

VÉRIFICATION
DE
L'AMBASSADE DU CANADA

ZAGREB

FÉVRIER 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
GESTION DE LA MISSION	3
1.1 Survol	3
1.2 Protocole d'entente	3
1.3 Planification du travail	3
1.4 Analyse de la charge de travail	4
1.5 Affaires publiques	7
1.6 Programme de développement	7
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL	9
2.1 Survol	9
2.2 Nouvelle approche	10
PROGRAMME D'ADMINISTRATION	11
3.1 Ressources matérielles	11
3.2 Soutien administratif pour les missions de catégorie III	14
3.3 Finances	16
ANNEXE A	20
FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION	20

RÉSUMÉ

Une vérification a été effectuée à Zagreb les 18 et 19 juin 2001. La vérification des programmes de la mission a uniquement porté sur les questions définies à l'Administration centrale et à la mission et n'a pas inclus un examen exhaustif de tous les systèmes et procédures des programmes. La vérification précédente de la mission avait été effectuée en mai 1994.

La mission bénéficie d'un excellent leadership et elle est bien dirigée. Les employés travaillent fort; ils sont dévoués et collaborent en vue de réaliser tous les objectifs des programmes.

Un nouvel environnement politique et commercial s'installe à Zagreb. L'hostilité ouverte a fait place à l'adaptation et à la coopération. Ce nouvel environnement offre un grand nombre de nouvelles occasions. Si la mission désire profiter de ces nouvelles possibilités, elle doit élaborer un plan stratégique en collaboration avec RBD et prévoir les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Jusqu'à présent, la direction a principalement été axée sur le règlement des questions urgentes. La mission doit maintenant définir un nouveau *modus operandi*.

La mission gère un programme de développement approfondi et doit faire face à la hausse des activités des autres programmes, alors que de récents changements survenus en Croatie se répercutent sur tous les aspects de la vie dans le pays. La mission a de la difficulté à faire face à l'augmentation de la charge de travail et les nouvelles demandes entraînent des frustrations de plus en plus importantes chez les employés. L'équipe de vérification a examiné la tâche de tous les employés (EC et ERP) et estime que l'embauche d'un ERP aide-comptable / réceptionniste et qu'un réaménagement mineur des responsabilités des employés permettront de corriger quelque peu la situation.

La mission doit revoir la raison d'être de certains de ses processus comptables. Bon nombre des processus remontent à une époque assez lointaine, ce qui explique pourquoi ils ne sont plus valides. En éliminant ces processus comptables fastidieux, on dégagera du temps pour les autres activités administratives.

État des recommandations

Le présent rapport contient au total 14 recommandations, dont 13 s'adressent à la mission et une à l'Administration centrale. D'après les réponses reçues de la mission, huit recommandations ont été mises en œuvre et cinq sont en voie de l'être. La recommandation 3.2.4, qui s'adresse à l'Administration centrale, fait l'objet d'un examen et le Ministère travaille actuellement à l'élaboration d'une approche complète pour traiter la question de la catégorie de la mission.

GESTION DE LA MISSION

1.1 Survol

1.1.1 À sa création la mission avait comme principal objectif de fournir des services consulaires et une aide commerciale modeste ainsi que d'établir des rapports politiques. La présentation de rapports politiques reste une tâche importante, mais la mission participe de plus en plus à des activités commerciales, à un programme d'aide humanitaire élargi et autres programmes d'aide, à un nombre accru de visites officielles et ministérielles et à un programme de services consulaires élargi, avec le retour du tourisme. La mission de petite taille offre maintenant tous les services. Les conditions ont changé considérablement depuis son établissement. La mission doit examiner la façon dont elle exploitera le nouvel environnement avec les ressources dont elle dispose. Depuis la dernière vérification en 1994, l'effectif des employés canadiens est resté stable, soit à deux employés, tandis que celui des employés recrutés sur place est passé de quatre à six employés. On a embauché de nouveaux ERP étant donné les responsabilités opérationnelles des programmes d'immigration et de développement en Croatie.

1.2 Protocole d'entente

1.2.1 La relation de travail entre Budapest (mission centrale) et Zagreb (mission satellite) est régie par un protocole d'entente (PE) qui couvre la gestion de la mission et tous les programmes de la mission, y compris ceux des AMG (immigration et développement). Tant la mission centrale que la mission satellite sont satisfaites du protocole d'entente.

1.3 Planification du travail

1.3.1 Le contrat de performance du chef de mission (CDM), qui fait partie du groupe Direction, et les objectifs des employés sont en place. Les employés de la mission se rencontrent une fois par semaine pour tenir une table ronde et cette réunion s'avère selon eux un outil de communication efficace. La planification de la mission pourrait toutefois être plus efficace. Il n'y a aucune orientation stratégique officielle. L'orientation générale et les activités sont plutôt déterminées dans le cadre d'un dialogue avec l'AC et entre les employés. L'orientation et les activités sont établies en fonction des problèmes urgents à régler.

1.3.2 Plutôt que préparer les données pour le plan d'activité de la Direction générale pour l'année en cours, le chef de mission a préparé un profil des changements survenus en Croatie au cours du dernier exercice et de leur incidence sur les activités à venir de la mission. Ce profil n'avait pas pour objectif de définir un plan et des objectifs généraux pour la mission, mais il constitue une base solide pour

l'élaboration d'un plan stratégique et la planification des ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Recommandation à la mission

1.3.3 En consultation avec RBD, utiliser le profil pour élaborer un plan stratégique et prévoir les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Réponse de la mission

1.3.3 Nous avons réfléchi longuement au contenu d'un plan stratégique de la mission et sommes en train de préparer une ébauche qui sera examinée par RBD. Nous comptons mettre en œuvre le plan stratégique au début du prochain exercice, soit en avril 2002, sous réserve des résultats de l'examen de la stratégie relative aux Balkans entreprise par RBD.

1.4 Analyse de la charge de travail

1.4.1 Il s'avère nécessaire pour la mission de procéder à un examen de l'affectation des tâches pour tous les employés de la mission (EC / ERP). La charge de travail doit être redistribuée, ce qui permettra d'atteindre un certain équilibre et d'augmenter l'efficacité des employés. Le CDM et le Premier secrétaire et consul ont fait part de leurs préoccupations quant à la quantité de temps qu'ils doivent consacrer à la charge de travail du Développement. Ils doivent en effet consacrer du temps au Développement qui demande à la mission de participer à des réunions, d'examiner et de contrôler des projets, etc. pour son compte. Le Premier secrétaire et consul affirme qu'il reste ensuite peu de temps pour examiner les projets de développement, contrôler le rendement des projets et analyser et préparer les rapports politiques. L'obligation d'établir et de redéfinir continuellement l'ordre de priorité des demandes incessantes constitue une source de frustration pour la mission.

1.4.2 L'équipe de vérification a examiné la tâche de tous les employés (EC et ERP) et estime que l'embauche d'un ERP aide-comptable / réceptionniste et la redéfinition des responsabilités des employés permettront de corriger immédiatement la situation. Un réaménagement mineur des responsabilités viserait les employés suivants:

- Actuellement, l'adjoint à l'immigration est uniquement responsable de l'immigration, une tâche qui exige environ de 50 à 60 p. 100 de son temps. L'adjoint devrait aussi se voir confier la responsabilité du traitement des demandes de passeport, car à son niveau actuel, le travail relatif aux passeports complèterait sa journée de travail. L'équipe de

vérification a appris que la mission avait contacté l'Immigration à Vienne pour régler le problème de la sous-utilisation de l'adjoint. Immigration à Vienne ne s'est pas opposée à ce que l'employé effectue du travail non lié à l'immigration en cas d'urgence et pendant les congés d'employés. Toutefois, si le travail est effectué sur une base régulière, Immigration exigera peut-être une compensation.

- L'adjointe administrative / consulaire qui est actuellement chargée du traitement des demandes de passeports pourrait alors consacrer plus de temps à des tâches administratives. Elle pourrait devenir la gestionnaire du bureau et assumer des responsabilités de surveillance de l'adjoint à l'immigration et du titulaire du nouveau poste d'ERP aide-comptable / réceptionniste, outre ses responsabilités actuelles de chauffeur / messenger. Le CDM désirera peut-être lui déléguer son pouvoir de signature en vertu de la *Loi sur la preuve au Canada*.

- L'agent chargé de la coopération technique consacre environ 30 p. 100 de son temps à aider l'adjointe administrative / consulaire. Si celle-ci effectuait davantage de travail administratif, l'agent chargé de la coopération technique pourrait consacrer la totalité de son temps aux activités du Développement et améliorer le niveau des activités d'examen et de contrôle des projets.

- La responsabilité de réceptionniste étant réaffectée à l'adjointe administrative / consulaire, la réceptionniste / secrétaire privée / adjointe aux affaires publiques pourrait consacrer davantage de temps aux activités des Affaires publiques. Avec l'élargissement des programmes de développement et de promotion du commerce international en Croatie, les Affaires publiques doivent veiller à ce qu'il y ait une reconnaissance suffisante du Canada.

- Le réaménagement du travail des ERP permettrait au Premier secrétaire et consul de mieux gérer les projets de développement et de rehausser les niveaux actuels d'examen et de contrôle des projets. De plus, cette mesure laisserait plus de temps pour l'analyse et la préparation de rapports politiques. Enfin, un tel réaménagement donnerait à la mission l'occasion de procéder à un élargissement modeste du programme de diplomatie ouverte.

1.4.3 En conclusion, l'équipe de vérification estime qu'en confiant le traitement des demandes de passeport à l'adjoint à l'immigration et en créant un poste d'ERP auquel on confierait les responsabilités d'une aide-comptable / réceptionniste, la Mission pourrait réorganiser efficacement les responsabilités de ses ERP, ce qui aurait un effet positif sur tous les employés de la mission. Il s'agit du moyen le plus efficace et

le plus efficient de régler la question de la charge de travail des employés de la mission.

Recommandations à la mission

- 1.4.4** En consultation avec RBD, confier le traitement des demandes de passeport à l'adjoint à l'immigration et créer un nouveau poste d'ERP auquel seront confiées les responsabilités d'un aide-comptable / réceptionniste.
- 1.4.5** Examiner et réaménager les autres postes touchés.

Réponses de la mission

- 1.4.4** Avec l'approbation du gestionnaire du Programme d'immigration à Vienne, c'est maintenant l'adjoint à l'immigration qui traite toutes les demandes de passeport.

L'autorisation de créer et de doter un poste d'ERP réceptionniste / aide comptable a été reçue de RBD / du Bureau de l'administration du secteur (RAM) en décembre et le processus de sélection sera terminé d'ici la fin de janvier 2002.

- 1.4.5** Les autres postes seront réaménagés tel que recommandé, une fois que le nouvel ERP sera en place. Après avoir suivi l'automne dernier le programme de formation d'agent consulaire de l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), la gestionnaire du bureau / adjointe consulaire s'est vu déléguer le pouvoir de signature en vertu de la *Loi sur la preuve au Canada*.

Alors que la réaffectation des responsabilités parmi les ERP et l'embauche d'une aide-comptable / réceptionniste permettront de mieux distribuer les tâches, ces changements n'auront qu'une incidence minimale sur la charge de travail du Premier secrétaire. La hausse du niveau d'activité du Développement et les mécanismes administratifs de plus en plus complexes qu'exigent les sorties de fonds de l'Aide publique au développement (ODA) nécessitent du temps de gestion additionnel. De plus, la transition du Programme de développement vers la fourniture d'une aide plus technique et la hausse du niveau d'activité du Programme des affaires publiques exigent une augmentation du temps consacré aux contacts personnels. Des mesures pour alléger la charge de travail s'imposent.

1.5 Affaires publiques

1.5.1 Les activités des Affaires publiques sont déterminées par l'élargissement du Programme de développement et le changement de gouvernement en Croatie. Les Affaires publiques doivent veiller à ce qu'il y ait une reconnaissance suffisante du Canada pour sa contribution en matière de développement. En raison de la nouvelle réceptivité du gouvernement et de la population pour tout ce qui vient de l'Occident, il y a une ouverture pour la promotion de la culture et des valeurs canadiennes. Les activités des Affaires publiques sont dirigées par le Premier secrétaire et consul et elles sont appuyées par l'adjointe aux Affaires publiques. L'adjointe a suivi dernièrement le cours d'adjoint au chef du Programme, à l'Administration centrale. Ce cours de formation permet d'acquérir des connaissances sur le programme et de se constituer un réseau de collègues à l'Administration centrale et dans les autres missions. L'adjointe est donc en train d'organiser un programme intéressant pour la mission. Comme mentionné sous la rubrique « Analyse de la charge de travail », une réorganisation des responsabilités de l'agente lui laisserait plus de temps pour définir les occasions se rattachant au Programme et pour les transformer en des projets concrets.

1.6 Programme de développement

1.6.1 Le Programme de développement à Zagreb est dirigé par le Premier secrétaire et consul et il est appuyé par l'agent chargé de la coopération technique. Ce programme d'un budget annuel de 300 000 dollars, combiné aux activités du Fonds canadien, fait de la mission un important bailleur de fonds pour les petits projets; il faut une quantité importante de temps et d'efforts pour veiller à la réalisation des objectifs du Programme. Les grands projets qui reçoivent un financement direct, comme le Programme de sensibilisation aux mines et le projet de formation des juges, même s'ils n'exigent pas l'attention du personnel administratif de la mission, nécessitent un suivi continu. Comme mentionné sous la rubrique « Analyse de la charge de travail », il s'agit d'un Programme dont le niveau d'activité est élevé et la mission s'inquiète du manque de temps disponible pour l'examen des projets de développement et pour le contrôle du rendement des projets. Le plus de temps l'agent chargé de la coopération technique pourra consacrer à cette activité, plus grande sera la hausse du niveau de gestion de ce programme par la mission.

Commentaire de la mission

1.6.1 **Depuis que la vérification a été effectuée, le budget de la mission pour les projets de développement a doublé, passant à 600 000 dollars au cours de l'exercice 2001-2002 et à 700 000 dollars au cours des exercices 2002-2003 et 2003-2004. Pour aider à l'administration du programme, l'ACDI a autorisé l'embauche d'un entrepreneur local et l'achat d'un véhicule pour utilisation dans le**

cadre du contrôle et de la vérification des projets. Les deux mesures ont été mises en œuvre et nous sommes donc maintenant confiants de notre capacité d'effectuer un examen et un contrôle efficaces des projets.

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

2.1 Survol

2.1.1 La mission estime que la Croatie n'est plus considérée par le milieu des affaires international comme étant quasiment un État paria. Dans le passé, cette perception a nui à l'activité commerciale du pays. Il y a une augmentation de l'activité commerciale à la mission, surtout dans le domaine des initiatives d'aide à l'investissement canadien. La mission a pour objectif d'encourager les entreprises canadiennes à profiter des débouchés, principalement dans quatre secteurs : le pétrole et le gaz naturel, les industries agricoles, les technologies de l'information et la construction immobilière.

2.1.2 La mission dispose d'une agente commerciale (AC) qui relève du chef de mission. Le CDM appuie ses activités quotidiennes, tandis que le délégué commercial à Budapest lui fournit une orientation fonctionnelle par l'entremise du plan stratégique du PCI pour la région et de visites de liaison régulières à Zagreb.

2.1.3 Au mois de février dernier, la section commerciale de Budapest a tenu une réunion inter-missions à Zagreb. L'objectif était de familiariser le personnel de cette section avec la région de la Croatie. De plus, l'agente commerciale s'est rendue à Budapest en novembre pour participer au processus de planification qui a donné lieu à la préparation du plan stratégique de PCI pour la région.

2.1.4 Il pourrait y avoir deux obstacles à la mise en œuvre du plan. Budapest compte sur Zagreb pour le financement; toutefois, Zagreb a peu de fonds à allouer à ce plan. De plus, l'incapacité du délégué commercial de travailler dans la langue locale pose une série de problèmes, dont le plus grave est la possibilité que les clients locaux considèrent l'agente commerciale plutôt comme une interprète.

Recommandation à la mission

2.1.5 La question des ressources devrait faire l'objet d'une discussion avec le délégué commercial à Budapest, pour évaluer l'incidence de ce problème sur le plan.

Réponse de la mission

2.1.5 La région a besoin d'un autre délégué commercial (FS-2 junior) expérimenté qui serait affecté aux missions satellites, pour compléter la mise en œuvre du PCI. Une légère hausse du plafond prévu pour l'hébergement et une augmentation des fonds pour l'embauche

d'interprètes conférerait à la mission un élan important pour les activités de mise en œuvre du plan du PCI.

2.2 Nouvelle approche

2.2.1 Bien que l'AC n'ait pas reçu la formation sur la nouvelle approche, elle possède une connaissance élémentaire de cette approche et a démontré sa volonté de la mettre en œuvre. Les services fournis par la section sont, à l'occasion, plus nombreux que les six services de base. Elle estime que, dans cette région de l'Europe, il s'impose de fournir des services d'organisation et d'accueil pour les Canadiens en visite. L'AC connaît l'importance maintenant accordée à la diversification des modes de service et elle a préparé une liste d'organismes de services locaux. Elle a interviewé chaque fournisseur inscrit sur cette liste; elle estime qu'au fur et à mesure que le marché évoluera, les fournisseurs de services gagneront en efficacité.

2.2.2 L'AC a élaboré un plan intéressant dans lequel elle décrit ses buts et objectifs. Depuis avril 2000, l'AC de Budapest a effectué sept visites en Croatie. L'AC à Zagreb considère ces visites très utiles pour elle, car elles lui permettent d'établir des contacts locaux. Elle doit maintenant faire le suivi de ces relations, en effectuant d'autres visites pour maintenir ces relations et repérer d'autres personnes avec qui elle devrait entrer en contact. Ces activités seront nécessaires pour la réalisation de ses objectifs.

Recommandation à la mission

2.2.3 L'AC devrait élaborer un programme actif de visites à l'extérieur.

Réponse de la mission

2.2.3 Cette recommandation a été mise en œuvre.

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

3.1 Ressources matérielles

Chancellerie

3.1.1 La chancellerie est un vieux bâtiment qui a été construit en 1820. Il comporte un rez-de-chaussée, un premier étage et un sous-sol. Au moment où le bail a été négocié la première fois, il y a avait une possibilité que les Australiens soient co-locataires de l'immeuble. Cette possibilité ne s'est pas concrétisée et la mission a décidé de ne louer que le rez-de-chaussée et le premier étage de l'immeuble. Par conséquent, il est précisé dans le bail, qui se termine en 2004, que l'entente n'inclut pas le sous-sol; que l'agent du locateur peut avoir accès au sous-sol, à condition de donner un préavis de trois jours; que l'agent peut entreposer des dossiers professionnels dans le sous-sol et que la mission peut, à une date ultérieure, louer le sous-sol. Toutefois, une complication est survenue: l'agent est décédé. La succession de l'agent n'est pas intéressée par le sous-sol, ce qui a amené le locateur à chercher à obtenir de la mission un revenu de location. Si la mission n'accepte pas de louer le sous-sol, le locateur a l'intention de le louer au premier intéressé.

3.1.2 ***

3.1.3 *** La mission a examiné un grand nombre de points, y compris la sécurité, les besoins futurs en espace, les besoins en entreposage et l'accès aux services.

3.1.4 *** La mission a informé de la situation les parties intéressées à l'Administration centrale le 25 avril 2001. L'équipe de vérification a aussi présenté un compte rendu aux parties intéressées à l'Administration centrale, mais la situation n'est toujours pas réglée.

Recommandation à la mission

3.1.5 En consultation avec le Bureau de l'administration du secteur (RAM), la Direction générale des biens (SRD) et la Direction générale de la sécurité et du renseignement (ISD), effectuer immédiatement une analyse coûts-avantages où on compare le coût pour la mission de la location à long terme du sous-sol au coût unique de toutes les mesures de sécurité qui s'imposeraient si le sous-sol était loué à un tiers.

Réponse de la mission

- 3.1.5** Un entrepreneur connaissant bien la mission mentionne que les rénovations qu'il faudrait effectuer si une autre partie utilisait le sous-sol réduiraient de 25 à 30 p. 100 la superficie utilisable du rez-de-chaussée ***. Si le sous-sol était loué à un tiers, les contrôles de tous nos services seraient hors d'atteinte. Puisque selon les recommandations du présent rapport, nous devons embaucher de nouveaux employés (et que nos besoins en espace augmenteront donc), il ne semble ni pratique ni rentable de procéder à des rénovations qui auraient pour effet de réduire l'espace disponible.

Commentaire de SRS

- 3.1.5** Location du sous-sol - un énoncé de projet sera présenté le 14 août 2001 en vue d'obtenir l'autorisation de louer le sous-sol ***.

Remarque de la mission

- 3.1.5** Après l'approbation de l'énoncé de projet en août, la mission a entrepris des négociations avec le locateur au sujet de la location du sous-sol. À la fin de décembre 2001, le locateur a accepté de modifier le bail en vigueur de sorte qu'il inclue le sous-sol, moyennant une augmentation de loyer de 500 dollars américains par mois.

- 3.1.6** Il y a trois problèmes de santé et de sécurité à régler à la chancellerie. *** Le troisième problème est un problème d'égout pluvial et de système d'égout sanitaire qui touche tous les immeubles du centre-ville. Le vieux système d'égout sanitaire et d'égout pluvial ne possède pas la capacité de s'adapter à l'écoulement après une pluie abondante. Il se produit donc de fréquents reflux d'eaux usées dans le sous-sol, qui sont accompagnés d'émissions de méthane et de radon, des gaz toxiques et inflammables. Une firme d'ingénieurs a mentionné à la mission que le problème touchait tous les immeubles du centre-ville et lui a conseillé d'installer un ventilateur électrique scellé dans la fenêtre du sous-sol pour favoriser l'évacuation des gaz, d'ici à ce que la capacité du système d'égout soit augmentée.

Recommandation à la mission

- 3.1.7** *** et acheter un ventilateur électrique qui devra être installé et scellé dans la fenêtre du sous-sol.

Réponse de la mission

- 3.1.7 *** Maintenant que nous avons accès au sous-sol, nous veillerons à l'installation d'un système d'évacuation scellé dans les jours qui suivront.**

Logement du personnel

3.1.8 Le logement du personnel (LP) du CDM est un logement loué qui a été inspecté lors de la visite de vérification. Il est situé dans un quartier résidentiel situé à une dizaine de minutes de marche de la chancellerie. Il s'agit d'une petite maison à deux étages qui a été construite en 1930. Il y a un petit appartement au sous-sol de la maison doté une entrée privée; cet appartement est actuellement occupé par un locataire. La maison est modeste, si on la compare à celle des autres membres du G7. La salle à manger est meublée d'une table pour 12 personnes, mais la pièce ne permet d'accueillir que dix personnes et le salon ne peut accueillir ce nombre d'invités avant et après le repas. La maison est dotée d'une petite salle de séjour et d'une petite cuisine. Elle ne se prête pas à l'exercice de fonctions de représentation. Le câblage n'a pas été remplacé depuis son installation et il y a un problème d'infiltration d'eau autour du cadre de la porte patio. En raison des coûts anticipés d'un réaménagement, la mission devrait étudier le marché de l'habitation pour évaluer le coût d'un remplacement de la maison.

Recommandation à la mission

- 3.1.9 Comparer le coût de réaménagement du LP et les inconvénients et le manque à gagner d'une petite aire de représentation au coût de remplacement du LP par une propriété n'exigeant pas de réaménagement et comportant une aire plus grande pour les activités de représentation.**

Réponse de la mission

- 3.1.9 La mission a demandé à deux agences immobilières réputées de l'informer si des propriétés pouvant lui convenir deviennent disponibles sur le marché. Zagreb présente un marché immobilier qui est caractérisé par des attentes exagérées des locateurs quant au prix que les étrangers sont prêts à payer pour des propriétés modestes. Au cours de l'automne, plusieurs propriétés ont été visitées, mais une seule comportait une aire répondant aux exigences des fonctions de représentation. Après la visite du LP actuel par les cadres supérieurs, l'Administration centrale a, en principe, donné l'autorisation de soumettre une proposition pour le remplacement du LP, en fonction des coûts liés à la propriété**

considérée comme répondant aux exigences de la représentation. La proposition a été soumise à la mi-novembre et on attend la réponse de l'Administration centrale.

3.2 Soutien administratif pour les missions de catégorie III

3.2.1 Le CDM estime qu'il reçoit un soutien administratif insuffisant pour sa mission de catégorie III. Il pense que son droit à certaines commodités (p. ex. bonne / servante, services de jardinage) devrait être augmenté, car la mission qu'il dirige offre tous les services, mais n'est pas reconnue comme un point de service complet et il ne dispose pas des outils nécessaires pour effectuer son travail.

3.2.2 Selon le Manuel de gestion des biens du Ministère, Zagreb est une mission de catégorie III. Les missions des catégories I, II et III sont définies de la façon suivante dans ce manuel:

- Catégorie I : Missions de grande taille qui peuvent aussi servir de mission centrale pour une ou plusieurs petites missions qui sont alors considérées comme ses satellites;
- Catégorie II : Missions de taille moyenne dotées d'un CDM résident. Elles peuvent servir de mission centrale pour d'autres missions de petite taille ou être désignées missions de petite taille ou missions satellites;
- Catégorie III : Micromissions ou bureaux, normalement des bureaux satellites. Dans bon nombre de cas, il n'y a pas de CDM résident.

3.2.3 La catégorie détermine le niveau de soutien administratif accordé à la mission. Elle détermine la superficie de l'espace accordé à la résidence officielle (RO), aux activités officielles, à la famille et aux services. Dans le cas d'une mission de catégorie III, le CDM n'a pas droit à une RO. L'équipe de vérification estime qu'il faut revoir les besoins actuels correspondant à chaque catégorie.

Recommandation à RBD

3.2.4 RBD, en consultation avec d'autres intervenants du Ministère, devrait examiner les besoins opérationnels actuels de Zagreb et déterminer s'ils justifient la cote administrative de la catégorie II.

Réponse de RBD

3.2.4 La classification de la mission de Zagreb dans la catégorie III ne fournit pas au chef de mission les outils nécessaires pour atteindre ses objectifs et exécuter son mandat. De plus, la distinction entre les

missions des catégories II et III n'est pas transparente pour les clients de la mission ni pour le pays hôte. La désignation de micromissions dotées d'un ambassadeur résident comme missions de catégorie III constitue donc un problème systémique.

Malheureusement, il n'existe actuellement aucun critère ministériel qui justifierait la classification de Zagreb dans la catégorie II et l'octroi du niveau de financement qui s'y rattache. Par conséquent, la désignation de mission de catégorie III est maintenue pour Zagreb, jusqu'à ce que des modifications soient apportées au système ou jusqu'à ce que des augmentations graduelles cumulatives de la capacité de la mission effectuées par la Direction générale ou par le Ministère aient pour effet que Zagreb devienne *de facto* une mission de catégorie II. Dans ce cas, la Direction générale, en consultation avec la mission, aiderait celle-ci à obtenir les outils essentiels à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Commentaire de SRS

- 3.2.4 Il faut noter qu'un changement de catégorie entraîne une augmentation du soutien de SRD; cette augmentation du soutien n'est pas recommandée, si on compare la situation de la mission par rapport à celle d'autres missions semblables (tant sur le plan du nombre d'EC que du mandat). On s'attend donc à ce que la Direction soit tenue responsable des dépenses qui seront engagées pour un changement de résidence, p. ex. l'ameublement, l'argenterie et la décoration intérieure. De plus, il y aurait probablement une hausse des frais annuels de location et de fonctionnement et entretien dont il faudrait tenir compte dans l'examen du dossier, lors de la prise de décision.

Commentaire de SIV

- 3.2.4 Dans la circulaire administrative n° 3/96 (SRM) et le Manuel de gestion des biens du Ministère, chapitre 6-1, avril 1996 (SRD), on définit les missions des catégories I, II et III et on attribue une catégorie à toutes les missions (annexe A et annexe 19-1, respectivement). La circulaire administrative et le manuel ne contiennent toutefois pas de renseignements sur les questions de croissance d'une mission et sur les conséquences sur la catégorie et le niveau de financement accordés. SIV a discuté de la question avec les intervenants et ils ont convenu que pour obtenir un changement officiel de catégorie de mission, la direction générale

préparerait une analyse de rentabilisation et la soumettrait à l'approbation du Comité de gestion par l'entremise de SMP. La catégorie et le niveau de financement seraient alors modifiés en fonction de la décision du Comité de gestion.

3.3 Finances

Opérations bancaires

3.3.1 La mission possède un compte bancaire en dollars canadiens et un compte bancaire en dollars américains. Le compte bancaire en dollars américains est principalement utilisé pour traiter les droits de visa, tandis que le compte en dollars canadiens est utilisé pour traiter les droits pour les services consulaires. Les droits de visa sont payés en dollars américains, parce qu'il est exigé dans les directives au demandeur que le paiement soit effectué en dollars américains, à la banque locale. La banque émet un reçu au demandeur, qui le joint à son formulaire de demande. Il est facile de se procurer des dollars canadiens en Croatie et les demandeurs n'auraient donc aucune difficulté à payer leur droits de visa en dollars canadiens. Dans les rares occasions où la mission aurait besoin de dollars américains, elle pourrait convertir les dollars canadiens en dollars américains. Les frais de services bancaires seraient peu élevés, par rapport au temps et aux efforts actuellement consacrés par la mission à l'administration du compte bancaire en dollars américains.

Recommandation à la mission

3.3.2 En consultation avec Budapest et l'Immigration à Vienne, donner aux demandeurs la consigne de payer leurs droits de visa à la banque locale en dollars canadiens, plutôt qu'en dollars américains.

Réponse de la mission

3.3.2 Un compte en dollars canadiens a été ouvert cet automne. Les droits de visa sont maintenant payés en dollars canadiens. De plus, nous avons également demandé l'ouverture d'un compte en kunas croates. Ce compte sera utilisé dès son ouverture pour les dépenses de fonctionnement de la mission (ce qui évitera des frais de change de devises répétés) et le compte bancaire en dollars américains ne sera plus utilisé.

Avance de petite caisse

3.3.3 La mission a établi une avance de petite caisse de 40 000 kunas. Les fournisseurs sont payés sur ce compte. Lorsqu'un paiement est prélevé de l'avance, le montant payé en devises locales est converti en dollars américains et canadiens selon

le taux de change du jour. Plutôt que de convertir les devises à chaque transaction, la conversion ne devrait se faire que lorsque l'avance est reconstituée. Cette pratique simplifierait le processus comptable en éliminant une étape inutile.

Recommandation à la mission

- 3.3.4 Les paiements prélevés sur l'avance de petite caisse ne devraient être convertis en dollars canadiens que lorsque l'avance est reconstituée à partir du compte bancaire en dollars canadiens.**

Réponse de la mission

- 3.3.4 La recommandation a été mise en œuvre.**

Gestion de la trésorerie

3.3.5 Selon un examen des comptes bancaires de la mission, le solde de trésorerie et les frais de services sont exceptionnellement élevés. Ces montants peuvent être réduits, en consultation avec Budapest, grâce à une meilleure gestion de la trésorerie.

Recommandation à la mission

- 3.3.6 La mission, en consultation avec Budapest, devrait améliorer la gestion de la trésorerie de son compte bancaire.**

Réponse de la mission

- 3.3.6 Nous avons écrit à la banque pour demander un escompte pour le service diplomatique. La banque nous a informés que des taux moins élevés entreraient en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2002. L'amélioration de la gestion de la trésorerie sera obtenue par l'embauche d'une aide-comptable et par la mise à niveau du système de technologie de l'information.**

La clé d'une gestion de la trésorerie efficace est la transmission de documents de bonne qualité dans les meilleurs délais entre la mission centrale et la mission satellite. La mission centrale fournit maintenant un compte mensuel pour certains articles d'exécution, mais la mission satellite ne pourra fournir de l'information rapidement que lorsque l'aide-comptable entrera en fonction et que la mise à niveau du réseau SIGNET aura été effectuée.

Traitement des factures

3.3.7 La mission transmet toutes les factures à Budapest par télécopieur, pour les fins de codage financier et d'entrée dans le système IMS. Si Budapest est incapable d'attribuer un code à une facture, elle communique avec la mission pour obtenir une explication. Comme solution de rechange à cette procédure, Zagreb pourrait enregistrer toutes les factures sur une feuille de calcul électronique en y indiquant le code financier, le nom du bénéficiaire, le montant et la description. La feuille de calcul pourrait ensuite être envoyée par voie électronique à Budapest, où les données seraient entrées dans l'IMS. L'utilisation d'une feuille de calcul électronique a pour avantage de réduire les coûts et le temps liés à l'envoi des factures par télécopieur et de permettre à la mission de mieux contrôler son budget. La feuille de calcul constitue un registre des dépenses qui peut être comparé au budget en vue de déterminer le solde disponible. La mission doit actuellement communiquer avec Budapest pour connaître le budget disponible.

Recommandation à la mission

3.3.8 En consultation avec Budapest, enregistrer toutes les dépenses sur une feuille de calcul électronique et envoyer le document par voie électronique à Budapest, où les données seront entrées dans l'IMS.

Réponse de la mission

3.3.8 Cette recommandation sera mise en œuvre dès que l'aide-comptable sera entrée en fonction.

Délégation des pouvoirs de signature

3.3.9 Comme c'est le cas dans toutes les missions de petite taille, il arrive, à l'occasion, qu'un seul agent financier désigné soit disponible pour signer l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cet agent est peut-être le même que celui qui a signé l'article 34 de la *Loi*. Cette situation se produit parfois à Zagreb. La mission n'a pas établi de procédure de rechange pour les cas où l'agent disponible est le même que celui qui a signé l'article 34. Par conséquent, l'agent signe les articles 33 et 34 pour la même transaction.

3.3.10 Trois options se présentent à la mission : attendre que l'autre agent se libère, envoyer le document à l'agent-gestionnaire consulaire à Budapest pour les fins de signature, ou déléguer à l'adjointe administrative / consulaire un pouvoir de signature pour des montants de 10 000 \$ et moins, après lui avoir fourni la formation nécessaire.

Recommandation à la mission

- 3.3.11** **En consultation avec Budapest, déterminer quelle est la meilleure option pour éviter que la même personne ne signe les articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.**

Réponse de la mission

- 3.3.11** **L'EC gestionnaire de bureau a reçu la formation nécessaire afin que lui soit délégué un pouvoir de signature pour des montants de 10 000 \$ et moins. Maintenant, les articles 33 et 34 sont tous deux signés avant le paiement des factures.**

FICHE D'INFORMATION SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Ressources humaines (ETP)

PROGRAMME	EMPLOYÉS CANADIENS	ERP	TOTAL
Bureau du chef de mission	1		1
Affaires politiques	1	1	2
Promotion du commerce international		1	1
Développement		1	1
Immigration		1	1
Administration / Services consulaires		2	2
Total	2	6	8

Ressources matérielles

BIENS	POSSÉDÉS	EN LOCATION
Chancellerie		1
Logements du personnel		2
Véhicules	2	

Renseignements financiers (\$)

Salaires des ERP	202 909
Opérations et capital	469 752
Heures supplémentaires des EC	4000
Total	676 661