

VÉRIFICATION  
DE  
L'AMBASSADE DU CANADA

TUNIS

AVRIL 2002

Direction de la vérification (SIV)

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	1
GESTION DE LA MISSION .....	3
1.1 Aperçu .....	3
PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES .....	4
2.1 Gestion du programme .....	4
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL .....	7
3.1 Gestion du programme .....	7
3.2 Planification du programme DCI .....	7
3.3 Formation .....	8
3.4 Services .....	9
3.5 Infrastructure de l'exécution du programme .....	10
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES .....	11
4.1 Gestion du programme .....	11
PROGRAMME D'ADMINISTRATION .....	13
5.1 Gestion du programme .....	13
5.2 Ressources humaines .....	14
5.3 Ressources matérielles .....	17
5.4 Gestion financière .....	20
5.5 Gestion de l'information .....	25
ANNEXE A .....	26
FICHE DE RENSEIGNEMENT SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION .	26

## **RÉSUMÉ**

Une vérification des programmes de développement du commerce international (DCI), des relations générales, des affaires consulaires et de l'administration a été effectuée à Tunis entre le 23 et le 27 octobre 2000. Une vérification avait été effectuée précédemment en septembre 1994. Le bureau de Tripoli, qui relève du chef de mission (CDM) à Tunis, ne fait pas l'objet de la présente vérification.

### **GESTION DE LA MISSION**

Cette mission, dirigée par un CDM expérimenté, est bien gérée. La communication y est bonne et les réunions régulières du Comité de gestion de la mission (CGM) facilitent l'échange d'information entre gestionnaires de programmes. Au moment de la vérification, la mission étudiait différents scénarios concernant l'éventuelle expansion ou réduction des Programme d'immigration et de développement, respectivement. Le Service d'immigration du Québec avait exprimé le désir de partager des locaux à Tunis. De plus, on planifiait d'agrandir le bureau commercial à Tripoli (Libye). Depuis la vérification, un agent canadien FS-02 a été affecté en Libye, où une ambassade a ouvert ses portes. Toutes ces questions auront un effet immédiat et durable autant sur le rôle que sur la taille de la mission. On encourage la création d'un comité des employés recrutés sur place (ERP) ainsi que la participation à une retraite annuelle, qui renforcerait la cohésion entre les différents programmes et remonterait le moral du personnel.

### **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

Au moment de la vérification, les responsables du Programme des relations générales venaient de terminer leurs travaux concernant la visite de la deuxième délégation en importance depuis six mois. Autre sujet de préoccupation : le projet d'expansion de la présence canadienne en Libye. Malgré cette charge de travail, le processus de planification du Programme était bien entamé et des recommandations avaient été faites pour en améliorer le processus.

### **PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL (DCI)**

Le programme de DCI est restreint et se concentre sur certains créneaux et offre donc peu de possibilités d'expansion. L'affectation d'un agent canadien à Tripoli devrait modifier le rôle de soutien du Programme de DCI. Des recommandations ont été faites pour améliorer le processus de planification.

## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

Ce programme est bien géré. Il soutient aussi l'adjoint consulaire recruté sur place au bureau de Tripoli (pouvoir de signature et délivrance des passeports).

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

Ce programme est bien géré et des améliorations importantes ont été rapidement apportées avec l'arrivée d'un nouvel agent-gestionnaire consulaire (AGC). Les plans de la chancellerie actuelle devront être réexaminés pour assurer l'accommodation optimale des programmes actuels et prévus. La mission devra appliquer divers contrôles internes de base qui ne l'étaient pas depuis quelque temps et remettre en question certains privilèges et paiements offerts au personnel. La communication bénéficierait de la mise en œuvre d'une entente de bureau central à bureau satellite entre la mission et Tripoli.

## **GESTION DE LA MISSION**

### **1.1 Aperçu**

1.1.1 La mission de Tunis est bien gérée et fait face à de nombreuses questions concernant l'éventuelle expansion ou contraction de ses programmes. Elle a consacré beaucoup de temps aux visites de délégations commerciales et à la création d'un nouveau bureau à Tripoli.

1.1.2 L'arrivée du nouvel AGC a notablement amélioré la gestion et le moral de la mission. Bien soutenu par le CDM, elle pratique une gestion transparente et est soucieuse du service à offrir, d'où la satisfaction des clients.

1.1.3 La mission devra appliquer des contrôles internes de base qui ne l'étaient pas ces dernières années. Certains privilèges et paiements accordés au personnel devront être remis en question et supprimés, tâche difficile mais nécessaire exigeant soutien et leadership de la part du CGM et du CDM.

1.1.4 Les communications sont bonnes et les réunions hebdomadaires du CGM facilitent le partage de l'information. Une retraite annuelle favoriserait la cohésion entre programmes et améliorerait le moral du personnel.

## **PROGRAMME DES RELATIONS GÉNÉRALES**

### **2.1 Gestion du programme**

2.1.1 Le Programme des relations générales (RG) est géré par un FS-02 chevronné, secondé par un secrétaire (LE-06) et par un adjoint à la traduction et aux relations publiques (LE-05). Au moment de la vérification, la mission finissait de gérer une vaste délégation commerciale du Québec, sa deuxième importante délégation en six mois.

2.1.2 La mission s'était souciée de la reprise et de l'expansion des relations diplomatiques avec la Libye et de l'ouverture d'un bureau commercial à Tripoli. Récemment, ce bureau était déplacé et un chargé d'affaires y était nommé, assumant les fonctions de FS-02 dans des bureaux locaux servant d'ambassade.

### **Planification du programme**

2.1.3 L'ancien gestionnaire de programme n'a laissé à son remplaçant aucun registre de passation de fonctions ni autre documentation à part un journal. Malgré tout, le gestionnaire de programme a sans délai pris le portefeuille en main et la planification est déjà amorcée. Un calendrier est déjà établi, détaillant des objectifs et des projets chiffrés, ainsi que des activités politiques et publiques, y compris l'affectation d'un Fonds d'initiative de la mission, tous des éléments qui correspondent bien aux objectifs du programme des RG mentionnés dans l'Accord de responsabilisation du CDM et dans le plan d'activités de la direction générale géographique.

2.1.4 Il sera maintenant possible de raffiner davantage le processus de planification après un débat exhaustif avec le CDM, les collègues gestionnaires de programmes et le personnel qui contribuera à sa mise en œuvre. De plus, le processus sera assorti d'une série d'indicateurs de résultats clés et de critères de succès. Après débat exhaustif du CDM, des gestionnaires de programmes et des employés concernés, le processus de planification pourra être perfectionné et assorti d'une série d'indicateurs de résultats et de critères de succès. Le CDM et le gestionnaire de programme pourront alors élaborer une entente de responsabilité. On devra tenir compte du nouveau poste créé en Libye et des coûts connexes (p. ex. déplacements, accueils et éventuellement le Fonds d'initiative de la mission).

2.1.5 Ce Fonds étant limité à 15 000 \$, on fera tout pour optimiser son utilisation en le combinant à des événements culturels et autres activités dans la région et en ayant recours aux commandites du secteur privé et de particuliers. Dans cette optique, on pourrait aussi organiser des projets communs avec d'autres missions. À cette fin, il serait avantageux de prévoir des réunions périodiques des gestionnaires et agents des programmes d'affaires publiques et politiques.

## **Recommandations à la mission**

- 2.1.6** Le CDM devrait faire en sorte que les gestionnaires de programmes laissent un registre de passation de fonctions à leurs remplaçants (voir le site Intranet Horizons - Appui aux postes - les outils : Pratiques exemplaires).
- 2.1.7** Le plan du programme devrait être établi avec le CDM, les collègues gestionnaires de programmes et les employés et exposer les responsabilités à incorporer dans le cadre redditionnel et le processus d'évaluation.

## **Réponses de la mission**

- 2.1.6** Recommandation acceptée. Elle sera mise en oeuvre de façon systématique lors des prochains départs de la mission.
- 2.1.7** Le plan du programme a été agréé par le CDM et rediscuté avec lui à mi-terme dans le contexte de la poursuite des objectifs globaux de la mission.

## **Organisation du programme**

**2.1.8** La description de poste de l'adjointe à la traduction et aux relations publiques ne reflète ni la gamme de ses fonctions actuelles ni les responsabilités additionnelles envisagées par le gestionnaire de programme. En particulier, le gestionnaire de programme a l'intention de lui demander de faire connaître le Canada auprès des décideurs tunisiens et libyens, en se servant de la documentation produite au Canada, en organisant et en parrainant des activités culturelles dans ces pays et en organisant des journées d'information sur le Canada. L'adjointe aidera aussi les Canadiens à mieux comprendre la Tunisie en produisant régulièrement des rapports et analyses de la couverture médiatique en langue arabe.

**2.1.9** L'adjointe aux relations publiques connaît peu le Canada et n'y a été qu'une seule fois, en 1995. Étant donné ses nouvelles responsabilités, elle aurait avantage à se familiariser davantage avec notre pays.

## **Recommandations à la mission**

- 2.1.10** Mettre à jour la description de poste de l'adjointe à la traduction et aux relations publiques et faire en sorte qu'elle reflète bien les responsabilités actuelles et prévues.
- 2.1.11** Lui offrir l'occasion de mieux connaître le Canada.

## Réponses de la mission

- 2.1.10** La description de tâches et le niveau du poste de l'adjoint à la traduction et aux relations publiques ont été révisés et sont en place depuis le 1er août 2001.
- 2.1.11** L'adjoint est allé au Canada en septembre 2001, pendant une période de trois semaines, afin de se familiariser avec le Canada ainsi qu'avec les objectifs du programme.

## Politiques et procédures du programme

2.1.12 Le programme des RG n'est pas appuyé de façon générale, comme l'est celui du DCI, par les responsables des directions générales fonctionnelles et des directions générales géographiques. Les services à fournir aux divers clients ne sont pas bien définis et il y a un manque flagrant de systèmes, procédures, bases de données, outils de travail et unités de soutien. Le programme des RG est beaucoup moins efficace qu'il ne pourrait l'être avec le soutien nécessaire. Sans une « nouvelle approche » semblable à celle élaborée par le Service des délégués commerciaux, la direction générale géographique devrait tenter de soutenir davantage et de façon systématique les programmes des RG. Nous avons soulevé cette question à l'Administration centrale (AC), autant dans le cadre des vérifications de missions que de l'action menée à l'AC.

2.1.13 Périmées, les instructions relatives au Fonds d'initiative de la mission doivent être revues afin de refléter la situation actuelle. Cette question a été soulevée dans d'autres rapports de vérification.

## **PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL**

### **3.1 Gestion du programme**

3.1.1 Le Programme de développement du commerce international (DCI) est géré par un gestionnaire de programme (FS-02) d'expérience, secondé de façon compétente par un agent commercial (LE-09) et un secrétaire (LE-05). Jusqu'à tout récemment, le gestionnaire de programme était aussi responsable du programme DCI en Libye et encadrait à Tripoli un agent consulaire (LE-07) s'occupant de commerce. Malgré l'embauche d'un FS-02 à Tripoli, la mission continue d'offrir son soutien.

3.1.2 La portée du programme de DCI en Tunisie est limitée et le restera. Au cours des cinq dernières années, les exportations vers la Tunisie ont oscillé entre 30 et 100 millions de dollars, sans montrer de tendance nette. La Tunisie continuera de se concentrer sur l'Europe, mais pourra avoir des créneaux pour le Canada. La Libye a plus de potentiel, mais le commerce y restera inextricablement lié à des considérations politiques. Autant en Tunisie qu'en Libye, l'investissement dans les ressources naturelles, surtout dans le secteur du pétrole, a déjà été, et restera, un bon créneau pour les entreprises canadiennes. Une fois établi, le créneau des entreprises canadiennes a eu tendance à s'étendre à d'autres secteurs de services connexes.

3.1.3 La coopération avec le programme de développement, qui offre des occasions d'affaires, est bonne. Et étant donné les objectifs communs, les tâches sont partagées avec le gestionnaire du programme de développement. Puisque le programme de développement régresse en Tunisie, on peut s'attendre à une diminution correspondante des occasions d'affaires.

### **3.2 Planification du programme DCI**

3.2.1 Il n'y a pas de plan d'activités officiel. Cependant, les évaluations du gestionnaire de programme et de l'agent commercial font état d'objectifs précis. L'équipe se réunit souvent et les membres connaissent leurs objectifs, priorités et activités respectives. L'agent commercial a ses propres objectifs qui s'inscrivent dans le cadre de ceux, généraux, du programme. L'équipe de DCI n'est pas assez grande pour que les membres s'occupent chacun d'un portefeuille en particulier; ils touchent donc tous à tous les secteurs. On pourrait améliorer le processus de planification en explicitant davantage les objectifs, activités et projets, en les chiffrant, en leur attribuant un ordre de priorité et en y précisant les indicateurs de résultats et les critères de succès. Ceci faciliterait la communication avec le CDM, les collègues et le personnel à propos des rôles, responsabilités et évaluations de la performance liés au programme.

3.2.2 Les projets chiffrés à 26 000 \$ du programme de DCI ont été soumis à la direction générale géographique, mais seulement 9 000 \$ ont été mis à la disposition du personnel.

### **Recommandation à la mission**

3.2.3 **Les plans de DCI devraient être plus précis et définir les indicateurs de résultats clés et les critères de succès correspondants afin de faciliter l'évaluation des programmes.**

### **Réponse de la mission**

3.2.3 **Le programme DCI s'est doté d'une panoplie d'outils de gestion stratégique permettant une meilleure planification ainsi qu'un suivi/ monitoring dont l'efficacité a commencé à être reconnue par les clients du secteur privé et par la centrale. La philosophie de la Nouvelle Approche a guidé ces mesures correctives et l'application de méthodes de travail devant permettre de mieux mesurer les résultats et d'ajuster le tir au besoin. Ces changements ont permis de récupérer le retard constaté par la Vérification, tout en préservant la flexibilité nécessaire au processus itératif inhérent au développement des occasions d'affaires. Dorénavant, les secteurs prioritaires sont plus clairs et Ottawa a approuvé le calendrier et les budgets des études sectorielles prioritaires. Des calendriers détaillés des principaux événements sont publiés et circulés tant au sein de la mission qu'auprès de la centrale, dans un souci de synergie. Des plans de formation des employés locaux sont exécutés. L'échéancier de mise en oeuvre des mécanismes de la Nouvelle approche est opérationnel: registre de correspondance; respect des délais; lettres-type; diffusion de l'information sur les services prioritaires et facultatifs; rapports WIN; rapports d'utilisation systématique des PIBD; réunions régulières d'équipe; compte-rendus mensuels; etc.**

### **3.3 Formation**

3.3.1 Tunis étant l'une des dernières missions à avoir eu accès à WIN On-ligne, la formation offerte avait donc été oubliée depuis longtemps. Le gestionnaire de programme a entrepris des démarches pour former toute l'équipe à Paris. Il est impératif que cela se fasse puisqu'aucun contact n'est actuellement entré dans le système.

## Recommandation à la mission

### 3.3.2 Assurer l'utilisation de WIN On-ligne.

#### Réponse de la mission

**3.3.2 Un complément de formation WIN est en cours et des efforts considérables ont été consacrés aux inscriptions WIN qui se font maintenant systématiquement. Depuis août 2001, 220 entrées WIN ont été réalisées avec un niveau de sophistication suffisamment précis pour faire ressortir des données d'importance stratégiques, telles que a) 70% des services fournis sont des services dit de base, ce qui démontre une réorientation de nos efforts vers des activités à valeur ajoutée tout en préservant une dose de flexibilité appréciée de nos clients qui ont besoin de plus d'accompagnement; b) nos clients sont du Québec à 65%; c) confirmation de l'identification de nos secteurs prioritaires; d) identification du profil de notre clientèle-type c.à.d. clients nombreux et très variés avec de légères concentrations chez les PME des secteurs IT, agro-alimentaire, et services.**

## 3.4 Services

### La nouvelle approche

3.4.1 La « nouvelle approche » est appliquée de façon logique, conformément aux lignes directrices. Beaucoup d'entreprises canadiennes hésitent à s'aventurer dans les territoires inconnus que sont la Tunisie et la Libye, inquiètes des difficultés qu'elles pensent devoir y affronter. Étant donné que toute la gamme des services offerts à l'intention des entreprises en visite n'est pas toujours disponible, la mission a une certaine marge de manoeuvre. Ainsi, lorsqu'une occasion de viser des objectifs sectoriels se présente dans le cadre d'une initiative particulière prise par une ou plusieurs entreprises, la mission est prête à fournir des services qu'elle n'offrirait pas normalement. Une grande partie du temps est habituellement consacrée au dépannage.

3.4.2 Malgré tout, la mission saisit toutes les occasions qui s'offrent à elle d'informer les entreprises canadiennes de la nature de la nouvelle approche et de ses implications, et tient une base de données de contacts et d'autres sources de services en Tunisie et en Libye. Elle réoriente en outre ses activités en mettant l'accent sur la sensibilisation et la promotion, fournissant des perspectives de marché ainsi que des renseignements sur le commerce et d'autres initiatives connexes. Dans cette optique, il serait très utile que les entreprises canadiennes mettent à sa disposition des trousseaux d'information sur leurs secteurs respectifs.

3.4.3 Comme nous l'avons mentionné, la mission ne peut pas utiliser WIN On-line et n'a donc fourni que quatre contacts pour mener des sondages auprès des clients. Malgré le handicap que constitue le manque de formation, il y a d'autres moyens de dresser des listes de contacts et de les communiquer.

### **3.5 Infrastructure de l'exécution du programme**

3.5.1 Les sites Internet Strategis et Horizons sont très utiles au programme DCI. Quoiqu'utilisé, le Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) n'a qu'une portée marginale en Tunisie, les entreprises canadiennes n'étant pas prêtes à s'engager sérieusement dans le marché nord-africain. Les sites Internet d'associations sont plus utiles que WIN. Les sites Internet des entreprises locales et canadiennes sont de bonnes sources d'information mais prennent du temps à consulter tant ils sont nombreux, particulièrement les sites canadiens.

3.5.2 Comblent les lacunes technologiques permettrait d'améliorer l'efficacité du programme; par exemple donner accès au fax à l'extérieur de la zone protégée, mettre un téléphone cellulaire à la disposition de l'agent commercial et rendre les véhicules de la mission plus accessibles. Pour l'instant, les ERP du DCI ne peuvent recevoir de fax urgents sans l'aide d'un employé canadien. De plus, étant donné leur petit nombre, les membres de l'équipe de DCI auraient avantage à demeurer constamment en contact par téléphone cellulaire, appareil dont ne disposent pas actuellement les employés recrutés sur place.

### **Recommandation à la mission**

**3.5.3 Envisager l'installation d'un fax à l'extérieur de la zone protégée et la fourniture de téléphones cellulaires aux ERP dans la mesure où l'équipe de DCI fonctionnerait plus efficacement.**

### **Réponse de la mission**

**3.5.3 Un télécopieur est opérationnel à proximité du service du développement du commerce international. Le ERP (Assit 09) a été équipé d'un téléphone cellulaire depuis octobre 2001; un ordinateur portable lui sera très bientôt fourni par TCS pour usage à l'extérieur de la mission et avec la possibilité d'accès à Signet.**

## **PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES**

### **4.1 Gestion du programme**

4.1.1 Le programme des services consulaires est bien géré par l'AGC, appuyé par une adjointe aux affaires consulaires (LE-08) d'expérience qui travaille à la mission depuis plus de neuf ans. L'AGC adjoint (CR-06) s'occupe aussi de la gestion du programme, mais plutôt à titre de remplaçant. L'équipe de vérification n'a pas visité le bureau à Tripoli. Il n'y a aucun consul honoraire en Tunisie et en Libye.

4.1.2 La charge de travail est constante à longueur d'année, et une moyenne de vingt passeports sont délivrés chaque mois. Le programme est bien exécuté. L'adjointe aux affaires consulaires utilise pleinement COSMOS et collabore étroitement avec l'AGC, au besoin. Elle consacre les trois quarts de son temps aux tâches consulaires, et le restant à des fonctions administratives. L'administrateur de systèmes et le secrétaire aux relations générales remplacent l'adjointe aux affaires consulaires en son absence.

4.1.3 La mission applique toutes les normes régissant les services consulaires et les demandes urgentes sont convenablement traitées. La nouvelle salle d'interviews consulaires aménagée en automne 1999 répond aux besoins des clients et a considérablement facilité la tâche de l'adjointe aux affaires consulaires.

### **4.2 Services aux Canadiens**

4.2.1 Les demandes sont prises en charge par l'adjointe aux affaires consulaires, sous la direction générale de l'AGC. Les services sont offerts dans les deux langues officielles et dans la langue locale, si nécessaire.

4.2.2 Le plan d'urgence a été mis à jour en octobre 2000. Cinq cent cinquante Canadiens sont inscrits en Tunisie. La taille et la sécurité du territoire ne justifient pas la présence d'un réseau de responsables consulaires. Trois mille Canadiens vivaient en Libye, travaillant surtout dans le secteur pétrolier. La plupart d'entre eux sont inscrits. Aucun Canadien n'était en prison dans ces deux pays au moment de la vérification.

### **4.3 Services de passeport et de citoyenneté**

4.3.1 Les passeports vierges sont placés dans la zone protégée. Ceux-ci ont été comptés et les procédures de sécurité entourant leur garde ont été jugées adéquates. \*\*\*

## **Recommandation à la mission**

**4.3.2           \*\*\***

## **Réponse de la mission**

**4.3.2           La mission a déjà instauré cette pratique.**

## **PROGRAMME D'ADMINISTRATION**

### **5.1 Gestion du programme**

5.1.1 Ce programme est bien géré et rend un service efficace. L'AGC est arrivé en 2000 et est bien soutenu par le CDM, qui a grande confiance en ses compétences. Elle est très organisée et toujours disponible. Il serait utile d'organiser des réunions hebdomadaires qui permettraient aux employés de partager l'information, de faciliter la communication, de fixer des priorités et de passer en revue les réalisations.

5.1.2 Des normes de services, actuellement inexistantes, permettraient aux clients d'être fixés sur la qualité des services et les délais, et éviteraient aux administrateurs d'avoir à donner suite à des demandes déraisonnables. On devrait en débattre et les faire approuver par le CGM. La section des biens immobiliers a fait l'objet de quelques critiques au sujet des délais de réponse et d'un manque occasionnel de communication ou de rétroaction. Les clients interrogés étaient en général satisfaits des services.

### **Recommandations à la mission**

**5.1.3 Faire en sorte que la section de l'administration se réunisse toutes les semaines.**

**5.1.4 Fixer des normes précisant la qualité des services et les délais de prestation.**

### **Réponses de la mission**

**5.1.3 La section de l'administration, en plus de se réunir sur une base hebdomadaire, le fait de façon systématique lorsqu'il y a un problème urgent à régler.**

**5.1.4 Avec le transfert à Tripoli du poste d'adjoint canadien aux biens et matériel, il a fallu réorganiser et donner une meilleure structure pour donner un service plus transparent et mieux organisé. Des normes de service sont en préparation.**

### **Entente de bureau central à bureau satellite**

5.1.5 En l'an 2000, la mission a eu beaucoup d'obstacles à surmonter à l'occasion de l'ouverture d'une ambassade à Tripoli. Tout dernièrement, après l'embauche d'un FS, cette mission est devenue un consulat, et de nouveaux bureaux ont été loués. Le consulat compte aussi trois ERP qui nécessitent à bien des égards le

soutien de la mission centrale. Il faudra élaborer une entente de bureau central à bureau satellite qui clarifierait les rôles de chacun, surtout en ce qui concerne le soutien administratif. L'AGCA a souvent fait la navette d'un bureau à l'autre. En fonction des exigences, le transfert de façon permanente de l'AGCA à Tripoli (mentionné à 5.1.4) a été justifié en raison de la complexité des opérations et de la lourde charge de travail à la mission satellite, ainsi que de la stabilité et de la diminution éventuelle de la charge de travail à la mission centrale.

5.1.6 Au moment de la vérification, aucun numéro de centre financier n'avait été attribué à la mission de Tripoli. Les dépenses qui y étaient faites n'étaient donc pas contrôlées et rapportées séparément. Depuis, un centre financier a été créé et toutes les dépenses ont été convenablement suivies. En outre, la Libye utilise différents taux de change, les deux plus couramment utilisés à la mission étant le taux officiel et celui s'appliquant au commerce ou au tourisme. La mission a collaboré étroitement avec SMF pour résoudre ces questions.

## **5.2 Ressources humaines**

5.2.1 L'AGC gère les tâches relatives aux RH et y consacre actuellement environ 40 % de son temps. Le moral des ERP s'est amélioré depuis son arrivée. Au cours des prochains mois, l'AGC se concentrera en priorité sur la régularisation de la situation des employés contractuels à long terme et sur les tâches relatives à la dotation et à la classification. Les récentes augmentations de salaires ont été appréciées par les ERP. Le CDM a beaucoup soutenu l'AGC dans tous les dossiers relatifs à la gestion des RH.

### **Dotation et classification**

5.2.2 Des questions ont été soulevées concernant le manque apparent de communications et de transparence en matière de dotation des postes vacants. Des comités de dotation sont mis en place pour tous les concours et l'AGC participe au processus de sélection. L'examen des dossiers a fait état de critères de sélection et d'un système de pointage dans tous les concours. Dans un cas, les employés n'étaient pas tous au courant de la tenue d'un concours pour le poste d'administrateur de systèmes et certains ERP ont pensé que l'issue en était déterminée d'avance. D'après le gestionnaire régional de systèmes (GRS), c'est le candidat le plus compétent qui a remporté le concours.

### **Recommandation à la mission**

**5.2.3 Faire en sorte que tout concours interne soit ouvert à tous les employés de la mission.**

## Réponse de la mission

**5.2.3 Avec l'arrivée de la nouvelle AGC, tous les concours internes et externes sont ouverts à tous les employés de la mission.**

5.2.4 Au cours de l'année précédente des postes ont été reclassifiés à partir des révisions apportées aux descriptions. Les décisions prises n'ont pas été approuvées par le comité de classification mais simplement soumises au CGM.

## Recommandation à la mission

**5.2.5 Mettre sur pied un comité qui étudierait et arrêterait les mesures de classification avant de les présenter au CGM.**

## Réponse de la mission

**5.2.5 Un Comité de classification a été formé et est consulté pour toutes les demandes de classification.**

## Heures supplémentaires et congés

5.2.6 La plupart des heures supplémentaires sont réclamées par les chauffeurs, les autres employés n'en faisant qu'exceptionnellement. Quelques ERP n'ont pas utilisé tous leurs congés annuels et deux d'entre eux en avaient accumulés beaucoup. Lorsque le budget le permet, les congés et heures supplémentaires excédentaires sont payés à la fin de l'année. Les dossiers des congés et présences sont tenus par l'adjoint aux affaires consulaires dans un chiffrier électronique contenant des données détaillées et les soldes de congés.

## Formation

5.2.7 Il n'y a pas de plan de formation, mais beaucoup d'employés ont été formés dans les domaines de la technologie de l'information, des services consulaires et de la comptabilité. Un plan permettrait de documenter la formation offerte, de comptabiliser les coûts et besoins, et de réaliser des économies en offrant un seul cours à de larges groupes d'ERP. La formation peut aussi être liée au processus d'évaluation.

## Questions relatives aux ERP

5.2.8 La direction de la mission ne rencontrait plus le Comité des ERP ces dernières années. L'équipe de vérification s'est entretenue avec un représentant des ERP nommé pour parler au nom de tout le groupe. Ses préoccupations portaient surtout sur l'absence de communication claire au sein de la mission, puis sur le

manque apparent de transparence dans le processus de dotation et enfin sur les améliorations à apporter aux avantages sociaux. Les ERP avaient par ailleurs l'impression que leurs collègues canadiens étaient traités différemment.

### **Recommandations à la mission**

- 5.2.9 Poursuivre les efforts déployés pour réduire les heures supplémentaires et le report des congés annuels.**
- 5.2.10 Élaborer un plan de formation pour la mission.**
- 5.2.11 Créer un Comité des ERP qui rencontrerait régulièrement la direction de la mission.**

### **Réponses de la mission**

- 5.2.9 Des efforts considérables et constants sont faits afin de réduire les heures supplémentaires des ERP. Avec la nouvelle AGC, les employés sont très fortement encouragés à prendre leurs congés et c'est seulement sur une base exceptionnelle que le report ou le paiement des congés annuels est fait.**
- 5.2.10 Lors de la réception à la mission du catalogue de formation offert par CFSI, chaque Chef de programme en prend connaissance et peut proposer des cours à ses employés. Il n'y a pas de plan de formation comme tel à la mission; c'est au cas par cas et selon les besoins du programme.**
- 5.2.11 Un Comité des ERP a été formé et fonctionne très bien. Des rencontres avec la direction se font au besoin. Un membre du comité participe au Comité de gestion la première semaine de chaque mois.**

### **Indemnités de repas**

5.2.12 Des privilèges inhabituels ont été accordés aux employés canadiens et ERP à la mission. Par exemple, des indemnités de repas sont offertes aux chauffeurs canadiens et ERP qui travaillent pendant l'heure du déjeuner. Ils ne devraient pas alors y avoir droit puisqu'ils ne sont pas en déplacement. Le taux de remboursement des employés correspondait au taux des repas des employés en déplacement, soit 15 \$ au moment de la vérification. À l'origine, le taux appliqué équivalait au coût d'un repas pour les employés de la résidence officielle (3 \$); il a été changé pendant le mandat du précédent AGC. Ces sommes proviennent de la petite caisse.

5.2.13 Le paiement des repas des ERP pendant les heures normales de travail n'étant pas prévu dans le manuel des ERP, il doit être supprimé. Celui des employés canadiens doit être conforme à leurs conventions collectives respectives. Une disposition prévoyant le paiement des repas des ERP pendant les heures supplémentaires devrait figurer dans le manuel des ERP. Une modification pourrait être apportée à l'issue d'un sondage des politiques et pratiques de quelques employeurs témoins pour déterminer les taux appropriés.

### **Recommandations à la mission**

**5.2.14 Arrêter d'offrir des indemnités de repas aux employés qui ne sont pas en déplacement. Au besoin, modifier le manuel des ERP pour couvrir les repas pendant les heures supplémentaires.**

**5.2.15 N'offrir des indemnités de repas aux employés canadiens que conformément aux conventions collectives.**

### **Réponses de la mission**

**5.2.14 La pratique du paiement d'indemnités de repas aux employés qui ne sont pas en déplacement a complètement cessé. Une rubrique à cet effet a été ajoutée dans le Manuel des Employés recrutés sur place, qui est en phase de finalisation.**

**5.2.15 La pratique de n'offrir des indemnités de repas aux employés canadiens que conformément aux conventions collectives a été instaurée.**

### **5.3 Ressources matérielles**

5.3.1 L'AGCA gère les opérations quotidiennes concernant les biens. Elle est secondée par un commis aux biens et au matériel (LE-04), un homme à tout faire qui s'occupe de l'entretien général et un chauffeur/commis aux douanes. En général, ce volet est bien géré, et les ressources ont été jugées suffisantes.

### **Chancellerie**

5.3.2 Le bail de la chancellerie a été renouvelé pour neuf ans en 1999. L'immeuble, ancien immeuble d'appartements, est satisfaisant malgré quelques lacunes. \*\*\* La section de l'immigration manque de place; on pourrait donc éliminer la bibliothèque (qui ne relève plus du Ministère) et réinstaller l'infirmière au 5<sup>e</sup> étage. Quelques aménagements permettraient de mieux utiliser l'espace de la chancellerie. Il convient à cette fin d'analyser les différentes options qui s'offrent pour accommoder les besoins actuels et futurs.

5.3.3 Le Service d'immigration du Québec assure la liaison par de fréquentes visites hebdomadaires, jusqu'à trente en 1999. Il serait difficile de loger ce service étant donné la configuration actuelle des bureaux de la chancellerie. La mission doit assumer les coûts supplémentaires entraînés par ces visites. Si ceux-ci étaient bien établis, l'AC pourrait essayer de se les faire rembourser. En réaménageant les quatrième et cinquième étages, les agents de ce service pourraient être accueillis de façon temporaire, voire permanente. On pourrait également récupérer le local occupé par la garde de nuit au rez-de-chaussée. Les clients du service d'immigration du Québec auraient alors leur propre accès et l'on installerait de nouveaux dispositifs de sécurité. Les étages supérieurs, qui ont chacun une cuisine, ont encore beaucoup d'espace utilisable et, au besoin, deux balcons pourraient être fermés et servir de bureaux.

### **Recommandation à SRD**

**5.3.4 Étudier les options qui s'offrent pour une meilleure utilisation de l'espace de la chancellerie.**

### **Réponse de SRD**

**5.3.4 SRSK a rencontré ISRA pour discuter d'une part des améliorations à apporter au système de sécurité de la mission et d'autre part de la rénovation de la chancellerie afin d'utiliser l'espace de façon plus efficace.**

### **Résidence officielle (RO)**

5.3.5 La résidence officielle est un nouveau bâtiment loué en novembre 1999. Elle est bien située et très fonctionnelle. Il n'y a pas de vestiaire près de la piscine.

### **Logements du personnel (LP)**

5.3.6 Les logements du personnel sont tous loués par la Couronne et pas très éloignés de la chancellerie. Cinq d'entre eux conviennent pour des réceptions. Dans les circonstances actuelles de la rotation, deux employés occupent des logements plus spacieux que ceux auxquels ils auraient droit. Le comité sur le logement reconnaît qu'il n'est pas toujours facile, vu la conjoncture du marché local, d'attribuer des logements conformément aux lignes directrices relatives à la superficie. De plus, la remise en état de nouveaux logements prend du temps et de l'argent. Le comité sur le logement s'efforce de trouver des logements en appliquant les lignes directrices correspondantes. Les acquisitions récentes en témoignent, et l'équipe de vérification a estimé que la taille et le style de logements ne dépassaient pas les normes.

5.3.7 Le LP 3240067 fait l'objet d'un rajustement compensatoire en matière de logement de 20 %. La propriété (construite vers 1750) ayant été déclarée site

patrimonial, la plupart des zones faisant l'objet d'un rajustement compensatoire en matière de logement ne peuvent être ni réparées, ni même rénovées. De plus, la maison n'a pas de jardin, ne se prête pas aux réceptions et se trouve dans une rue fermée à la circulation automobile durant la journée.

### **Recommandation à la mission**

**5.3.8 Se défaire du LP 3240067.**

### **Réponse de la mission**

**5.3.8 La mission s'est départie du logement LP 3240067, au départ du Chef de programme qui l'habitait, en août 2001.**

### **Planification des biens**

5.3.9 Le Plan de gestion des biens de la mission (PGBM) est à jour et contient les détails appropriés sur chaque LP et la RO. Le système PRIME est également à jour et indique, entre autres, les coûts d'entretien prévus pour les cinq prochaines années. Cependant, un plan d'entretien n'a pas été élaboré pour toutes les propriétés.

5.3.10 Les commandes de travaux sont soumises à l'AGCA sur papier et parfois par téléphone. Elles sont classées par ordre de priorité puis acheminées à l'adjoint aux biens pour suite à donner. Au moment de la vérification, l'adjoint aux biens était \*\*\* remplacé par un contractuel. Le service paraissait excellent. On a par ailleurs constaté, après examen des dossiers, que certains employés canadiens n'avaient pas signé de convention d'occupation et que quelques comptes de distribution n'étaient pas à jour. Un contrat de conjoint a donc été signé.

### **Recommandations à la mission**

**5.3.11 Préparer un plan d'entretien pour chaque LP.**

**5.3.12 Mettre à jour les comptes de distribution.**

**5.3.13 Faire en sorte que tous les employés canadiens signent une convention d'occupation.**

### **Réponses de la mission**

**5.3.11 La mission tente de préparer un plan d'entretien pour chaque LP.**

**5.3.12 Les comptes de distribution sont maintenant à jour.**

**5.3.13 Les conventions d'occupation sont en préparation pour être signées par tous les employés canadiens.**

**Biens excédentaires**

5.3.14 Ces dernières années, les ventes de biens excédentaires n'ont pas été optimales à cause du manque d'acheteurs. Un plus large bassin pourrait faire monter les prix. Conformément aux règlements, les ERP ont été invités à en faire partie. Les dernières ventes n'ont fait l'objet d'aucune publicité, si ce n'est par le bouche à oreille. En raison du nombre restreint d'acheteurs, la mission a dû se contenter de prix inférieurs et vendre de grandes quantités d'articles à une petite poignée d'acquéreurs.

**Recommandation à la mission**

**5.3.15 Trouver le plus de monde possible pour la vente des biens excédentaires.**

**Réponse de la mission**

**5.3.15 Les dernières ventes, qui ne contenaient pas beaucoup d'articles, ont été faites selon les règlements du ministère.**

**5.4 Gestion financière**

5.4.1 La section financière est gérée de façon efficace par l'AGC qui supervise un comptable (LE-07) expérimenté et compétent, avec 17 ans d'ancienneté à la mission. L'AGCA co-signé les chèques avec l'AGC, vérifie les paiements et s'assure que toutes les pièces justificatives sont jointes. La mission a deux comptes bancaires en monnaie locale dont l'un est en devises convertibles. Dans le compte en devises non convertibles sont déposées les recettes des services de l'immigration et des ventes des biens excédentaires. Le compte en devises convertibles sert aux dépenses telles que les salaires.

**Comptable suppléant**

5.4.2 Le comptable n'a aucun suppléant désigné ou complètement formé. À l'occasion, l'adjointe aux affaires consulaires fait office de suppléante, mais elle ne connaît pas suffisamment bien le SGI pour appuyer pleinement la section des finances.

**Recommandation à la mission**

**5.4.3 Étudier la possibilité de désigner un employé comme comptable suppléant et le former.**

## Réponse de la mission

- 5.4.3 Avec l'ouverture de la mission-satellite de Tripoli et l'augmentation des tâches, nous nous verrons dans l'obligation de demander une position supplémentaire pour un poste d'adjoint comptable. Ce poste avait déjà été demandé mais avait été refusé en mars 2001.**

## Révision des procédures comptables

5.4.4 Le document servant à entrer les dépenses dans le SGI n'est pas officiel aux termes de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques. C'est un document interne de contrôle qui renferme les demandes d'indemnisation, les factures et autres paiements et qui se traduit par un relevé adéquat dans les comptes des missions. Il contient divers renseignements importants, tels que les numéros de facture, les taux de change et des signatures. Il devrait être signé par un employé habilité aux termes des articles 33 et 34 de la Loi.

5.4.5 \*\*\*

## Recommandations à la mission

**5.4.6 S'assurer que les documents servant à entrer les dépenses dans le SGI sont signés conformément aux termes des articles 33 et 34 de la Loi.**

5.4.7 \*\*\*

## Réponses de la mission

**5.4.6 Depuis l'arrivée de l'AGC, tous les documents sont signés conformément aux termes des articles 33 et 34 de la loi.**

5.4.7 \*\*\*

## Activités de représentation

5.4.8 Les registres des activités de représentation sont généralement bien tenus. Ils n'ont pas été entièrement remis à l'AGC aux fins d'examen et d'approbation. Par contre, rien n'indique que les coûts de représentation par tête couvrent ou non l'alcool. Ces coûts doivent être approuvés par le CGM. La mission doit aussi réexaminer la pratique consistant à rembourser 10 \$ aux employés utilisant leur propre véhicule pour se rendre à des réceptions. La mission accepte un grand nombre de déclarations statutaires comme pièces justificatives. Or cette pratique devrait être l'exception.

## **Recommandations à la mission**

- 5.4.9** S'assurer que les employés canadiens envoient le registre complet (journal) des activités de représentation à l'AGC aux fins de l'examen trimestriel.
- 5.4.10** S'assurer que les coûts par tête sont clairs et approuvés par le CGM.
- 5.4.11** Revoir s'il convient de rembourser des employés canadiens se servant de leur propre véhicule pour se rendre à des réceptions.

## **Réponses de la mission**

- 5.4.9** Tous les registres complets des activités de représentation sont envoyés à l'AGC aux fins de l'examen trimestriel.
- 5.4.10** Les coûts par tête sont présentement en période de révision par le CGM.
- 5.4.11** Même que 5.4.10.

## **Systeme et services bancaires**

**5.4.12** \*\*\*

**5.4.13** \*\*\* Il convient de réexaminer l'opportunité de ce privilège qui alourdit la tâche du personnel de la mission et du comptable. Les guichets automatiques commençant à se multiplier dans la capitale, ils devraient être utilisés dans la mesure où les services de la banque locale sont fiables.

## **Recommandation à la mission**

- 5.4.14** Les services bancaires offerts aux employés canadiens devraient être réexaminés et éventuellement éliminés s'il existe d'autres options valables.

## **Réponse de la mission**

- 5.4.14** L'AGC étudie depuis plusieurs mois les divers services bancaires offerts aux employés canadiens pour évaluer d'autres options qui pourraient être implantées.

## **Reçus officiels**

5.4.15 Le comptable, l'adjoint aux affaires consulaires, le caissier des services d'immigration et l'adjoint aux affaires consulaires à Tripoli ont tous un livret de reçus officiels. Selon la vérification effectuée, la copie blanche est remise au client, toutes les autres copies étant jointes aux comptes de la mission. Pour bien faire, la deuxième copie devrait être jointe aux comptes de la mission, la troisième aux dossiers de la section recevant la somme d'argent et la dernière, au livret. Les employés se servant des reçus officiels doivent remettre les livrets utilisés à l'AGC (ou à l'AGCA) avant de s'en procurer un nouveau. Les livrets utilisés devraient être conservés dans une armoire de sécurité par un employé canadien.

## **Recommandation à la mission**

**5.4.16 Mieux contrôler les reçus officiels.**

## **Réponse de la mission**

**5.4.16 Mis en place.**

## **Comité d'examen des marchés**

5.4.17 La mission n'a pas de Comité d'examen des marchés (CEM). Composé de trois ou quatre employés canadiens, un tel comité devrait s'assurer que tout contrat dont la valeur dépasse une certaine somme est accordé selon les normes en vigueur. Il peut aussi jouer un rôle important en garantissant que tout contrat accordé au conjoint et à des personnes à charge l'est de façon transparente et équitable. Pour les contrats d'un montant ne dépassant pas un certain seuil, l'examen peut être effectué par l'AGC et l'AGCA.

5.4.18 Tous les contrats de service ont été renouvelés juste avant le départ du précédent AGC. Selon l'examen des dossiers, on a fréquemment recours aux mêmes fournisseurs, sans qu'il n'y ait aucun processus concurrentiel de sélection.

## **Recommandations à la mission**

**5.4.19 Mettre sur pied un CEM pour examiner et approuver les contrats d'une valeur supérieure à un seuil minimum fixé.**

**5.4.20 Assurer un meilleur rapport qualité-prix en rendant le processus contractuel davantage axé sur la concurrence.**

## Réponses de la mission

- 5.4.19** Avec seulement six employés canadiens, incluant le CDM, le Comité de gestion agit aussi comme CEM et tous les contrats de valeur supérieure au seuil minimum fixé sont approuvés par le CGM au fur et à mesure.
- 5.4.20** Avec la nouvelle AGC, plusieurs devis sont requis avant l'attribution d'un contrat, tenant ainsi compte du rapport qualité-prix.

## Recettes des services d'immigration

- 5.4.21 \*\*\*
- 5.4.22 \*\*\*

## Recommandation à la mission

- 5.4.23** S'assurer que le comptable reçoive les rubans des caisses enregistreuses aux fins d'archivage aux dossiers des comptes de la mission.

## Réponse de la mission

- 5.4.23** Pour le moment les rubans des caisses enregistreuses sont gardés par le Chef du programme dans la voûte de la chancellerie cependant ils sont transportés à la section comptable. Le service des visas est en train de promouvoir les paiements par chèque certifié ou mandat bancaire dans le but éventuel d'exiger des paiements seulement par ces modes. Cependant les conditions locales ne facilitent pas toujours l'obtention de ces effets négociables.

## 5.5 Gestion de l'information

5.5.1 La fonction de gestion de l'information est gérée par l'AGC, avec l'aide d'une administratrice de systèmes (LE-08), embauchée dans ce poste nouvellement créé en automne 2000. Celle-ci avait précédemment occupé les postes d'adjoint politique et d'adjointe au soutien du SIGNET. Actuellement, elle est responsable du soutien technique de premier niveau et du dépannage, et fournit au besoin une formation de base pour les suites de logiciels utilisées par le personnel.

5.5.2 Le gestionnaire régional des systèmes (GRS) est à Paris et le technicien (LE) vit à Rome. Le réseau téléphonique ne fonctionnait pas correctement (lignes

constamment occupées) et le soutien sur place a été limité au cours de la dernière année. Au moment de la vérification, une modernisation du standard téléphonique était prévue.

5.5.3 Les dossiers sont à jour, et le tri et la destruction se font selon les règles. Les documents de nature délicate sont assortis de reçus et de pièces justificatives de leur destruction. Des répertoires exhaustifs du matériel et des logiciels sont tenus et il y a un stock important d'ordinateurs excédentaires.

#### **Recommandation à la mission**

5.5.4 **Se défaire de l'équipement informatique excédentaire conformément aux règlements.**

#### **Réponse de la mission**

5.5.4 **La mission fait maintenant don de tout le matériel informatique excédentaire et obsolète à une université ou à une école. Ceci est fait en conformité avec les règlements, avec l'accord du CDM.**

## FICHE DE RENSEIGNEMENT SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

## Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EMPLOYÉS CANADIENS	ERP	TOTAL
Bureau du CDM	2	5	7
DCI	1	2	3
Relations générales	1	2	3
Développement	1	1	2
Immigration	1	4	5
Services consulaires	0	2*	2
Administration	2	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>33</b>

\* Un LE-07 à Tripoli

## Ressources matérielles

ACTIFS	PROPRIÉTÉ DE LA COURONNE	LOUÉ PAR LA COURONNE
Chancellerie	0	1
Résidence officielle	0	1
Logement du personnel	0	8*
Véhicules	5	0

\* Une résidence a été retenue par la famille d'un AGC muté à Alger

## Information financière 2000/2001

Salaires de ERP	432 693 \$
Fonctionnement	1 306 066 \$
Immobilisation	110 000 \$
Heures supplémentaires des employés canadiens	25 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>1 873 759 \$</b>