

VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA
STOCKHOLM
FÉVRIER 2002

Division de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Aperçu	3
1.2 Comité de gestion de la mission	4
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES	7
2.1 Survol	7
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE EXTÉRIEUR (PCI)	8
3.1 Survol	8
3.2 Gestion du Programme de PCI	8
3.3 Fournir un soutien opérationnel aux entreprises canadiennes	10
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES	15
4.1 Gestion du programme	15
4.2 Services aux citoyens canadiens	15
4.3 Passeports et citoyenneté	16
4.4 Consuls honoraires	17
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	18
5.1 Gestion du programme	18
5.2 Ressources humaines	19
5.3 Ressources matérielles	23
5.4 Finances	29
5.5 Gestion de l'information	35
ANNEXE A	37
FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	37

RÉSUMÉ

Les programmes des relations générales, de promotion du commerce international (PCI), des services consulaires et d'administration ont fait l'objet d'une vérification à Stockholm entre le 19 et le 23 mars 2001. La vérification précédente de la mission avait eu lieu en février 1996.

GESTION DE LA MISSION

De façon générale, les employés sont travailleurs, consciencieux et professionnels et coopèrent dans le but d'atteindre les objectifs des programmes. Le chef de mission (CDM) est arrivé en 1999 et a dû, au début, s'absenter fréquemment pour de longues périodes en raison de responsabilités simultanées au sein des cinq comités internationaux où il représente les intérêts du Canada. Toutefois, ces responsabilités sont à présent moins nombreuses et il n'a plus à s'absenter aussi souvent. La vérification a permis de déterminer que les programmes de la mission sont bien gérés.

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

Le Programme des relations générales est bien administré. La charge de travail est lourde et la pression, constante, surtout avec le travail actuel lié à la présidence de la Suède à l'UE.

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

La Section commerciale fonctionne bien et assure les services en se fondant sur la Nouvelle approche. Les activités d'investissement et de commerce sont exécutées par une équipe compétente, qui travaille au sein d'un environnement très collégial et très professionnel. Le Programme de PCI est au centre des activités de la mission et bien administré.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

La gestion du programme est très satisfaisante. Les clients reçoivent rapidement des services efficaces.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

En règle générale, la gestion du programme est satisfaisante. Le programme soutient les opérations financières pour les missions des trois États baltes. La section est davantage axée sur les services et devrait continuer à mettre l'accent sur l'établissement de meilleures relations avec ses clients.

L'agent-gestionnaire consulaire (AGC) doit concentrer ses efforts sur le règlement de problèmes de longue date qui concernent les employés recrutés sur place (ERP). L'AGC devrait élaborer des plans de travail qui décrivent mieux à son personnel et au CDM les activités prévues. La mission a instauré les virements bancaires et postaux afin de moins utiliser les chèques.

LE POINT SUR LES RECOMMANDATIONS

Le présent rapport contient en tout 35 recommandations, dont 32 concernent la mission et trois, l'AC. D'après les réponses transmises par la mission, 29 recommandations ont déjà été suivies, deux recommandations sont en cours de mise en œuvre et une recommandation n'a pas été suivie. La mission a indiqué qu'elle était en désaccord avec la recommandation 5.4.16. Dans ses réponses, l'AC indique que les trois recommandations qui la concernent ont été mises en œuvre.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Aperçu

1.1.1 Le chef de mission (CDM) a pris ses fonctions en 1999 et s'est trouvé confronté à une charge de travail importante et exigeante en raison d'un cumul de responsabilités à la conférence de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au Comité de l'ONU contre le terrorisme, au groupe de conseillers internationaux du CICR, dans le dossier des cas de recours à la force de la Cour internationale de justice (CIJ) et celui de la Cour pénale internationale (CPI). Ces responsabilités, qui sont des priorités du gouvernement, avaient été confiées au CDM avant son entrée en fonction. Au début, ses fonctions parallèles l'obligeaient à s'absenter de la mission fréquemment et pour de longues périodes. Toutefois, avec le temps, ses responsabilités ont diminué et ses absences sont devenues plus rares. Deux de ses fonctions ont pris fin (à la conférence de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et au Comité de l'ONU contre le terrorisme). En outre, le temps consacré au CICR a été considérablement réduit et se limite maintenant à deux réunions annuelles, qui durent chacune deux jours et demi. Le dossier de la CIJ a été mis en veilleuse depuis juillet 2000 et le restera jusqu'en avril 2002. Par contre, le dossier de la CPI est celui auquel le CDM consacre le plus de temps et ce, pour une période de temps indéfinie.

1.1.2 Le CDM a fourni à l'équipe de vérification un résumé précis de ses déplacements. Les journées où il s'est absenté de la mission depuis septembre 1999 se répartissent comme suit :

- du 1^{er} septembre 1999 au 31 décembre 1999 - 41 jours
- du 1^{er} janvier 2000 au 31 décembre 2000 - 113 jours
- du 1^{er} janvier 2001 au 31 mars 2001 - 12 jours

1.1.3 En raison de l'absence du CDM, une grande partie des responsabilités a été reportée sur les gestionnaires du Programme de PCI et du Programme des relations générales, qui exercent à tour de rôle la fonction de chargé d'affaires. Ces deux gestionnaires de programme sont affectés au besoin à la fonction de chargé d'affaires pour des périodes de trois mois. Les 113 jours d'absence du CDM en 2000 ont évidemment eu des conséquences pour toutes les parties. De surcroît, les périodes qui précèdent et qui suivent immédiatement chaque déplacement sont des périodes où le CDM ne peut se consacrer que de façon limitée à la mission. Pour compenser ces absences, le CDM a fourni à chaque gestionnaire de programme une copie du document décrivant ses responsabilités, et chaque gestionnaire a préparé, avec le CDM, une entente de rendement qui souligne clairement les objectifs à atteindre dans son programme.

1.1.4 Ces dernières années, les missions de visite de haut niveau ont été fréquentes et appréciées. D'importantes ressources sont nécessaires sur de longues

périodes, ce qui influe considérablement sur la prestation des programmes. Les visites annuelles de personnalités de marque (p. ex., programme des SM délégués spéciaux à l'investissement), la visite du premier ministre, le sommet Canada-UE et la conférence annuelle de l'association commerciale canado-suédoise, qui ont toutes eu lieu en juin 2001, utiliseront au maximum les ressources de la mission à des niveaux sans précédent.

1.1.5 Les responsabilités de la mission comprennent aussi l'appui au programme d'action Canada-UE relatif à la présidence de la Suède à l'UE du 1^{er} janvier au 1^{er} juin 2001. Ce programme d'action culminera avec le sommet de la fin juin, auquel participeront le premier ministre, le ministre des Affaires étrangères et le ministre du Commerce. La préparation de la mission en vue de ce sommet (c'est-à-dire : politiques, opérations ou logistique, et responsabilités de coordination-médias) aura une incidence importante sur tous les programmes.

1.2 Comité de gestion de la mission

1.2.1 Les gestionnaires de programmes dépendent du travail du Comité de gestion de la mission (CGM), où l'équipe de direction discute des activités des programmes. Au cours des 15 derniers mois, le CGM s'est réuni dix fois. Il devrait le faire plus souvent. Les gestionnaires de programme doivent pouvoir discuter des objectifs et des plans de travail régulièrement afin d'évaluer les progrès et se communiquer l'information.

Recommandation à la mission

1.2.2 Le CGM devrait se réunir plus souvent.

Réponse de la mission

1.2.2 Depuis le 1^{er} septembre 2001, le CGM se réunit deux fois par semaine.

Plans de travail du personnel

1.2.3 Le gestionnaire du Programme de PCI et le conseiller du Programme politique et économique ont élaboré avec leur personnel des plans de travail qui décrivent les objectifs. Ces plans sont discutés aux réunions habituelles. Le premier secrétaire (Administration et consul) rencontre régulièrement ses employés, mais des objectifs clairs et des plans de travail précis n'ont pas été établis pour eux.

Recommandation à la mission

- 1.2.4 Le premier secrétaire (Administration et consul) devrait élaborer des objectifs clairs et des plans de travail précis pour son personnel.**

Réponse de la mission

- 1.2.4 Chaque année, l'AGC a obtenu des plans de travail pour chaque membre de son personnel. L'AGC s'assurera que ces plans sont discutés de manière approfondie avec chaque employé et que des objectifs clairs sont établis et revus au milieu et à la fin de l'année.**

Couple d'employés

- 1.2.5 Les gestionnaires du Programme de PCI et du Programme des relations générales sont un couple d'employés qui assurent à tour de rôle la fonction de chargé d'affaires. En raison des absences fréquentes du CDM, les deux gestionnaires sont soumis aux contraintes supplémentaires liées à la nécessité d'administrer la mission et leur programme. Pour eux, trouver une période où ils peuvent prendre leurs congés ensemble constitue un véritable défi.**

Recommandation à HPF

- 1.2.6 Les missions plus importantes qui ont davantage de ressources de soutien conviennent mieux aux couples d'employés.**

Réponse de HPF

- 1.2.6 HPF a discuté de la situation avec le CDM. Le remplacement proposé des gestionnaires du Programme de PCI et du Programme des relations générales, qui doit avoir lieu au cours de l'été 2002, ne concerne pas un couple d'employés. Cela dit, il convient de souligner que les contraintes qui s'exercent sur le processus d'affectation des couples d'employés sont contradictoires. Nous sommes soumis à une forte pression, car nous devons faciliter la carrière en trouvant des affectations pour les deux membres des couples d'employés. En outre, le nombre d'employés dans cette situation a considérablement augmenté ces dernières années, si bien que la mise en œuvre de votre recommandation, selon laquelle de telles affectations devraient se limiter aux « missions plus importantes qui ont davantage de ressources de soutien », aurait pour effet de pénaliser les couples d'employés. Dans la plupart des cas, l'un des employés devrait accepter de prendre un congé non payé. L'expérience que nous avons acquise nous a appris que les**

affectations d'employés en couple donnent généralement de bons résultats, même dans les petites missions; la situation à Stockholm était unique en son genre et elle a été aggravée par les absences fréquentes du CDM. Il serait étonnant que de telles difficultés surgissent très fréquemment dans d'autres affectations de couples d'employés.

Poste de secrétaire social

1.2.7 Depuis 1991, certaines responsabilités ont été ajoutées et retranchées du poste de secrétaire social. Le rôle joué par le secrétaire social a donc varié beaucoup au fil des années et il est actuellement sous-utilisé. Avec un poste provisoire supplémentaire pour la durée de la présidence de la Suède à l'UE (de janvier à juin 2001), l'affectation au dépouillement quotidien des médias a été repensée. Le secrétaire canadien a la responsabilité de toute l'organisation des voyages internationaux du CDM, tandis que le secrétaire social s'occupe du calendrier d'activités sociales du CDM et consacre 10 p. 100 de son temps à des tâches de soutien aux services consulaires. Comme la titulaire du poste a remis en question le niveau de classification, il faudrait examiner le poste et ses fonctions afin de déterminer si elle pourrait contribuer à d'autres programmes, comme la Section des relations générales dont les ressources sont insuffisantes.

Recommandation à la mission

1.2.8 **La description de poste devrait être mise à jour de façon à ce qu'elle tienne compte des tâches réelles et des nouvelles tâches qui s'ajoutent, et qu'on puisse tirer au mieux parti du poste.**

Réponse de la mission

1.2.8 **La description de poste est actuellement en cours d'examen avec la titulaire. Une fois l'exercice terminé, le Comité de classification de la mission se réunira afin d'évaluer s'il y a lieu de modifier le niveau de classification. Les recommandations du Comité de classification seront communiquées à l'employée.**

PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES

2.1 Survol

2.1.1 La conseillère (FS-02) d'ambassade est chargée de la gestion globale du Programme des relations générales. Entre autres responsabilités, elle doit apporter un soutien au programme d'action Canada-UE pour la présidence de la Suède à l'UE, qui prend fin avec le sommet de la fin du mois de juin, auquel assiste le premier ministre du Canada ainsi que les ministres canadiens des Affaires étrangères et du Commerce international. Elle est secondée dans son travail par un agent des affaires publiques/de l'information (LE-08) et par un agent des relations générales (LE-09), un poste à durée déterminée qui se termine le 30 juin 2001. Le titulaire du poste à durée déterminée assure un soutien pour la durée de la présidence suédoise à l'UE.

2.1.2 La gestion du Programme des relations générales est satisfaisante. En raison de ses responsabilités parallèles, le chef de mission s'est énormément appuyé sur la conseillère d'ambassade pour les fonctions de chargé d'affaires et comme adjointe dans l'exécution de certaines fonctions du CDM au sein du programme des affaires politiques et culturelles et des affaires publiques. La charge de travail est très lourde et la pression, constante, surtout en raison du travail actuel lié à la présidence suédoise à l'UE et du prochain sommet de juin.

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE EXTÉRIEUR (PCI)

3.1 Survol

3.1.1 Le Programme de PCI à Stockholm est dirigé par le conseiller commercial en poste à la mission depuis 1998 : il occupe le seul poste commercial canadien. Le programme comprend quatre agents commerciaux, deux adjoints commerciaux et un secrétaire principal, poste qui est partagé avec le Programme de politique. Six des sept ERP ont été embauchés récemment (au cours des deux dernières années), à l'exception d'un agent commercial, employé à la mission depuis dix ans. Le conseiller commercial a rebaptisé les postes d'agent commercial et d'adjoint commercial, afin de mieux tenir compte de leurs responsabilités plus vastes, puisqu'elles englobent l'investissement et le commerce. Le personnel les appelle des agents de promotion commerciale et des adjoints à la promotion commerciale, bien que cette modification ne figure pas officiellement à l'organigramme de la mission.

3.1.2 La Section commerciale est responsable pour toute la Suède. Toutefois, le travail du PCI qui concerne le sud du pays est partagé avec Copenhague. La raison du partage n'était pas claire au départ, et quelques réserves avaient été exprimées à ce moment-là, mais tout le monde s'entend pour dire que cette relation est satisfaisante. Les missions des États baltes et nordiques fonctionnent indépendamment du programme suédois de PCI. Chaque bureau dessert des secteurs du même genre et tous les agents collaborent.

3.1.3 L'activité commerciale entre le Canada et la Suède se développe. Les ressemblances qui existent sur les plans de la culture d'entreprise, de la démographie et de l'environnement favorisent les échanges commerciaux. Les investissements directs suédois au Canada ont connu une croissance importante les dix dernières années, et les investissements canadiens en Suède ont augmenté plus rapidement qu'en Europe. Les plans stratégiques d'expansion commerciale en place tiennent compte des secteurs prioritaires et visent à faire mieux connaître les PME qui visitent la Suède.

3.2 Gestion du Programme de PCI

3.2.1 Le Programme de PCI est dirigé et géré de main de maître et il fonctionne bien. Il est reconnu que ce programme est le principal moteur de la mission. Le conseiller commercial est un EX-01 intérimaire, qui a conclu une entente de rendement du groupe de la direction.

3.2.2 En raison de ses responsabilités actuelles, le CDM s'est beaucoup appuyé sur le conseiller commercial pour les fonctions de chargé d'affaires et comme adjoint pour l'exécution de certaines de ses fonctions, par exemple celles concernant le

programme de liaison avec l'entreprise, la promotion de l'investissement et les alliances stratégiques. Le conseiller a réagi à la situation avec succès, et son niveau élevé de rendement a été reconnu dans l'entente de rendement. On cite également la manière dont il a renforcé l'association commerciale canado-suédoise comme un autre exemple de ses réalisations. De plus, son plan stratégique de promotion de l'investissement, dont le programme de liaison avec l'entreprise comprend au moins deux visites par mois, a été réalisé. Cela dit, les responsabilités partagées de chargé d'affaires réduisent le temps qu'il consacre à la gestion du Programme de PCI. Il a donc redistribué certaines de ses responsabilités opérationnelles aux membres de son équipe.

3.2.3 En tant que gestionnaire de programme, le conseiller commercial dispose de contrôles de gestion efficaces. Le personnel est satisfait et son moral est bon. Le conseiller commercial joue un rôle de mentor auprès de certains membres de l'équipe et, à l'occasion des évaluations annuelles du rendement, des objectifs convenus mutuellement sont établis puis évalués. Toutes les évaluations sont à jour. Le gestionnaire voudrait que ces évaluations aient lieu chaque semestre.

3.2.4 Les réunions d'équipe se tiennent toutes les deux semaines. Elles sont perçues favorablement, car le personnel les voit comme un mécanisme de communication. La fréquence et la durée de ces réunions sont adaptées. Chaque année, une journée de réflexion a lieu à l'extérieur du bureau. Le conseiller commercial pratique une politique de la porte ouverte avec l'équipe du programme ainsi qu'avec l'ensemble du personnel de la mission, qui est le bienvenu et auquel l'équipe du programme fait appel.

Ressources humaines

3.2.5 Au sein de l'équipe commerciale, six personnes ont été embauchées depuis que le conseiller commercial actuel occupe son poste. Elles ont été choisies pour leur connaissance du secteur, leurs compétences et leur esprit d'initiative. Chaque agent gère son propre portefeuille, ce qui permet au conseiller commercial de se concentrer sur les investissements. Les quatre agents commerciaux occupent un poste de niveau LE-09, tandis que les deux adjoints commerciaux sont classés au niveau LE-05. Les possibilités de mouvement pourraient donc être limitées.

3.2.6 Chaque agent commercial est responsable de son propre portefeuille, qui comprend des secteurs prioritaires et des secteurs secondaires spécifiques. Deux agents commerciaux ont récemment pris en charge des secteurs supplémentaires qui relevaient du conseiller commercial, afin de lui permettre de consacrer plus de temps à d'autres tâches. Chaque adjoint à la promotion commerciale traite les demandes de renseignements de nature générale pour deux agents de promotion commerciale. Un des adjoints à la promotion commerciale exerce la fonction d'agent d'information : il traite les demandes de nature générale par écrit qui sont reçues et les fait circuler, et il s'occupe également de WIN.

3.2.7 Les sources d'information pour le PCI en anglais sont limitées. La maîtrise du suédois est donc un avantage. Tous les ERP le parlent, et trois d'entre eux sont des ressortissants suédois. C'est normalement le secrétaire social/adjoint aux affaires consulaires qui prépare la revue de presse du matin tirée des médias suédois pour tous les programmes. Mais cette fonction est remplie par le poste temporaire d'agent des relations générales, dont le service et l'emploi prendront fin le 30 juin 2001, lorsqu'il en aura terminé avec ses responsabilités liées à la présidence de la Suède à l'UE. Compte tenu de la situation que nous venons de décrire, il faudrait étudier la possibilité d'utiliser des progiciels de traduction. Bien qu'imparfaites, ces méthodes s'améliorent et pourraient suffire à la préparation d'une première revue quotidienne de l'actualité.

Recommandation à la mission

3.2.8 La mission devrait examiner, avec TCE, la possibilité d'utiliser des progiciels de traduction.

Réponse de la mission

3.2.8 La mission a étudié, avec TCE, les possibilités d'achat de progiciels de traduction. Malheureusement, il n'est pas possible d'avoir un progiciel de traduction en suédois par SXCI, et la mission ne dispose pas de fonds dans son budget pour acheter un progiciel de traduction en ligne, même s'il était disponible et qu'on considère cet achat comme une priorité.

3.3 Fournir un soutien opérationnel aux entreprises canadiennes

Ressources

3.3.1 Les frais de représentation de la Section commerciale sont demeurés stables pendant plusieurs années. En plus de ses propres activités de représentation, le conseiller contribue aux événements importants organisés par la mission. Pour l'ensemble du Programme de PCI, il organise souvent les réceptions avec les entreprises avec lesquelles il partage les frais. En outre, le personnel de la Section commerciale est remboursé des frais que lui coûte l'activité de réseautage, même si les montants demandés jusqu'à présent sont relativement faibles. Le budget de voyage a été suffisant, mais les visites effectuées à l'extérieur par la Section commerciale nécessiteront une augmentation des fonds alloués aux voyages et aux activités de représentation.

3.3.2 À mesure que la Nouvelle approche s'implantera davantage dans la Section, les agents commerciaux effectueront un plus grand nombre de visites (intrafrontières et extrafrontières). Les fonds alloués aux déplacements et aux activités de représentation devront donc être plus importants. On pourrait profiter des outils qui

permettent aux agents de travailler plus souvent lorsqu'ils sont à l'extérieur. Par exemple, le téléphone cellulaire est la norme dans ce pays qui est le chef de file dans le domaine des communications sans fil. Ce matériel devrait faciliter le travail à l'extérieur du bureau, tout comme l'accès Internet à distance. Ce problème n'est pas propre à Stockholm : il semble commun à la plupart des missions.

Recommandations à la mission

- 3.3.3** La Section commerciale devrait surveiller attentivement les frais liés à la mise en œuvre de la Nouvelle approche et rendre compte périodiquement à l'AC (directions générales fonctionnelles et géographiques) de toute insuffisance de son budget de déplacement et de représentation et l'informer des effets de la poursuite mise en œuvre de la Nouvelle approche.
- 3.3.4** La fourniture d'outils tels que les téléphones cellulaires et l'accès Internet à distance devrait être examinée afin de favoriser une plus grande mobilité du personnel.

Réponses de la mission

- 3.3.3** La Section commerciale a commencé à suivre de près les coûts liés à la mise en œuvre de la Nouvelle approche et elle rendra compte de ses conclusions à REN/REB à la fin de l'année financière. Si des fonds supplémentaires sont requis pour les déplacements ou les activités de représentation, la mission devra soumettre une demande à RAM.
- 3.3.4** Des téléphones cellulaires ont été mis à la disposition, à des fins professionnelles, de tous les agents de promotion commerciale. Comme Stockholm a été choisie comme mission pilote pour la mise en œuvre de l'accès à distance à SIGNET, le CGM verra si des membres du personnel ERP pourraient également avoir un accès à distance durant l'année financière 2002-2003, si les budgets le permettent.

Gestion des listes de clients et des contacts

- 3.3.5** Les logiciels WIN, Outlook et ACCESS de la mission servent à tenir les listes de contacts locaux. Des efforts ont été faits afin de centraliser les listes de contacts de toute la mission et de supprimer les noms inutiles, mais cette tâche n'est pas encore terminée.

Recommandation à la mission

3.3.6 La mission devrait regrouper les listes de contacts locaux pour l'ensemble de la mission.

Réponse de la mission

3.3.6 Une fois que la décision en attente de l'AC sera prise au sujet de la plate-forme choisie pour remplacer WIN Exports Online et WIN Mission comme bases de données-clients, la mission sera mieux placée pour mettre en œuvre un plan rentable visant à regrouper nos contacts locaux répartis entre plusieurs programmes dans une seule base de données centrale.

3.4 Nouvelle approche

3.4.1 Les agents commerciaux sont convaincus de l'importance de la Nouvelle approche dans la prestation des services. Comme nous l'avons noté, les membres du personnel de PCI ne sont entrés en fonction que récemment et n'ont donc pas encore été formés à la Nouvelle approche, de niveau international. Ils ont manifesté clairement leur intérêt pour la prochaine étape de formation et il serait utile de renforcer les normes de prestation.

3.4.2 Il faut reconnaître que le nombre de nouveaux clients qui viennent en Suède diminue, surtout parmi les PME. La mission réagit à la situation en augmentant le nombre de visites, en participant à d'importantes foires commerciales, à des missions NEXOS et à des tournées de journalistes dans les pays nordiques, par exemple.

3.4.3 Chaque année, les agents font davantage appel à l'Unité d'appui aux postes, surtout pour obtenir des conseils sur des cas complexes, comme les enquêtes présumées de niveau international et les réponses à fournir à certaines demandes. L'Unité d'appui aux postes est vue comme une ressource valable.

3.4.4 La mission de Stockholm a participé à deux sondages auprès des clients et a obtenu les deux années de bonnes évaluations de la part des entreprises et des clients-partenaires. L'ensemble du personnel est au courant des résultats du dernier sondage auprès des clients et a rencontré le gestionnaire du programme pour en analyser les retombées. Les agents commerciaux ont été encouragés à augmenter le nombre de visites qu'ils rendent aux entreprises locales sur tout le territoire et à accroître leur participation aux foires commerciales et aux événements européens. Il semble que Stockholm profiterait d'autres conseils, d'autres lignes directrices et d'une formation supplémentaire du SDC, situation qui se retrouve dans d'autres missions.

3.4.5 Le personnel commercial se sert de WIN Online pour suivre de près la prestation de services. Le système fonctionne mais plus lentement qu'il ne le faudrait pour une utilisation optimale. Une formation pour le nouveau champion de WIN est souhaitée. Le personnel se sert d'autres ressources et outils, comme le COAI, le Dow Jones Interactive et CITRIX. En ce qui concerne les deux dernières applications, l'accès, la vitesse et la stabilité ne sont pas idéaux, ce qui irrite les utilisateurs et les pousse à abandonner. Il a été observé que le Dow Jones Interactive et le CITRIX ne sont pas faciles à utiliser et qu'une formation serait utile.

3.4.6 Trois collaborateurs ont participé à une formation par observation pour CITRIX et ils ont évalué positivement la méthode. Comme la formation relative au SGAC s'est terminée juste avant la visite de l'équipe de vérification et que le système a été implanté le 1^{er} avril 2001, il était impossible de dire si celui-ci fonctionne bien et s'il génère des informations nécessaires à la prise de décisions à la mission.

Recommandation à TCS

3.4.7 Une formation supplémentaire sur la Nouvelle approche devrait être donnée au personnel de la mission. Les autres demandes de formation devront être examinées.

Réponse de TCS

3.4.7 Une formation supplémentaire sur la Nouvelle approche est prévue pour l'automne ou l'hiver. Le SDC organisera des ateliers de perfectionnement dans certains postes d'ici la fin de l'année financière. Cette recommandation sera prise en compte lorsqu'il faudra déterminer la liste prioritaire des postes. En outre, deux, voire trois membres du personnel commercial de Stockholm participeront à la formation d'une semaine destinée aux nouveaux ERP, qui se déroulera à Ottawa cet automne. D'ici peu, deux autres ressources électroniques soutiendront les objectifs de perfectionnement professionnel à la mission : un cours d'initiation à la Nouvelle approche sera disponible sur le campus virtuel de l'ISCE à l'automne 2001 et le nouveau site intranet HORIZONS sera lancé en décembre 2001.

Commentaire de la mission

3.4.7 Les trois ERP membres du personnel commercial ont participé aux séances de formation/de sensibilisation au Canada, en octobre et en novembre 2001, et la mission soumettra une demande au SDC/à TCM pour les autres ERP qui sont admissibles à la séance prévue en mars 2002.

3.4.8 L'entente relative aux missions d'affaires n'a pas été utilisée souvent pour traiter les demandes de visites émanant de partenaires-clients. Des discussions avec l'Unité d'appui aux postes contribueraient à renforcer son application en vue de contrôler l'incidence des visites sur l'exécution du programme. Cette entente doit aider au contrôle de l'organisation des visites commerciales et elle définirait clairement les responsabilités et les obligations des deux parties. Son application pourrait être particulièrement utile lorsque des demandes sont présentées avec court préavis et qu'il est difficile de modifier les autres engagements pris. L'Unité d'appui aux postes (UAP) clarifie l'entente relative aux missions d'affaires et le SDC fournit un soutien tangible si les visiteurs se montrent réticents.

Recommandation à la mission

3.4.9 La Section commerciale devrait contacter l'UAP pour clarifier l'utilisation de l'entente relative aux missions d'affaires.

Réponse de la mission

3.4.9 Le gestionnaire commercial du programme a demandé des explications aux représentants de l'UAP et du SDC concernant la bonne utilisation de l'entente relative aux missions commerciales et il utilisera cet outil à l'occasion de la prochaine mission commerciale en Suède.

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

4.1 Gestion du programme

4.1.1 Le Programme des services consulaires est administré efficacement par l'AGC, un employé expérimenté, tandis qu'un agent consulaire recruté sur place et citoyen canadien s'occupe des activités quotidiennes. Deux ERP ont pour tâche de remplacer l'agent consulaire, le réceptionniste et le secrétaire social. Ces trois employés ont suivi une formation sur les affaires consulaires encadrée par JPDT. Le secrétaire du chef de mission est désigné comme vice-consul. Le Programme des services consulaires apporte un soutien aux missions satellites des États baltes à Riga, Tallin et Vilnius.

4.1.2 En tant que vice-consul, la secrétaire du chef de mission soutient le programme en remplaçant l'AGC, en approuvant les demandes de passeport et en tenant l'inventaire des passeports aux archives. Elle a accès à COSMOS, y entre des notes sur les cas et met à jour l'inventaire des passeports du PMP. La mission de Stockholm dispose d'un bon agencement de ressources, et le fait de désigner la secrétaire du CDM comme vice-consul est une méthode particulièrement indiquée pour assurer la bonne marche du programme. Cela améliore également le travail de secrétaire du chef de mission. L'agent consulaire a reçu les pouvoirs délégués de signature pour les services notariés et il signe la grande majorité de ces documents. L'AGC et le vice-consul signent au besoin.

4.1.3 En plus de la réunion générale du personnel des programmes d'administration et des services consulaires, l'AGC et l'agent consulaire se rencontrent au besoin pour discuter des affaires consulaires. L'AGC est toujours prêt à participer activement aux affaires plus complexes. L'agent consulaire a des contacts réguliers par téléphone ou par courriel avec les missions satellites et assure un encadrement quotidien sur les opérations consulaires. Elle sert de premier point de contact aux missions satellites. L'AGC et l'agent consulaire aident le personnel des missions des États baltes et s'y rendent chaque année.

4.2 Services aux citoyens canadiens

4.2.1. La mission suit les normes de JPD sur les services consulaires. Le site Web de la mission contient une liste détaillée des services et comporte des liens avec d'autres sites Web pertinents - ADRC, CIC, ambassade de la Suède à Ottawa - et avec les lignes directrices sur les services consulaires que contient le site Web du ministère. Les clients sont bien informés des services disponibles.

4.2.2 La charge de travail des employés du Programme des services consulaires générée par les missions des États baltes est gérable. Les demandes de

passport sont acceptées dans les missions satellites et transmises à la mission centrale aux fins d'enregistrement dans le PMP. Les passeports remplis sont ensuite renvoyés aux missions satellites pour être remis aux clients. La charge de travail générée par les missions satellites relativement aux services des passeports et aux services consulaires n'alourdit pas de manière importante la charge de travail de la mission centrale.

4.2.3 Les appels d'urgence après les heures normales de travail sont automatiquement réacheminés à la Section des agents de garde du ministère à Ottawa, et on communique le cas échéant avec l'AGC ou avec l'agent consulaire. Par prudence, surtout en raison du nombre réduit d'employés canadiens et des absences fréquentes, la mission dispose d'une trousse à jour de l'agent de service, qui contient les renseignements d'urgence nécessaires à l'intention du personnel lorsque l'AGC est absent. CAMENT sert à suivre toutes les affaires consulaires, y compris des missions satellites, que Stockholm documente. Riga a accès à COSMOS. Les documents du COMIP sont à jour en ce qui a trait à la mission centrale, aux missions satellites et aux deux consuls honoraires.

4.3 Passeports et citoyenneté

4.3.1 Chaque mois, la mission délivre entre 30 et 40 passeports et aide les Canadiens à remplir entre cinq et dix demandes de citoyenneté. Au total, 327 passeports ont été délivrés et 160 demandes de citoyenneté ont été remplies l'an dernier. *** L'agent consulaire délivre la plupart des passeports elle-même et ne sollicite que rarement l'aide de l'AGC ou des employés suppléants, sauf lorsqu'elle s'absente. Le réceptionniste fournit les formulaires de demande requis et recueille les documents soumis par les demandeurs. La norme de délai de service de cinq jours maximum pour la délivrance d'un passeport est respectée. La mission se sert du PMP pour traiter toutes les demandes de passeport. Le secrétaire du CDM, qui est chargé de tenir l'inventaire du matériel de la mission servant à la préparation des passeports, saisit toutes les données requises sur le PMP. Aucun écart n'a été relevé entre le matériel dont la mission se sert et les données saisies dans le PMP.

4.3.2 L'équipe de vérification a noté que ni le consul ni le vice-consul ne comparaient le passeport à la demande avant qu'il ne soit délivré. Avec cette manière de procéder, une erreur ou une fraude pourrait ne pas être décelée avant que le demandeur n'ait reçu le passeport. La pratique acceptée consiste à confronter le passeport et la demande avant d'approuver et de délivrer le passeport.

Recommandation à la mission

4.3.3 La mission doit confronter le passeport et la demande de passeport avant de le délivrer.

Réponse de la mission

4.3.3 La mission a immédiatement mis en œuvre une procédure consistant à confronter le passeport et la demande avant de le délivrer.

4.4 Consuls honoraires

4.4.1 Les consuls honoraires en poste à Göteborg et à Malmö relèvent de la mission. La vérification ne comprenait pas de visites aux consuls honoraires. La mission est satisfaite des services fournis par les consuls honoraires, dont le personnel assure des services dans les deux langues officielles. *** Il a accepté de continuer à remplir ses fonctions jusqu'à ce que la mission lui trouve un remplaçant.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

5.1 Gestion du programme

5.1.1 L'AGC a élaboré des plans de travail et en a fourni des copies au CDM et aux autres gestionnaires de programme. Il rencontre le CDM régulièrement pour passer en revue le travail et participe aux réunions du CGM. L'AGC est également membre du Comité de classification des ERP, du Comité de logement et du Comité d'examen des contrats. Depuis son arrivée, l'AGC a lancé de nombreuses améliorations aux services administratifs.

5.1.2 L'AGC rencontre chaque semaine tout son personnel afin d'examiner les progrès réalisés dans le travail et de discuter des plans. Toutefois, il n'a pas fourni d'objectifs ni de plans de travail clairs à son personnel. Sans cette information, les employés ont tendance à attendre les instructions au lieu de définir leur propre plan de travail.

5.1.3 L'AGC doit concentrer ses efforts sur les questions de ressources humaines depuis longtemps en suspens. Trois d'entre elles, dont fait état la partie du rapport de vérification sur les ressources humaines, créent une confusion parmi les employés canadiens et les ERP et leur posent des problèmes. L'équipe de vérification se préoccupe du fait que le ministère calcule mal le versement d'indemnités de départ aux employés de la mission et applique mal les règles à la mission. Le calcul qui a été utilisé les six dernières années est plus généreux que celui des années antérieures et cela a suscité des attentes plus élevées chez les ERP. La remise à la mission des cotisations de l'employeur par la caisse de retraite locale est le deuxième problème. Cette remise des fonds et la manière dont ils sont utilisés n'ont pas été clairement expliquées aux ERP. La résolution de ces deux problèmes exige plus d'effort de la part de l'AGC. Troisième problème : l'existence de trois différentes versions du Manuel des ERP, dont aucune n'est à jour.

5.1.4 Le poste chargé des ressources matérielles est bien administré, et la mission dispose de locaux à bureau et d'un portefeuille de logements du personnel (LP) adéquats. Le rapport de vérification observe que l'AGC devrait utiliser le PGBM pour la planification à long terme concernant l'ensemble des biens immobiliers de la mission.

5.1.5 Les postes des finances, de l'information et de la sécurité sont correctement gérés par l'AGC, qui est secondé par un personnel compétent. La mission joue le rôle de mission centrale auprès des trois missions satellites des villes baltes de Riga, Tallin et Villnius et un protocole d'entente actualisé fournit des lignes directrices sur la relation entre la mission centrale et les satellites.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 L'AGC administre efficacement le poste des ressources humaines, aidée par le comptable ERP pour les activités ordinaires. Le Comité des ERP communique avec la direction de la mission par le biais de ses réunions régulières. La mission vient de terminer une analyse de la charge de travail, qui a débouché sur la réorganisation des périodes de travail des différents employés de façon à ce que les tâches essentielles soient accomplies lorsque certains s'absentent. En outre, la mission a récemment procédé à un recrutement et à des mouvements internes de personnel entre les programmes. La mission favorise le mouvement des ERP entre les programmes ainsi que le perfectionnement du personnel afin de lui permettre d'occuper des postes à responsabilités accrues. Depuis la vérification précédente, la mission a recruté des employés à divers postes, créant ainsi un équilibre au sein du personnel existant.

5.2.2 Un examen des descriptions de poste et des entrevues avec le personnel ont indiqué que des ERP occupent des postes dont certaines fonctions se chevauchent. Après l'analyse de la charge de travail de la mission, certains ERP n'étaient toujours pas satisfaits de leur description de poste ni de leur classification actuelle. Parfois, les descriptions de poste semblent forcer sur le pourcentage du temps consacré à certaines tâches. Par exemple, les descriptions de postes de réceptionniste et de secrétaire social indiquent que 20 p. 100 du temps est consacré aux activités consulaires. Ces postes sont des postes de soutien, et les activités consulaires ne sont exécutées qu'en l'absence de l'agent du Programme des services consulaires. Ce pourcentage ne correspond pas à ce que nécessitent les fonctions de soutien et une reclassification n'est pas justifiée.

Recommandation à la mission

5.2.3 Revoir la description des postes de secrétaire social et de réceptionniste afin de veiller à ce que les fonctions de soutien correspondent aux pourcentages de temps alloués aux activités concernées.

Réponse de la mission

5.2.3 La mission a revu et ajusté le pourcentage de temps alloué aux services de soutien aux affaires consulaires dans la description des postes de réceptionniste et de secrétaire social, afin de tenir compte du temps réel consacré à ces tâches.

Relations de travail

5.2.4 Chez les ERP, le moral n'est pas toujours bon. Cette situation est en partie attribuable à la confusion créée au sujet des indemnités de départ, du Manuel des ERP et de la caisse de retraite locale. Dans certains cas, il s'agit de problèmes de longue date qui font l'objet de discussions interminables entre les ERP et la direction. Le Comité des ERP aborde ces questions depuis plus de deux ans avec l'AGC et d'autres EC, et il demande que ces questions soient réglées. L'AGC devrait élaborer un plan d'action comprenant une stratégie de communication, afin de résoudre les problèmes du calcul des indemnités de départ, des retours de cotisations et du Manuel des ERP.

Calcul des indemnités de départ

5.2.5 Depuis le début des années 1990, les employés recevaient des indemnités de départ lorsqu'ils quittaient la mission ou prenaient leur retraite. Le paiement se fondait sur le calcul d'un mois par année de service, jusqu'à dix-huit mois maximum. D'après un examen des documents et des entrevues avec le personnel, on est passé, dans ce calcul, d'une semaine par année de service à un mois par année de service continu, jusqu'à un maximum de 28 mois. L'équipe de vérification a étudié les dossiers de trois ERP qui ont reçu des indemnités de départ au moment de leur retraite en 1994, 1996 et 2000. Chaque versement se basait sur le calcul plus favorable. Un employé a reçu un total de ***, le deuxième, de *** et le troisième, de ***. L'équipe de vérification n'a trouvé aucun document approuvant le calcul plus favorable des indemnités comme un changement permanent aux avantages sociaux des ERP. Les ERP eux-mêmes et l'AGC sont aussi incertains quant à l'approbation, malgré la pratique établie. De la correspondance qui faisait allusion à un changement ponctuel aux calculs des indemnités de départ a bien été examinée, mais elle concernait seulement des employés licenciés suite à une réduction des effectifs en 1993. Il semble que ce règlement ponctuel ait par la suite été intégré à l'ensemble d'avantages sociaux permanents des ERP et s'applique non seulement aux cas de licenciements mais également aux indemnités de départ à la retraite. Ce paiement plus avantageux fait à présent partie des pratiques de la mission.

5.2.6 L'équipe de vérification croit comprendre que les autres missions-repères ne versent pas ces indemnités de départ. L'étude sur les avantages sociaux récemment soumise à HRL par la mission n'indique pas que les missions-repères offrent le droit à des indemnités de départ à la retraite ou en cas de licenciement.

Recommandation à HRL

5.2.7 Consulter la mission et déterminer quelles indemnités de départ doivent s'appliquer et communiquer la décision aux ERP.

Réponse de HRL

5.2.7 * Nous avons donc recommandé à la mission d'accorder des droits acquis aux employés actuels et de réduire les indemnités de départ à zéro pour tous les nouveaux employés à compter du 1^{er} janvier 2002.**

Nous avons également recommandé qu'on discute avec l'avocat de la mission pour déterminer si nous avons d'autres solutions légales qui pourraient réduire la responsabilité de l'employeur. S'il n'y a pas d'autres solutions, la recommandation susmentionnée serait maintenue.

Manuel des ERP

5.2.8 Le personnel ne semble pas savoir quelle version du Manuel des ERP est à jour. En septembre 1999, le Comité des ERP a signalé le problème à l'AGC. À ce moment-là, il y avait trois versions : celle de 1994, celle de 1995 et celle de 1997. L'équipe de vérification a remarqué que ces versions étaient annotées à la main, mais le personnel ignorait quel responsable en était à l'origine. L'AGC a communiqué avec les ERP et HRL sur les questions laissées en suspens dans le Manuel, mais un bon nombre ne sont encore pas réglées. Une nouvelle version du Manuel a été fournie à HRL en décembre 1999. Cependant, la section HRL a remis à plus tard l'examen du Manuel parce qu'elle terminait l'étude sur les avantages sociaux de la mission et qu'elle approuvera les changements qui seront apportés au programme complet d'avantages sociaux des ERP. Ces changements seront intégrés au Manuel des ERP. Entre-temps, HRL a envoyé à la mission le nouveau manuel normalisé commun à toutes les missions. Lorsque l'étude sur les avantages sociaux sera terminée et que le Manuel sera révisé en fonction du nouveau modèle normalisé, la mission devra soumettre à nouveau le Manuel à HRL pour examen.

Recommandation à la mission

5.2.9 Veiller à ce que le Manuel des ERP de la mission soit mis à jour selon le nouveau modèle commun et qu'il tienne compte des résultats de l'étude sur les avantages sociaux approuvés.

Réponse de la mission

5.2.9 La mission met actuellement la dernière touche au Manuel des ERP et le soumettra à HRL pour approbation en janvier 2002.

Remise des cotisations de pension

5.2.10 Les ERP sont couverts par une caisse de retraite privée administrée localement. La mission cotise, comme employeur, sans que les cotisations des employés ne soient évaluées. Le caisse de retraite privée a récemment annoncé qu'en raison d'une erreur administrative dont elle est à l'origine, des cotisations ont été payées en trop et qu'elle remettrait ces montants à la mission. La mission a déjà reçu 58 000 \$ et a été informée qu'elle devait s'attendre à recevoir environ 100 000 \$ au total. HRL a avisé la mission que, dans la mesure où ces montants sont remis à titre de versements excédentaires de cotisations, la mission doit les remettre au Trésor. Cependant, les ERP ont informé l'AGC qu'ils pensaient avoir droit à une partie des cotisations rendues. Suite à un avis de HRL, l'AGC a étudié la question en s'appuyant sur des repères locaux et revu les suggestions du Comité des ERP sur les options de rechange. Cela a entraîné davantage de confusion parmi les ERP et une attente non fondée selon laquelle ils recevraient une partie des versements excédentaires.

Recommandation à la mission

5.2.11 Aviser les ERP que les versements excédentaires doivent être remis au Trésor.

Réponse de la mission

5.2.11 Après avoir reçu la recommandation de HRL sur la question, la mission a avisé les ERP que les versements excédentaires devaient être remis au Trésor. Les ERP ont immédiatement exprimé leur désaccord à l'AGC, qui a, à son tour, transmis leurs objections à HRL. La mission vient de recevoir une réponse détaillée, qui a été fournie par écrit à tous les ERP. La mission considère que le dossier est clos, et les versements excédentaires seront remis au Trésor.

Dossiers et évaluations du personnel

5.2.12 L'équipe de vérification a constaté que les dossiers du personnel recruté sur place étaient généralement bien tenus. Les dossiers sont protégés aux archives. Les dossiers des ERP contenaient les descriptions de poste requises, les documents de paye EXT 208, les évaluations et les données sur les antécédents professionnels des employés. On a noté que certaines évaluations des ERP venaient d'être faites et qu'un bon nombre portaient sur des périodes allant jusqu'à trois ans. Qu'un employé soit ou non à l'échelon salarial le plus élevé, une évaluation annuelle doit être effectuée chaque année.

5.2.13 Un employé canadien n'a eu aucune évaluation annuelle depuis deux ans. Il est important d'effectuer des examens de rendement annuels pour tous les EC,

non seulement au moment des promotions, mais également pour guider les employés dans l'exécution de leurs tâches.

Recommandation à la mission

5.2.14 Veiller à ce que les évaluations annuelles du rendement soient effectuées pour tous les employés, qu'il s'agisse des ERP ou des employés canadiens.

Réponse de la mission

5.2.14 La mission veillera à ce que les évaluations soient effectuées chaque année.

Heures supplémentaires

5.2.15 Un ERP a réclamé quatre cent trente-trois heures supplémentaires (l'an dernier), soit trente-cinq heures par mois en moyenne. Les heures supplémentaires réclamées augmentent son salaire de *** ou d'environ 18 p. 100. Ces heures supplémentaires ne sont soumises à aucun processus officiel d'approbation préalable.

Recommandation à la mission

5.2.16 L'AGC devrait veiller à ce que les heures supplémentaires soient autorisées à l'avance.

Réponse de la mission

5.2.16 Toutes les heures supplémentaires seront désormais autorisées à l'avance.

5.3 Ressources matérielles

Gestion du poste

5.3.1 Le poste des ressources matérielles est géré par l'AGC avec l'aide d'un commis aux biens immobiliers recruté sur place. Ce commis est chargé des activités quotidiennes du poste. Compte tenu de la taille de la mission et de la nécessité de gérer un portefeuille de cinq propriétés, les ressources sont suffisantes. L'AGC assure efficacement la planification et la priorisation à long terme des dépenses d'immobilisations et des autres dépenses de coût élevé. En outre, il a pris des mesures pour améliorer l'inventaire du matériel. Le matériel est remplacé et éliminé plus régulièrement, et un meilleur contrôle est exercé sur les biens matériels.

5.3.2 L'AGC discute des exigences relatives aux biens immobiliers avec son personnel, mais les objectifs fondamentaux, comme l'acquisition d'un autre logement du personnel en 2002 ou l'élaboration d'un plan stratégique pour les besoins futurs de la chancellerie, ne sont pas définis dans le PGBM. Le PGBM décrit l'état actuel des biens immobiliers, mais n'établit pas de plan d'action détaillé pour les 12 à 24 mois prochains. La section du PGBM sur les besoins de la chancellerie en 2000 ne mentionnait pas les augmentations de loyer prévues. Il est indispensable que ces données soient incluses dans le PGBM. La mission doit s'assurer que le PGBM contient des données détaillées sur tous les baux, les résultats des études de marché ainsi qu'un plan stratégique pour l'avenir.

Recommandation à la mission

5.3.3 Le PGBM doit inclure des données qui faciliteront son utilisation comme document de planification stratégique pour tous les biens immobiliers de la mission.

Réponse de la mission

5.3.3 La mission collabore avec SRD à la correction des données contenues actuellement dans le PGBM et veillera à ce que les rapports futurs contiennent les données qui faciliteront son utilisation comme document de planification stratégique de l'ensemble des biens immobiliers de la mission. La mission échange fréquemment des messages par courriel avec SRD et avec son bureau de l'administration régionale responsable au sujet des augmentations prévues du loyer de la chancellerie pour l'année financière 2000-2001 et les années suivantes. Cette information figurait en fait dans PRIME.

5.3.4 La rétroaction des occupants indiquait des degrés divers de satisfaction à l'égard de leurs logements. Ils estimaient que le service d'entretien s'était généralement amélioré par rapport aux années antérieures, mais que le service était parfois lent, et qu'il fallait demander deux ou trois fois avant qu'une tâche soit effectuée. L'AGC organise la plupart des activités à la réunion du personnel hebdomadaire et rencontre le commis aux biens immobiliers au besoin. Ce dernier n'a ni objectifs ni plan de travail clairs pour s'orienter dans ses activités et les gérer sur la durée. Un tel document permettrait de mesurer ses activités et d'établir des priorités (et de réduire les demandes d'heures supplémentaires). L'AGC a précisé qu'il essayait de ne pas faire de microgestion pour le poste de commis aux biens immobiliers, en lui permettant de travailler le plus possible de manière autonome. S'il est évident que le commis aux biens immobiliers est satisfait du degré d'aide et d'interaction offert, ce type d'approche peut ne pas convenir au niveau d'activité. Le commis tend à être réactif et à attendre les instructions.

Recommandation à la mission

- 5.3.5 L'AGC devrait fournir au commis aux biens immobiliers des objectifs clairs et un plan de travail détaillé pour évaluer et mesurer ses activités et établir un ordre de priorité.**

Réponse de la mission

- 5.3.5 La mission élabore un plan de travail détaillé avec le commis aux biens immobiliers pour que les objectifs et les priorités soient bien définis et bien compris. La mise en œuvre du plan de travail par le commis sera mesurable et examinée avec lui au milieu et à la fin de l'année.**

5.3.6 Au départ, le commis aux biens immobiliers a été embauché comme chauffeur en 1989 par la mission, puis promu au poste de commis aux biens immobiliers en 1994. Il n'a pas suivi de cours en gestion des biens. Il serait utile à la mission de lui faire suivre le prochain cours de formation offert.

Recommandation à la mission

- 5.3.7 Communiquer avec IFSI pour faire participer le commis aux biens immobiliers au prochain cours offert en gestion des biens immobiliers et du matériel.**

Réponse de la mission

- 5.3.7 Au moment de la vérification, la mission avait déjà demandé et reçu de l'aide de SRD pour faire participer son commis aux biens immobiliers au prochain cours de gestion des biens immobiliers et du matériel.**

Information sur les biens immobiliers

5.3.8 L'équipe de vérification a constaté que les renseignements contenus dans un certain nombre de base de données n'étaient pas toujours à jour ou exacts. Par exemple:

- les prévisions de PRIME ne sont pas complètes;
- les données de PRIME ont été entrées pour créer des numéros CIDP pour toutes les propriétés, le dernier ajout au profil étant le LP42317. Tous les champs à remplir ne l'ont pas été pour ce logement, jusqu'à ce que l'équipe de vérification ait signalé le problème à la mission. Des

erreurs ont été également relevées dans le bilan de la surface utile du LP432007.

- L'inventaire des véhicules comprenait des véhicules dont la mission s'était débarrassée.
- L'inventaire des objets d'art n'a ni été mis à jour ni signé par le CDM actuel.

La tenue à jour de l'information sur les biens est un objectif essentiel, et le commis aux biens immobiliers doit veiller à ce qu'elle soit complète.

Recommandation à la mission

5.3.9 Toutes les bases de données doivent être actualisées et exactes.

Réponse de la mission

5.3.9 La mission met actuellement à jour toutes les bases de données et veillera à ce que dans l'avenir, leur contenu demeure à jour et exact.

Logements du personnel

5.3.10 La mission dispose d'un logement propriété de la Couronne et de deux logements pris à bail. Les logements, de tailles diverses (petits 2+1, un 3+1 et un 4+1), offrent la variété voulue. Les occupants sont bien logés selon les directives en matière d'espace. Le commis aux biens immobiliers ne planifie pas d'inspections des logements, mais il les visite régulièrement afin d'inspecter les travaux effectués sur place. SRSF a effectué une inspection des propriétés en octobre 1999 et préparé un compte rendu détaillé, qui comprend un plan quinquennal d'entretien pour la mission. La mise en œuvre du plan a progressé mais divers projets ne sont pas encore terminés. En particulier:

- trois des sept projets concernant la chancellerie sont inachevés;
- seulement 4 des 15 projets concernant la résidence officielle sont terminés;
- 5 des 10 projets concernant le LP432007 (propriété de la Couronne) sont inachevés.

L'AGC n'a pas intégré ces projets dans un plan comportant des délais permettant de veiller à leur exécution.

Recommandation à la mission

- 5.3.11 Élaborer un plan d'action de façon à ce que tous les travaux nécessaires soient accomplis selon des délais établis.**

Réponse de la mission

- 5.3.11 L'AGC fixe des inspections annuelles régulières de chaque logement du personnel et veille à ce que l'occupant et le commis aux biens immobiliers soient présents; de surcroît, l'occupant a la possibilité de participer aux conclusions de l'inspection. La mission élaborera et mettra en œuvre un plan d'action et communiquera avec SRSF afin d'assurer l'achèvement de tous les projets non terminés.**

Résidence officielle

5.3.12 La résidence officielle achetée en 1962 pour 353 000 \$ se situe sur un vaste terrain, face à la mer, ce qui le rend particulièrement bien adapté aux activités d'accueil. C'est un bâtiment désigné édifice du patrimoine. Sa conception est particulièrement intéressante, surtout celle des salles réservées aux activités de représentation. De nombreux projets visant à assurer son intégrité sont nécessaires pour l'entretien de ce bien immobilier de prestige. La réparation des décorations des plafonds intérieurs, le remplacement des fenêtres, la réparation des murs et du sous-sol abîmés par des dégâts d'eau et l'asphaltage de l'allée font partie des grands projets définis par SRSF. Les coûts estimés sont de 400 000 \$ sur les deux prochaines années financières.

Comité de logement

5.3.13 Tous les membres du petit effectif d'employés canadiens siègent au Comité de logement de la mission. À cause des absences et des exigences liées aux programmes, le Comité ne se réunit pas régulièrement et ses membres communiquent généralement par courriel. Toutes les décisions ne sont pas documentées dans les procès-verbaux des réunions du Comité. Le Comité met l'accent sur les problèmes concrets et non sur les besoins à plus long terme. Il serait utile à la mission que le Comité se réunisse une fois par trimestre afin d'orienter l'élaboration d'une stratégie plus vaste pour les propriétés. Le document de SRD précisant le mandat et les attributions du Comité devrait être consulté et intégré.

Recommandation à la mission

- 5.3.14 Le Comité de logement devrait se réunir une fois par trimestre.**

Réponse de la mission

- 5.3.14 Le président du Comité de logement donnera suite à cette recommandation. Le Comité commencera à tenir des réunions trimestrielles à partir d'octobre 2001.**

Le SGI et les acquisitions

5.3.15 Le commis aux biens immobiliers suit une formation sur le module de gestion du matériel du SGI dans le cadre d'un programme de formation à distance. Toutefois, au moment de la vérification, il ne s'en servait pas pour les achats locaux ou de l'AC. Le commis tient de nombreux documents et produit des commandes d'achat local établies manuellement qui sont dûment signées et utilisées pour divers achats. Les documents d'achat sont détaillés et classés. SRM a signalé que le module de gestion du matériel deviendrait obligatoire en 2001 pour tous les achats locaux et de l'AC dans les missions. Comme certains fournisseurs locaux demandent des documents d'achat en suédois, la mission devra, en consultant SRMW, voir comment résoudre ce problème.

Recommandations à la mission

- 5.3.16 La mission devrait utiliser le module de gestion du matériel du SGI pour les commandes d'achat local.**
- 5.3.17 Consulter SRMW au sujet des possibilités de programmer le module de gestion du matériel en vue de la production des documents d'achat dans la langue du pays.**

Réponses de la mission

- 5.3.16 Le commis chargé des biens et du matériel à la mission a reçu une formation adéquate pour ce qui est des commandes d'achat local et a commencé à utiliser le module de gestion du matériel du SGI.**
- 5.3.17 La mission communique actuellement avec SRMW afin de voir s'il existe des moyens de régler le problème.**

Commentaire de SRMW

- 5.3.16/17 Actuellement, les missions n'ont pas officiellement reçu le mandat d'utiliser le module de gestion du matériel. Toutefois, SMSF organise actuellement un projet pour déterminer dans quelle mesure les missions devraient l'utiliser. La question de la traduction des**

documents d'achat dans des langues autres que l'anglais et le français n'est pas considérée comme une priorité.

5.4 Finances

Gestion du poste

5.4.1 La section est administrée par l'AGC qui assure les opérations financières pour Stockholm et pour les missions des trois États baltes. Stockholm doit entrer toutes les données au SGI pour le compte des missions baltes, jusqu'à ce qu'on leur fournisse SIGNET 2000 et un accès au SGI. L'AGC est secondé par un comptable principal ERP et un comptable adjoint. Le personnel de la mission s'est plaint à l'AGC de la qualité du service fourni par la section. Ces plaintes ont également été portées à l'attention de l'équipe de vérification. La question a été traitée par l'AGC et certaines améliorations ont été apportées. La section devient davantage axée sur le service et devrait continuer à mettre l'accent sur l'amélioration des relations avec la clientèle.

5.4.2 Le poste de comptable a été récemment reclassifié au niveau LE-07. L'employée s'est bien adaptée au système de gestion intégrée (SGI) et a démontré qu'elle en comprenait bien le fonctionnement. Sa formation sur le SGI comprenait un cours de formation à distance et un cours en classe à Ottawa destiné aux comptables principaux.

5.4.3 La comptable adjointe (LE-05) occupe le poste depuis décembre 2000. Elle doit suivre une formation au SGI à Ottawa au printemps. Ses principales fonctions consistent à coder et à saisir les données dans le SGI, à tenir les dossiers de contrat et à traiter les remboursements de TVA. Elle a également effectué l'enquête de février 2001 sur les avantages sociaux. Son plan de travail a été évalué et remanié par l'AGC, en vue de l'ajout d'une composante administrative de 25 p. 100.

5.4.4 La comptable principale hésite à déléguer d'autres responsabilités à la comptable adjointe. Elle préfère se garder le travail. ***

Recommandation à la mission

5.4.5 La comptable principale doit jouer un rôle plus axé sur la supervision et déléguer des responsabilités supplémentaires pour que l'adjointe comptable se familiarise avec l'ensemble des tâches de comptabilité.

Réponse de la mission

5.4.5 L'adjointe comptable suit actuellement une formation complète sur tous les aspects des comptes de la mission. La comptable principale joue un rôle davantage axé sur la supervision à cet égard.

Relations entre la mission centrale et les satellites

5.4.6 Stockholm est la mission centrale désignée pour les missions de Riga, de Tallin et de Vilnius et elle assume la responsabilité de l'administration des opérations financières. Le protocole d'entente établi définit clairement les responsabilités comptables de toutes les parties. Chaque satellite a son propre centre financier et contrôle ses dépenses quotidiennes. Les comptes sont payés localement et les satellites envoient toutes les factures et sommaires à la mission centrale, où les comptes sont traités et où les rapprochements bancaires sont effectués. Il y a deux comptes bancaires à Riga, trois à Tallin et deux à Vilnius. La gestion des sept comptes bancaires des satellites en plus des comptes de la mission centrale constitue une lourde charge de travail pour la Section des finances de Stockholm.

Rapports

5.4.7 L'équipe de vérification a noté que l'établissement de rapports de données financières est un problème pour les gestionnaires de programme comme pour la Section de l'administration. La Section de l'administration a des difficultés à produire le rapport relatif à l'engagement des fonds selon la présentation demandée par les gestionnaires de programme aux fins du suivi des programmes. Les gestionnaires de programme connaissent mal les capacités de production de rapports du SGI et ils ont eu recours à des systèmes « maison » intrinsèquement inefficaces pour s'acquitter de leurs responsabilités élémentaires en matière de gestion financière aux fins du contrôle des CE (contrôle des engagements).

5.4.8 La mission a du mal à suivre les CE internes ou externes visant un événement ou un projet particulier. La solution du SGI est la suivante : le gestionnaire de programme groupe et code tous les CE en rapport avec un événement ou un projet particulier par ordre numérique statistique qui correspond à l'événement ou au projet. Cela devrait réduire le nombre de rapports à examiner et faciliter le suivi des dépenses liées aux événements.

5.4.9 La mission devrait cesser d'utiliser les tableurs Quattro Pro, et au moins un membre de chaque section devrait avoir reçu une formation suffisante sur le SGI. Le cours de deux jours (IM-140) sur les rapports présentera aux utilisateurs les rapports normalisés disponibles dans le SGI et leur apprendra à accéder à certains rapports, à les interpréter et à les personnaliser. Tant que tous les gestionnaires ne connaissent

pas mieux le SGI, le plan de l'AGC doit prévoir un travail avec chacun d'entre eux en vue d'élaborer et de personnaliser des rapports valables.

Recommandation à la mission

5.4.10 Une formation adéquate sur le SGI doit être fournie à au moins un membre du personnel de chaque section pour qu'il puisse personnaliser les rapports relatifs aux programmes.

Réponse de la mission

5.4.10 Avant la visite de l'équipe de vérification en mars, l'AGC avait rencontré chaque gestionnaire de programme pour discuter des besoins financiers et budgétaires particuliers de leur programme et déterminer quels rapports personnalisés ils aimeraient recevoir. L'adjoint à la promotion du commerce a déjà suivi une formation substantielle sur le SGI et coordonnera et personnalisera les exigences en matière de rapport pour la Section commerciale. Les services comptables fourniront une formation sur le SGI aux autres membres du personnel à la demande des gestionnaires de programme.

Comptes bancaires de la mission

5.4.11 La mission tient un compte bancaire en monnaie locale. La majorité des transactions sont effectuées par virements bancaires et postaux. Les recettes de la mission sont minimales. Tous les ERP sont payés par virement direct.

5.4.12 La mission n'est pas satisfaite des services fournis par la banque. Les principaux problèmes sont le manque de courtoisie et le fait que des frais de 120 SEK (18 dollars par chèque) sont imposés pour les chèques payés retournés. À cause du coût, la mission ne demande pas à la banque de lui renvoyer ces chèques. Sans avoir en mains les chèques payés, l'agent financier de la mission ne peut pas vérifier que tous les chèques traités représentent des dépenses légitimes et qu'ils sont correctement autorisés. Comme solution de remplacement au renvoi des chèques annulés, la mission pourrait photocopier chaque chèque signé avant de l'émettre.

Recommandation à la mission

5.4.13 La mission devrait envisager de faire affaire avec une autre banque si les problèmes ne peuvent être résolus.

Réponse de la mission

5.4.13 Le CGM a discuté de la question des services fournis par la banque avec laquelle la mission fait affaire, et l'AGC et la comptable principale rencontreront les représentants de la banque au début du mois de janvier 2002 dans le but de résoudre les problèmes en suspens.

Frais de télévision câblée et d'accès Internet

5.4.14 La mission verse des droits de télévision câblée pour chaque employé canadien. Il n'y a aucune affectation permettant à la mission de payer ce service dans la mesure où la télévision câblée constitue une dépense personnelle du personnel. Une directive récemment émise par l'AC (13 octobre 2000) stipule que le service de câblodistribution doit être payé par l'employé. La mission a la responsabilité de suivre cette politique.

5.4.15 En outre, la mission paye le branchement à Internet dans l'un des logements du personnel et à la résidence officielle. Les frais annuels s'élèvent à environ 500 \$. Aucune raison liée aux programmes ne justifie cette dépense. Il n'y a donc pas d'affectation pour couvrir ces dépenses par le compte de la mission.

Recommandations à la mission

5.4.16 La mission doit cesser de payer les frais de câblodistribution pour l'employé canadien selon la directive de SRD sur le paiement des frais de services de télévision par câble et par satellite.

5.4.17 Une justification du point de vue des programmes devrait être préparée à l'appui du paiement de l'accès Internet à même les fonds de la mission (sinon, ce paiement devrait cesser).

Réponses de la mission

5.4.16 Comme il est jugé indispensable, compte tenu des besoins liés aux programmes de l'ambassade, que l'employé canadien ait accès aux nouvelles en anglais et en français auxquelles il est impossible d'avoir accès en Suède autrement, la mission considère qu'il est raisonnable et justifié de payer le forfait de base de la télévision par câble (qui permet de regarder CNN, la BBC et TV5) à l'employé canadien. Depuis le 1^{er} avril 2001, tous frais ou coût associés aux services fournis en plus de ceux prévus à l'abonnement de base (p. ex., chaînes d'émissions de divertissement ou de films) sont payés par l'employé canadien.

5.4.17 La justification du point de vue des programmes du paiement des droits d'accès à Internet à même les fonds de la mission a été fournie à l'équipe de vérification dans un courriel du 28 mars 2001 adressé par le CDM à SIX.

Commentaire de SIV

5.4.16 La politique sur le paiement des frais de services de télévision par câble ou par satellite a été envoyée à toutes les missions le 13 octobre 2000. Il y est clairement indiqué que l'État ne paiera pas les frais mensuels de télévision par câble et par satellite. L'occupant et la mission ont la responsabilité de suivre cette politique.

Réceptions officielles

5.4.18 Les demandes de remboursement relatives aux dépenses de représentation et soumises par le CDM et les gestionnaires de programme pour l'année financière 2000-2001 ont fait l'objet d'une vérification, à des fins de conformité à la politique du ministère relative à l'accueil officiel et aux lignes directrices sur les réceptions officielles dans les missions. Toutes les demandes de remboursement se fondent sur un taux par personne pour les dîners et les soupers. Une fonction distincte du compte rendu des réceptions officielles est remplie pour chaque dépense, et les originaux des reçus sont joints. Toutefois, une courte note évaluant les résultats de la fonction n'est pas toujours incluse. Le compte rendu doit indiquer le but et l'évaluation de la fonction, ainsi que la liste détaillée des invités.

5.4.19 Remplir les fonctions de représentation chez soi est la manière habituelle d'assurer l'accueil officiel. Peu d'agents utilisent régulièrement leur lieu d'habitation dans leurs activités de représentation liées aux programmes.

5.4.20 La mission n'a pas revu son taux par personne depuis un certain temps. En vertu de la nouvelle politique, les missions doivent fournir les coûts détaillés d'au moins deux fonctions remplies à domicile (dîners, soupers et cocktails) chaque année, de façon à démontrer que le taux par personne est raisonnable. Ces coûts établis doivent être tenus à jour dans le dossier sur l'accueil officiel. Les lignes directrices sur les réceptions officielles dans les missions devraient préciser clairement si le coût des boissons alcoolisées est inclus ou non. Les agents qui présentent des demandes séparées pour les achats en gros de boissons alcoolisées devraient utiliser le calcul des coûts par personne qui n'inclut pas les boissons alcoolisées. Ces coûts par personne devraient être examinés et approuvés par le CGM chaque année.

Recommandations à la mission

- 5.4.21** La mission devrait voir si les demandes de remboursement des dépenses réelles plutôt que selon un taux par personne présentées par les employés canadiens pourraient permettre de faire des économies pour les activités de représentation à domicile.
- 5.4.22** Lorsque les taux par personne sont utilisés dans les demandes de remboursement des dépenses liées aux activités de représentation, les coûts réels pour au moins deux fonctions de chaque type (cocktail, dîner et souper) devraient être déterminés chaque année de façon à ce que le taux par personne soit raisonnable.
- 5.4.23** La mission devrait veiller à ce que le taux par personne indique clairement si les boissons alcoolisées sont incluses ou non.

Réponses de la mission

- 5.4.21/22** Après avoir discuté en détail en s'appuyant sur les coûts réels de représentation de l'an dernier, le CGM a approuvé, le 1^{er} septembre 2000, les taux par personne révisés (c'est-à-dire les plafonds) comme il a été recommandé, pour les dépenses liées aux activités de représentation organisées à domicile et dans les restaurants de la région de Stockholm.

La mission se prépare à effectuer un examen annuel des dépenses de représentation à domicile en se fondant sur les coûts réels d'au moins deux fonctions de chaque type afin de s'assurer que les taux par personne utilisés à la mission sont raisonnables et exacts. Le prochain examen annuel doit avoir lieu au printemps 2002.

- 5.4.23** Dans l'immédiat, tous les employés canadiens de la mission s'assureront que le taux par personne utilisé pour les activités de représentation indique clairement sur le compte rendu des réceptions officielles si les boissons alcoolisées sont incluses ou non.

Comité d'examen des marchés

- 5.4.24** La mission a mis sur pied un Comité d'examen des marchés qui favorise l'utilisation du courriel pour l'examen et l'évaluation des marchés.
- 5.4.25** La mission se sert d'un registre qui énumère tous les marchés en cours ainsi que leur valeur.

5.4.26 La mission a recruté une entreprise pour le transport des enfants des employés canadiens du domicile à l'école et vice-versa. La mission a versé 18 000 \$ à l'entreprise. Toutefois, les dossiers ne contenaient aucun document expliquant comment le marché a été attribué ni de marché de service. Sur réception de la facture mensuelle, la mission paye les frais de transport. Le coût, qui était au départ de 60 \$ (400 SEK) le voyage en mai 2000 est passé à 66 \$ (440 SEK) en septembre 2000. Depuis septembre, ce coût est monté à 80 \$ (540 SEK).

Recommandation à la mission

5.4.27 La mission devrait lancer un processus fondé sur le principe de la concurrence pour choisir l'entreprise de transport scolaire. Un contrat officiel devrait être signé.

Réponse de la mission

5.4.27 Les entreprises de taxi auxquelles fait actuellement appel la mission appliquent le tarif en vigueur actuellement comme elles le feraient pour tout autre passager, mais un horaire est prévu à l'avance pour assurer le service régulier chaque jour. Si les tarifs des taxis locaux augmentent, les coûts augmentent également pour la mission. Les entreprises de taxi ne signent pas de contrat fixant un montant garanti par voyage ou par mois, mais acceptent de fournir un service régulier chaque jour. La mission a sollicité les entreprises locales afin d'obtenir le service de transport scolaire le plus économique et le plus fiable pour la durée de l'année scolaire.

5.5 Gestion de l'information

5.5.1 En septembre 2000, la mission a recruté le gestionnaire des systèmes (GS), poste occupé par une ERP. Elle exerce des responsabilités régionales pour Helsinki et reçoit à l'occasion des demandes des missions des États baltes, même si le protocole d'entente conclu entre Stockholm et les missions satellites stipule que le GS en poste à Paris fournit l'orientation et l'aide nécessaires aux satellites. Un service de soutien est fourni par le GS en poste à Oslo.

5.5.2 L'équipe de vérification juge que la GS est une employée très compétente et très capable, qui possède la formation complète pour exécuter ses fonctions. Elle a reçu une formation sur OCTEL-SIGNET à l'AC en octobre 2000. ***

Pratiques modèles

5.5.3 L'AGC a établi un système appelé ADMIN NET pour les programmes de gestion et des services consulaires. ADMIN NET est un système comparable au site

intranet des missions mais spécifique à l'information administrative. Il utilise un lecteur I:/, et comporte une interface Netscape pour l'échange des diverses politiques et procédures des missions. L'équipe de vérification a constaté que l'ADMIN NET est un outil puissant pour communiquer de l'information administrative au personnel des missions qui l'apprécie énormément.

Règlements sur la sécurité de la TI

5.5.4 L'équipe de vérification a été informée que des nouveaux employés avaient accès à SIGNET en partageant leur mot de passe. L'AGC (avec la GS) est responsable de la sécurité de la TI. Son rôle consiste à veiller à ce que chaque nouvel employé obtienne les autorisations de sécurité nécessaires avant de recevoir un compte SIGNET. L'employé doit faire l'objet d'une vérification approfondie de la fiabilité avant d'obtenir un compte.

Recommandation à la mission

5.5.5 Les règlements du ministère doivent être respectés, et aucun employé ne doit avoir accès à SIGNET avant d'avoir obtenu un compte.

Réponse de la mission

5.5.5 Les règlements du ministère sont à présent pleinement respectés, et dans l'avenir, aucun employé n'aura accès à SIGNET avant d'avoir obtenu un compte.

FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EC	ERP	TOTAL
Bureau du chef de mission	2	4.5	6.5
Relations générales	1	2.5 ¹	3.5
PCI	1	6.5	7.5
Services consulaires	0.5	2	2.5
Administration	0.5	6.5	7
Total	5	22	27

¹ Ce chiffre reflète l'augmentation du nombre d'ERP durant les six mois de la présidence suédoise à l'UE. L'ajout réel au personnel est de 1,5 ERP, bien que des changements internes prévus à présent feront passer le nombre d'ERP du programme à deux et diminuer le nombre d'ERP du Programme de PCI à six.

Ressources matérielles

ÉLÉMENTS D'ACTIF	PROPRIÉTÉS	BAUX
Chancellerie		1
Résidence officielle	1	
LP	1	2
Véhicules	3	

Information financière

Salaires des ERP	1 090 966 \$
Fonctionnement + dépenses en capital	1 407 731 \$
Heures supplémentaires des EC	7 000 \$
Total	2 505 697 \$