afin de s'assurer que toutes les reclassifications effectuées par la mission satellite sont acheminées au Comité de classification de la mission centrale pour examen.

5.2.12 Donner des conseils à la mission satellite concernant le processus de dotation.

5.2.13 Assurer le suivi de toutes les mesures de dotation effectuées par la mission satellite et examiner tous les documents relatifs aux ressources humaines.

Réponses de la mission

5.2.11 L'entente relative à la gestion en étoile a été élaborée et envoyée à la mission satellite le 12 novembre 2001 pour commentaires et approbation avant de l'acheminer à l'administration centrale. À partir de maintenant, le Comité de classification de la mission centrale à Singapour examinera toutes les demandes de reclassification de la mission satellite.

5.2.12 La mission centrale examine maintenant attentivement toutes les mesures de dotation pour le compte de la mission satellite. Ce processus a été suivi récemment lors de l'embauche d'employés

nommés pour une période déterminée en remplacement d'une employée en congé de maternité, ce qui montre que le système fonctionne.

5.2.13 La mission centrale assure maintenant le suivi de toutes les mesures de dotation. Un examen de tous les documents des dossiers sera effectué afin de s'assurer qu'ils sont à jour, surtout en ce qui concerne la vérification approfondie de la fiabilité.

5.3 Ressources matérielles

5.3.1 La fonction de gestion des ressources matérielles est assurée par l'AGC qui est secondé par un chef de bureau (LE-07), un commis à l'approvisionnement en matériel (LE-05) et un commis des douanes et aux services généraux (LE-04). De plus, trois chauffeurs travaillent sous la direction de l'adjointe administrative/secrétaire de l'AGC (LE-05). Dans l'ensemble, la fonction est bien gérée.

5.3.2 L'AGC rencontre son personnel suivant les besoins afin de s'assurer que les projets suivent leur cours et que la planification nécessaire est effectuée. Par ailleurs, le Comité du logement est actif et voit à ce que l'attribution des logements du personnel (LP) fasse l'objet d'une planification tenant compte des besoins d'entretien et de rénovation. Un examen des procès-verbaux des réunions du Comité de logement a permis de constater que le Comité a un mandat clair qui consiste, entre autres, à participer à l'attribution et à l'acquisition des LP.

Chancellerie

5.3.3 La chancellerie occupe deux étages d'un immeuble de bureaux situé dans l'ancien quartier central des affaires (QCA) de Singapour. Le QCA a déménagé dans un autre quartier de la ville, tout comme le MAE de Singapour. Le plan d'étage de la chancellerie est en forme de V, ce qui n'est pas très pratique, mais les modalités du bail sont bonnes et le taux de location est modique pour ce marché. Des travaux de modernisation de l'intérieur et de l'extérieur aux frais du propriétaire sont en cours, dont le remplacement des fenêtres et du revêtement extérieur et la modernisation des salles de bain.

5.3.4 Il y a une possibilité de déménager dans un autre immeuble appartenant au même propriétaire. La plupart des propriétés immobilières appartiennent à un petit groupe de propriétaires à Singapour. La mission sait que le propriétaire a d'autres immeubles dans le centre-ville ou dans les environs. Elle a la possibilité de déménager dans des locaux à bureaux ne nécessitant que des travaux d'aménagement minimes. D'après la mission, un bail semblable pourrait être négocié. Des locaux fonctionnels plus modernes situés sur un seul étage et où le taux de location serait équivalent ou légèrement plus élevé constitueraient une amélioration. Le fait que la chancellerie est

actuellement située sur deux étages a nui au sentiment de solidarité entre les différents programmes de la mission.

Recommandation à la mission

5.3.5 Étudier les différentes possibilités pour les bureaux de la chancellerie et soumettre les solutions pratiques à la considération de SRD et PSD.

Réponse de la mission

5.3.5 La possibilité de partager des bureaux a été discutée avec le Haut-commissariat pour l’Australie dont les locaux sont sous-utilisés. Comme les Australiens sont disposés à étudier la faisabilité de cette initiative, la mission a informé SRD de leur intérêt. D’autres solutions de remplacement seront étudiées au cours des prochains mois, et SRD et PSD en seront informés.

Résidence officielle

5.3.6 La résidence officielle est une maison fonctionnelle de quatre chambres à coucher, louée récemment pour remplacer l’ancienne RO, une propriété patrimoniale pleine de coins et de recoins et mal entretenue. La nouvelle RO est bien située. Elle est en excellent état et la sécurité est bonne. Les travaux d’aménagement ont coûté seulement 15 000 \$ et le propriétaire est très attentif aux demandes de la mission. Certains mobiliers doivent être remplacés et SRD a prévu des fonds à cette fin. Le taux de location est d’environ 30 % plus élevé que celui de l’ancienne RO, mais l’état de la résidence, le faible coût d’aménagement et les frais d’entretien peu élevés compensent le loyer plus élevé.

Logements du personnel

5.3.7 La mission dispose de dix propriétés de l’État et onze propriétés louées par l’État. Cette année, on a accordé la priorité à la remise à neuf des propriétés de l’État. Les travaux de rénovation de quatre logements se sont élevés à 282 000 \$. Peu d’investissements ont été faits au cours des dernières années en raison des contraintes budgétaires. Comme les travaux de rénovation durent six mois ou plus, ils sont entrepris lorsque les logements sont libres. Des logements de remplacement à l’intention des nouveaux employés sont loués pour une période d’un an, et ils sont aménagés et meublés.

5.3.8 Le plan de gestion immobilière de la mission recommande la vente de deux appartements semblables, propriétés de l’État, qui sont situés dans le même immeuble. Il faudrait des travaux de remise à neuf d’une valeur de plus de 100 000 \$

pour rendre ces appartements habitables. Considérant leur état, ainsi que celui de l'immeuble, on devrait procéder à la vente prévue.

5.3.9 Sept des huit autres LP qui sont la propriété de l'État sont des logements de deux chambres à coucher. Il sera donc moins facile de loger des familles comme celles qui ont été affectées à la mission au cours de la dernière année. Comme le marché locatif est en reprise, les renouvellements de bail sont négociés à des taux beaucoup plus élevés. C'est peut-être le moment opportun pour la mission de proposer d'autres achats d'appartements avant que les loyers montent en flèche, et d'acheter des appartements plus grands.

Recommandation à la mission

5.3.10 Procéder à la vente de PR512021 et PR512022 et informer SRD des possibilités éventuelles d'acquisition de logements.

Réponse de la mission

5.3.10 La mission attend les instructions de SRD relativement à la vente proposée de PR512021 et PR512022.

Base de données PRIME

5.3.11 Un examen de la base de données PRIME nous a permis de constater qu'elle contient beaucoup de renseignements périmés et que la feuille de calcul de l'inventaire des biens de la mission n'a pas été remplie. Bon nombre d'occupants ont changé et les dimensions de six LP n'y figurent pas.

Recommandation à la mission

5.3.12 Mettre à jour la base de données PRIME.

Réponse de la mission

5.3.12 Il est prévu que le nouveau gestionnaire immobilier procédera à la mise à jour de la base de données PRIME. Ce sera une bonne façon de se familiariser avec ce portefeuille. Si la dotation de ce poste retarde trop, l'AGC se chargera de la mise à jour.

Achats régionaux

5.3.13 Les achats régionaux pour le compte de onze autres missions peuvent occuper jusqu'à 30 % du temps du commis aux ressources matérielles. La majorité des commandes proviennent de New Delhi. Elles sont variées, peu souvent groupées et

fréquemment urgentes. Elles concernent, entre autres produits, des ampoules électriques et des produits de papier. Il faut examiner la nécessité de continuer à fournir ce service aux missions régionales. S'il est considéré comme nécessaire, la mission doit établir des normes de service et les communiquer aux missions régionales afin d'augmenter l'efficacité du service et diminuer la surcharge de travail. Par exemple, fixer une date butoir pour que les commandes n'arrivent pas à la fin de l'exercice financier, demander aux missions de grouper les commandes plus efficacement et, en ce qui concerne les principaux clients (New Delhi), créer un compte plus important dès le début de l'exercice financier pour la mission concernée.

Recommandation à la mission

5.3.14 Consulter toutes les missions régionales qui demandent des services d'achat afin d'établir des normes de service.

Réponse de la mission

5.3.14 Ce sera fait une fois que la rotation du personnel dans les missions régionales sera terminée.

Recommandation à SRM

5.3.15 Examiner la nécessité que Singapour continue à offrir des services d'approvisionnement aux missions régionales.

Réponse de SRM

5.3.15 Nous sommes du même avis que SIV en ce qui concerne la nécessité pour la mission d'établir des normes à l'intention de ses missions clientes. Toutefois, la mission devrait aussi examiner la quantité de travail nécessaire pour aider les missions puisque ce service ne figure pas dans son mandat. Si elle constate que la prestation de ce service est trop lourde ou qu'elle prend trop de temps, elle pourrait choisir d'y consacrer moins de temps ou d'y mettre fin et de renvoyer ces missions à l'Administration centrale.

Biens excédentaires de l'État

5.3.16 La mission a accumulé des biens excédentaires au cours de la dernière année en raison du remplacement normal du mobilier de la chancellerie, de la RO et des LP. L'inventaire de ces biens a été dressé. Certains de ces articles sont entreposés dans un des LP vacants, donc il n'y a pas de frais d'entreposage. Toutefois d'autres meubles d'occasion, ainsi que des meubles neufs encore dans des containers, sont déposés dans des entrepôts commerciaux chers. Les nouveaux meubles ont été

commandés plus tôt dans l'année financière, mais la mission attend le renouvellement du personnel de l'été avant d'attribuer les meubles. Elle devrait tenter de minimiser la durée d'entreposage de nouveaux articles en les commandant très tôt ou plus tard au cours de l'exercice financier. La vente des biens excédentaires devrait se faire de façon opportune.

Recommandation à la mission

5.3.17 Vendre les biens excédentaires, et diminuer le recours à l'entreposage commercial en passant des commandes de manière à ce que les articles arrivent au moment opportun.

Réponse de la mission

5.3.17 Cette recommandation sera mise en application. La vente des biens excédentaires doit être terminée d'ici le milieu de septembre. Les nouveaux meubles ont été livrés.

Dépôts de garantie

5.3.18 Des dépôts de garantie sont versés systématiquement en application des conditions de location. Toutefois, il s'agit de sommes importantes généralement équivalentes à deux mois de loyer. Selon les baux examinés, aucun intérêt n'est payable sur ces dépôts. La mission a indiqué que c'est l'usage local, mais il faudrait vérifier s'il y a une raison valable de ne pas payer d'intérêts.

Recommandation à la mission

5.3.19 Vérifier si le non-paiement d'intérêts sur les dépôts de garantie est une exigence obligatoire.

Réponse de la mission

5.3.19 Nous avons vérifié la confirmation que le non-paiement d'intérêt sur les dépôts de garanties est une condition locale répandue. Le paiement d'intérêts peut être négocié. Toutefois, les entreprises de gestion immobilière sont généralement d'avis que les loyers augmenteront, annulant ainsi tout gain éventuel.

Aide au transport quotidien

5.3.20 Les EC qui veulent se faire conduire en direction et en provenance du bureau peuvent se prévaloir de l'aide au transport quotidien qu'offre la mission. Ils paient une quote-part des frais de transport quotidiens conformément à la DSE 30. Il

faut deux véhicules pour assurer ce service étant donné que les LP sont situés dans des endroits différents. Cela coûte cher en termes de ressources humaines et financières. L'équipe de vérification se demande si ce service est vraiment nécessaire étant donné que les transports en commun à Singapour sont adéquats. Le CGM avait abordé cette question à l'automne 2000 et avait conclu que le service devait être maintenu. Le procès-verbal de la réunion ne contient aucune justification de cette décision, mais seulement un rapport de décision.

Recommandation à la mission

5.3.21 Supprimer l'aide au transport quotidien à l'intention des EC.

Réponse de la mission

5.3.21 Après que les nouveaux gestionnaires seront arrivés à la mission, un CGM sera convoqué afin d'examiner cette recommandation. En attendant, nous avons effectué une analyse coût-avantage qui révèle que les coûts de ce service sont compensés par les recettes provenant de la participation financière des employés. Il y a d'autres considérations moins tangibles, mais importantes, comme la chaleur et l'humidité implacables d'un climat tropical, la fréquence des précipitations, la nécessité d'assurer un équilibre entre le travail et la vie personnelle dans une mission régionale où les déplacements sont fréquents, et la diminution générale du temps supplémentaire qui résulte du covoiturage. Il convient de noter que, généralement, un seul véhicule est utilisé pour le covoiturage en raison des nombreuses absences d'employés en déplacement officiel dans la région.

5.4 Finances

5.4.1 La gestion des finances relève directement de l'AGC qui est secondé par un comptable (LE-07), un comptable adjoint (LE-05) et un commis aux comptes (LE-04). La comptable travaille à la mission depuis 12 ans, dont les trois derniers dans ses fonctions actuelles. Le comptable adjoint est en fonction depuis 10 ans et le commis aux comptes a été embauché l'an dernier. La gestion des finances est efficace et le personnel est dévoué et bien informé. Les rapprochements bancaires sont effectués en temps opportun. Les procédés comptables ont été rationalisés, c'est-à-dire les factures sont regroupées, les fournisseurs sont payés une fois par mois, les fonds sont transférés électroniquement et les salaires déposés directement. La comptable maintient un solde comptable négatif. Elle est responsable des comptes de la mission de Singapour, l'adjoint des comptes de Brunéi et le commis aux comptes prête son concours suivant les besoins. La répartition des tâches est efficace et les comptables se secondent mutuellement.

Remboursement du DEPE

5.4.2 L'examen des Comptes a soulevé une préoccupation concernant le traitement des remboursements du droit exigé pour l'établissement (DEPE). *** D'après la mission, environ 10 % de tous les remboursements du DEPE ne sont jamais encaissés.

5.4.3 En juin 1999, la Banque royale a cessé ses activités à Singapour et elle a retourné à la mission des traites bancaires non encaissées et ne portant pas intérêt ***. Ces traites avaient été émises en 1997, 1998 et 1999 pour rembourser le DEPE. La mission émet environ 70 % des remboursements de DEPE sous la forme de traites bancaires en monnaie canadienne. Les autres remboursements sont faits par chèque s'ils sont en monnaie nationale. Il n'est pas clair si le remboursement du DEPE est versé dans la monnaie avec laquelle le DEPE a été payé ou s'il revient à la mission de décider de la monnaie à utiliser.

5.4.4 Avant que la Banque royale retourne les remboursements en 1999, la mission n'avait aucun moyen de savoir si les bénéficiaires avaient encaissé les traites bancaires. Depuis ce temps-là, la section des comptes a mis sur pied un processus de rapprochement de ces traites bancaires. Entre juillet 1999 et juillet 2000, *** n'ont pas été encaissées. La section de l'immigration tente de communiquer avec les bénéficiaires de ces remboursements du DEPE pour qu'ils encaissent les traites bancaires.

5.4.5 L'émission de traites bancaires est aussi un processus onéreux qui consomme beaucoup de temps. La liste des remboursements du DEPE est envoyée par la section d'Immigration à la section des comptes qui envoie à la banque la liste des traites bancaires à émettre. À son tour, la banque envoie à la section des comptes la liste des traites bancaires qui ont été émises. En outre, chaque traite bancaire coûte *** en coûts directs. Aussi, la banque est en possession de plusieurs milliers de dollars qui appartiennent légitimement à l'État. L'utilisation de chèques, comme c'est la pratique dans d'autres missions, résoudrait ce problème puisque la mission conserverait ces fonds dans son compte bancaire.

Recommandation à la mission

5.4.6 Rembourser le DEPE par l'émission de chèques au lieu de traites bancaires.

Réponse de la mission

5.4.6 La mission a demandé au Programme d'immigration de confirmer auprès de l'AC de CIC que le remboursement du DEPE doit être effectué en monnaie canadienne. La politique actuelle de CIC veut

que les DEPE soient remboursés dans la monnaie dans laquelle ils ont été payés. En attendant, des instructions ont été données à la section des comptes afin de cesser les remboursements en dollars canadiens par l'émission de traites bancaires et d'utiliser des chèques en dollars singapouriens ou américains. Si la politique du CIC est confirmée, il faudrait envisager l'émission de chèques en dollars canadiens par l'AC.

Recommandation à SMF

5.4.7 Donner des directives à la mission en ce qui concerne la monnaie à utiliser pour les remboursements du DEPE.

Réponse de SMF

5.4.7 Les remboursements du DEPE doivent être émis dans la monnaie dans laquelle ils ont été payés. Le taux de change courant doit être utilisé pour calculer le montant du paiement. (Cette méthode engendre des pertes et des gains qui devraient être compensés avec le temps. Il n'est pas efficace en termes de coûts de tenter de déterminer le taux de change d'origine en raison des longs délais entre la réception du paiement et le remboursement. Dans certains cas, nous ne savons même pas si le paiement original a été effectué au moyen du MFINEX.

Représentation

5.4.8 Un examen budget de représentation de la CDM et des gestionnaires de programme a été effectué. La mission applique les directives ministérielles en matière de représentation ainsi que les taux par personne établis en 1994. Des nouvelles directives ministérielles ont été publiées le 1^{er} avril 1999 et les lignes directrices de la mission doivent tenir compte des modifications apportées. Elles doivent aussi préciser la nature de ces taux, p. ex. boissons et services d'entretien domestique.

5.4.9 Le but, les objectifs et l'évaluation de chacun des événements figurent dans les journaux de représentation qui ont été examinés. À l'exception de la CDM qui fait un usage considérable de la RO pour des réceptions, la plupart des activités de représentation sont des dîners au restaurant.

Recommandation à la mission

5.4.10 Réviser les lignes directrices de la mission en matière de représentation pour s'assurer qu'elles sont conformes aux directives

ministérielles connexes, et voir à ce que les articles couverts par les taux par personne y soient précisés.

Réponse de la mission

5.4.10 La mission est d'accord. Les gestionnaires de la mission doivent fournir des données qui permettront d'examiner les taux par personne. Il est prévu que les nouveaux taux seront fixés avant la fin septembre et ils seront communiqués à tous employés bénéficiant d'allocations de représentation, ainsi que la politique concernant leur application.

Commission canadienne du tourisme (CCT)

5.4.11 La section des comptes assure le traitement des factures établies pour les diverses activités de la Commission canadienne du tourisme (CCT) qui sont exécutées dans la région. Ces factures sont ensuite envoyées au gestionnaire de programme de la CCT à Sydney qui autorise le paiement de ces factures par la mission de Singapour. Les coûts administratifs de ce service ne sont pas recouverts. Les dépenses régionales de la CCT devaient être traitées par le bureau régional de la CCT à Sydney.

Recommandations à la mission

5.4.12 Cesser le traitement des factures de la CCT et les envoyer à la mission de Sydney.

5.4.13 Recouvrer de la CCT les coûts administratifs passés liés à ce service.

Réponses de la mission

5.4.12 La mission est d'accord. Nous discutons de la question avec PAM.

5.4.13 L'ébauche d'une entente a été reçue en août 2001 pour commentaires. Si l'AC décide que la mission devrait continuer à traiter les factures de la CCT, les coûts administratifs seront recouverts.

Dépenses de l'ACDI

5.4.14 Les dépenses de l'ACDI sont imputées au fond approprié du SGI, mais elles ne sont pas imputées dans le bon compte du GL. Elles sont toutes imputées au compte des dépenses diverses. Il semble que ce soit pratique courante dans toute la

région de l'Asie du Sud-Est, problème qui pourrait être réglé par des directives appropriées de SMF.

Recommandation à SMF

5.4.15 Donner des directives à la mission concernant les codes appropriés pour les dépenses de l'ACDI.

Réponse de SMF

5.4.15 Le SMFF avisera la mission concernant les codes des dépenses de l'ACDI.

Reçus officiels

5.4.16 La mission ne délivre pas de reçus officiels lors de la réception d'un chèque ou des recettes provenant de la délivrance des passeports. Des instructions ont été données à la mission en ce qui concerne l'utilisation de reçus officiels et ils sont maintenant délivrés correctement.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 La gestion de l'information relève de l'AGC qui est secondé par un administrateur des systèmes (AS) (LE-07) et un AS subalterne (LE-05). La fonction est bien gérée. Un gestionnaire régional des systèmes (GRS) est basé à la mission, mais il sert principalement les autres missions de la région.

5.5.2 Les deux AS qui se partagent la gestion quotidienne des différents systèmes ont une bonne connaissance des tâches concernées. L'AS établit des priorités. Des efforts sont faits pour assurer la sécurité des systèmes en rappelant régulièrement aux utilisateurs les règlements concernant les mots de passe. L'AS offre aussi des cours de base sur l'utilisation de Outlook, WordPerfect et QuattroPro, mais les cours plus approfondis ou à l'intention de groupes plus importants sont suivis dans l'une des écoles techniques locales. Des séances de sensibilisation où les clients peuvent apprendre des tâches rudimentaires comme comment régler le bourrage du papier ou changer la cartouche dans une imprimante sont organisées.

Services à la clientèle

5.5.3 Les services à la clientèle sont très bons. Une ligne de dépannage a été établie et les clients peuvent laisser un message parlé accessible à l'AS ou à l'AS subalterne. C'est une façon efficace de traiter les demandes de service et, dans l'ensemble, la satisfaction de la clientèle est élevée. Il arrive encore à l'occasion que la section soit appelée à servir des clients du SDC qui participent à des salons

professionnels ou à d'autres activités locales. Les demandes varient, mais les demandes de soutien informatique sont les plus communes. Les AS peuvent consacrer beaucoup de temps à donner suite à ces demandes, ce qui peut limiter leur capacité de répondre aux demandes de leurs principaux clients de la mission. La « nouvelle approche » du SDC ne prévoit pas ce genre de services de soutien.

Recommandation à la mission

5.5.4 Informer clairement le DCP et la clientèle extérieure que la mission ne fournit pas de services de soutien informatique et technique.

Réponse de la mission

5.5.4 La mission est d'accord. Ce genre de service a été refusé dans le passé et cette position sera renforcée.

Comité de la technologie

5.5.5 Le Comité de la technologie de la mission est actif. Il formule des recommandations à l'intention de l'AGC relativement aux achats de matériel comme des appareils photos numériques et des ordinateurs portables de remplacement. Si une demande ne peut pas être remplie, la raison est communiquée par l'entremise de ce comité. La mission n'a pas de site Web actuellement, mais la conception est terminée et les travaux de réalisation sont presque achevés. C'est le Comité de la technologie qui a mené cette importante initiative.

FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Employés (ETP)

	EC	ERP	Total
Bureau de la CDM	2	7	9
Relations générales	2	1	3
Promotion du commerce international	4	7	11
Administration/services consulaires	2	15	17
Développement	2	4	6
Immigration	7	26	33
Solliciteur général	1	1	2
GRC	1	1	2
Total	21	62	83

Ressources matérielles

ÉLÉMENTS D'ACTIF	PROPRIÉTÉS DE L'ÉTAT	LOUÉS PAR L'ÉTAT
Chancellerie	0	1
RO	0	1
LP	10	11
Véhicules	5	0

Information financière pour 2000-2001

Exploitation	3 412 200 \$
Salaires des ERP	2 095 400 \$
Travail supplémentaire des EC	20 000 \$
Dépenses en capital	157 000 \$
Total	5 684 600 \$