



Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

Canada

DOC
CA1
EA
A57
FRE
2012-2013

Embassy of Canada Ambassade du Canada
Embajada de Canadá

CANADA

innovation

Canada


Le réseau du Canada

Rapport annuel 2012-2013

Des services de
grande qualité
grâce à l'innovation
et à la collaboration



Secteur de la
plateforme internationale



PAGE COUVERTURE : MENTION DES SOURCES ET LÉGENDE

Le photomontage comprend trois édifices construits à l'initiative du gouvernement du Canada, soit la chancellerie de Lima (2007), la chancellerie de Séoul (2007) – et son toit vert (installé en mars 2012) – et l'ambassade du Canada à Prague (occupée depuis juin 2013); on y aperçoit aussi la résidence officielle à Prague (relocalisée en juin 2013), ainsi que la Maison du Canada à Londres et un immeuble adjacent dont le gouvernement a fait récemment l'acquisition.

NOTES EXPLICATIVES

Note (1) – Le 26 juin 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont été fusionnés pour faire place au ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD).

Note (2) – Cette publication porte sur l'exercice financier 2012-2013. En conséquence, toute mention du MAECD fait référence au MAECI, à moins qu'il ne soit autrement précisé.

Note (3) – Au cours de l'exercice financier 2012-2013, l'ACDI était un partenaire du MAECI au sein du réseau du Canada. En conséquence, ce rapport présente l'information sur l'ACDI de manière distincte.

Note (4) – Le terme « cooccupant », utilisé dans ce rapport en tant qu'équivalent du terme anglais « co-locator », a la même signification que le terme « cohabitant » utilisé dans les documents légaux du MAECD.

Note (5) – Dans le présent document, lorsqu'il se réfère à des personnes, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

Also available in English under the title
Canada's Network – Annual Report 2012–2013

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le SPI à aad@international.gc.ca.

Chancellerie du Canada à Kiev (site provisoire).

DEC 19 2013

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère



DOC .6472328X
.C2097813

MESSAGE DES SOUS-MINISTRES

Nous sommes heureux de présenter le rapport annuel sur le réseau du Canada pour 2012-2013. La haute direction et les nombreux partenaires du Ministère ainsi que les cooccupants y trouveront des renseignements importants. Ce document décrit aussi certaines des réalisations d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)¹ et de sa plateforme internationale au chapitre de la gestion du réseau des missions et des services de qualité qui ont été rendus, permettant au gouvernement du Canada et aux cooccupants de réaliser leurs priorités internationales et de concrétiser leurs objectifs.

Le réseau sous-tend la présence canadienne et son évolution dans le monde; le gouvernement tout entier en tire profit. Les ressources qui lui sont attribuées tiennent compte de la conjoncture nationale et internationale. Le 31 mars 2013, le réseau comprenait 172 missions dans 105 pays ainsi que 16 bureaux régionaux et satellites dans des villes canadiennes. Des services ont été offerts à 26 partenaires et à 10 cooccupants, alors que 959 employés et 1 252 personnes à charge à destination et en provenance de missions à l'étranger ont bénéficié du soutien à la réinstallation. On dénombrait 7 571 postes dans les missions à l'étranger (2 165 occupés par des employés canadiens et 5 406 par des employés recrutés sur place), et il y avait 120 postes dans les bureaux régionaux et satellites au Canada.

En 2012-2013, afin que le gouvernement du Canada puisse atteindre ses objectifs sur le plan de la politique étrangère et du commerce international, et pour que les partenaires et les cooccupants puissent réaliser leurs priorités, le MAECD s'est concentré sur trois éléments stratégiques – les opérations novatrices; les relations avec les clients et la gouvernance; la planification des activités et les

prévisions – et a soutenu la mise en œuvre des décisions fondées sur le plan d'action économique du Budget du Canada de 2012.

Quelques réalisations à souligner :

- Le partenariat du Canada avec le Royaume-Uni (R.-U.) a pris une nouvelle envergure. Un accord a été conclu pour partager des locaux à Yangon, en Birmanie, d'ici à ce que la mission canadienne ait accès à ses propres bureaux. Grâce au Canada, le R.-U. a eu accès à des locaux et obtenu des services communs à Port-au-Prince, en Haïti, alors que des négociations de même nature ont progressé pour Budapest, en Hongrie.
- Les initiatives visant à réduire les dépenses ont porté leurs fruits. Ainsi, huit missions ont été fermées. D'autres mesures de réduction ont été mises en œuvre au chapitre des biens immobiliers et des coûts de gestion, des parcs de véhicules des missions, ainsi que du nombre d'employés canadiens et d'employés recrutés sur place.
- De nouveaux protocoles d'entente ont été signés avec un partenaire (la Commission canadienne de sûreté nucléaire) et un cooccupant (la Colombie-Britannique); de plus, des consultations auprès de ministères partenaires ont contribué à rehausser la gouvernance des services communs.

Ce rapport décrit un réseau qui est solide et innovateur, qui répond bien aux besoins des clients et dont l'action s'inscrit étroitement à l'enseigne des priorités canadiennes.

Morris Rosenberg
Sous-ministre des Affaires étrangères
Simon Kennedy
Sous-ministre du Commerce international

Paul Rochon
Sous-ministre du Développement international
Greta Bossenmaier
Sous-ministre déléguée principale du Développement international

Peter M. Boehm
Sous-ministre délégué des Affaires étrangères
Stefanie Beck
Sous-ministre adjointe par intérim du Secteur de la plateforme internationale

¹ Le 26 juin 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et l'Agence canadienne de développement international ont été fusionnés pour former Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. Le sous-ministre et la sous-ministre déléguée principale du Développement international sont heureux de s'associer aux réalisations du réseau du Canada en 2012-2013.

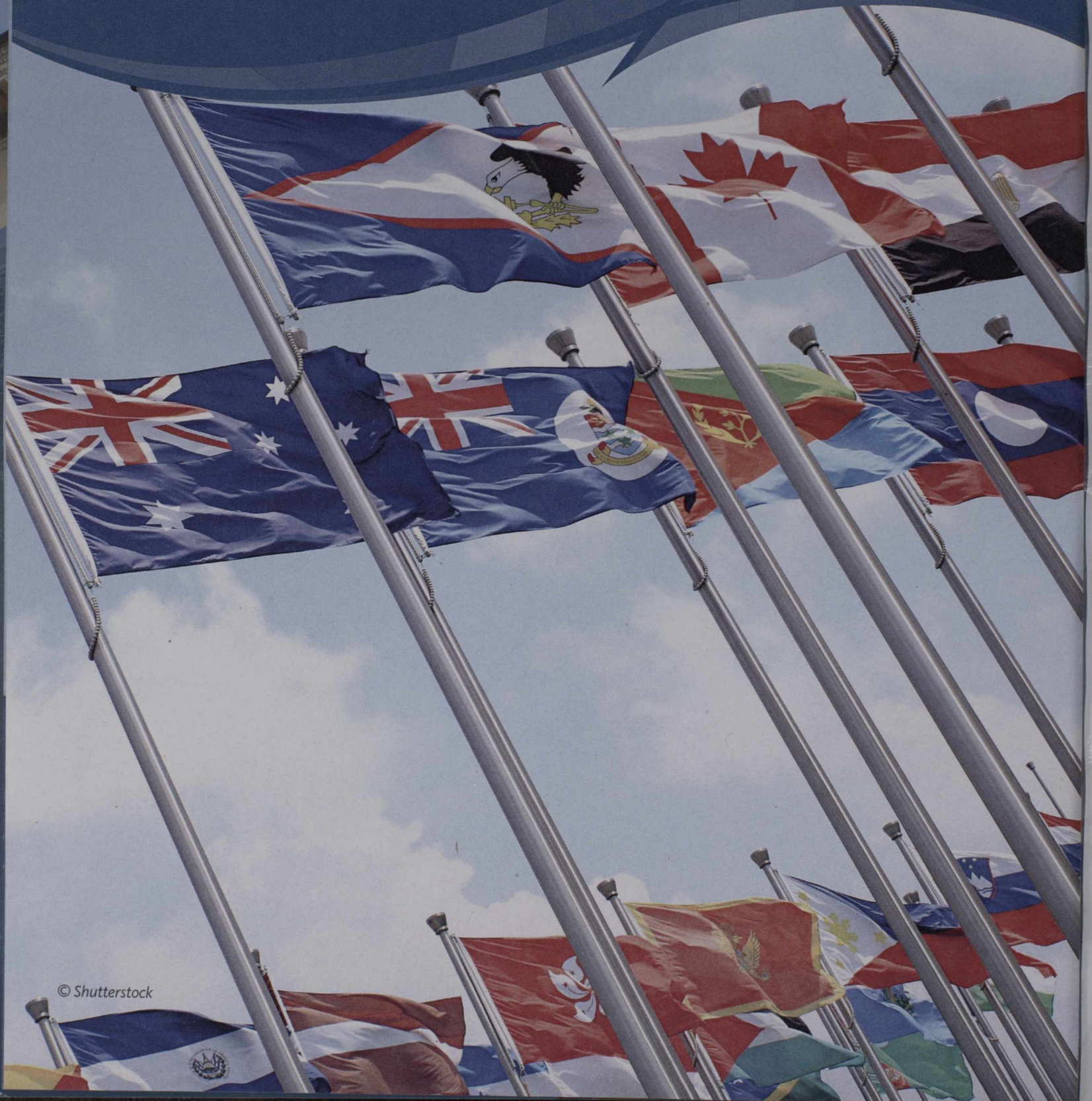


TABLE DES MATIÈRES

1 LE RÉSEAU DU CANADA EN 2012-2013	2
Vue d'ensemble	3
Ouvertures et fermetures au sein du réseau	3
Partenaires et cooccupants	4
Missions du Canada à l'étranger	8
Régionalisation et Centres régionaux de services	14
Missions avec le plus de postes	15
Répartition régionale des postes	19
Employés canadiens et employés recrutés sur place dans les missions	21
Programmes et postes à l'étranger	22
Postes dans les bureaux régionaux et satellites du MAECD au Canada	23
2 LA PLATEFORME INTERNATIONALE ET LES SERVICES APPARENTÉS	24
Responsabilités du SPI et gouvernance des services communs	25
Relations avec les clients et fonctionnement des missions	27
Services immobiliers	28
Services aux employés recrutés sur place	31
Services de gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI)	32
Directives sur le service extérieur	35
Services de distribution et de courrier diplomatique	36
Sécurité des missions	37
Vérification, évaluation et inspection	39
3 RESSOURCES DU RÉSEAU EN 2012-2013 : AUTRES RENSEIGNEMENTS	40
Postes à l'étranger	41
Modifications de postes : types d'actions	43
Modifications de postes : Comité sur la représentation à l'étranger	44
Création de postes	46
Suppression de postes	47
Classement selon le niveau de difficulté	48
Évolution du réseau des missions du Canada à l'étranger	51
4 RAPPORT FINANCIER	53
CONCLUSION : VERS UN RÉSEAU PLUS PERFORMANT	68
Liste des sigles et acronymes	69

1

LE RÉSEAU DU CANADA EN 2012-2013



VUE D'ENSEMBLE

Le réseau du Canada est un atout inestimable pour le gouvernement canadien tout entier et un jalon essentiel à la participation du Canada à la vie internationale.

Offrant infrastructure, ressources et services, au pays et à l'étranger, le réseau permet au gouvernement du Canada de servir efficacement les Canadiens et de promouvoir les intérêts politiques et économiques du pays dans un monde en constante évolution. Le réseau contribue également à la capacité des partenaires d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) et des cooccupants dans ses missions d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

L'emplacement et le nombre de missions, ainsi que l'importance et la nature des ressources dédiées au réseau, peuvent varier d'une année à l'autre. Ces variations s'expliquent par le contexte international et national courant et l'évolution des priorités du gouvernement du Canada².

Ainsi, en 2010-2011, le réseau du Canada comptait 178 missions réparties dans 106 pays, avec l'ouverture officielle d'installations à Istanbul, en Turquie, à Astana, au Kazakhstan, et à Mazatlán, au Mexique. En 2011-2012, la mission de Doha, au Qatar, a ouvert ses portes, portant ainsi à 179 le nombre de missions, lesquelles exerçaient leurs activités dans 106 pays.

Au 31 mars 2013, le réseau du Canada comptait 172 missions situées dans 105 pays³. En 2012-2013, huit missions ont été fermées, et les activités à Damas, en Syrie, sont demeurées interrompues.

On trouvait dans les missions 7 571 postes d'employés canadiens et d'employés recrutés sur place. Par rapport au 31 mars 2012, il s'agit d'une diminution de 397 postes, soit 17 postes d'employés canadiens et 380 postes d'employés recrutés sur place. Les cinq plus grandes missions du réseau, selon le nombre de postes, étaient New Delhi, Beijing, Washington, Londres et Mexico.

Outre ses 172 missions, le Canada disposait de nombreux points de service partout dans le monde, y compris 110 consulats (dirigés par des consuls honoraires) offrant

une aide consulaire aux Canadiens et six bureaux commerciaux en Chine (dirigés par la Corporation commerciale canadienne). Dans 16 villes de l'Asie-Pacifique, des services consulaires étaient également fournis au nom du MAECD par l'entremise de 15 hauts-commissariats ou consulats australiens et d'une ambassade suédoise.

Deux centres régionaux de services – à Washington et dans la vallée de la Tamise, à proximité de Londres – et 12 points de prestation de services communs (PPSC) appuyaient cette prestation de services communs.

Le 31 mars 2013, le MAECD assurait également le fonctionnement de 16 bureaux régionaux et satellites au Canada où l'on trouvait 120 postes. C'était deux bureaux de moins que l'année précédente, cette réduction découlant d'une initiative de restructuration et de réorientation.

Au total, le réseau du Canada comptait 7 691 postes dans 320 lieux de service à l'échelle de la planète.

OUVERTURES ET FERMETURES AU SEIN DU RÉSEAU

En 2012-2013, les ajustements suivants ont été faits au sein du réseau :

- Des activités provisoires ont débuté à Yangon, en Birmanie⁴.
- L'ambassade de Téhéran, en Iran, et le bureau de l'ambassade de Niamey, au Niger, ont été fermés.
- Aux États-Unis, six missions ont été fermées : le consulat général de Buffalo; les consulats d'Anchorage, de Philadelphie, de Phoenix et de Raleigh-Durham; et le bureau commercial de Princeton.
- Le bureau régional de Saskatoon et le bureau satellite de Kelowna ont été fermés; on a procédé au déménagement du bureau satellite de Windsor à London;

Note : Les activités sont demeurées interrompues à Damas, en Syrie⁵.

² La figure 33 du chapitre 3 donne des renseignements complets sur l'ouverture et la fermeture des missions depuis 1993.

³ Ce total ne comprend pas Taïwan ni la Cisjordanie et la bande de Gaza. Il comprend toutefois le Vatican et la Birmanie (activités provisoires).

⁴ En 2012-2013, on a aménagé, de manière temporaire, des bureaux pour la mission canadienne dans les locaux de l'ambassade du Royaume-Uni, et cette situation se poursuivra jusqu'à ce que ceux de la mission canadienne soient prêts. Note : L'ambassadeur a été accrédité auprès de la Birmanie en août 2013.

⁵ Les activités à Damas sont suspendues depuis mars 2012.

Au chapitre 3, la figure 33, intitulée « Ouvertures et fermetures de missions, 1993 à 2013 (31 mars) », présente tous les changements effectués dans le réseau des missions au cours des 20 dernières années.

PARTENAIRES ET COOCCUPANTS

Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada offre des services communs à plusieurs organismes. En vertu de la Politique sur les services communs et de la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement*, le MAECD a pour mandat de gérer l'approvisionnement des produits, des services et des biens immobiliers à l'appui des missions diplomatiques et consulaires.

Pour s'acquitter de ce rôle, le Ministère donne priorité aux ministères et organismes fédéraux (ministères partenaires), puis aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux ainsi qu'à d'autres gouvernements nationaux (désignés comme cooccupants).

« La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) tient à remercier le MAECD, et en particulier AFR (Direction des relations avec les clients), de l'appui donné pour faciliter l'intégration d'un nouveau poste de la CCSN à la mission permanente à Vienne. À la suite de la catastrophe nucléaire à la centrale Daiichi de Fukushima, au Japon, il était devenu évident que la CCSN devait renforcer sa présence internationale en matière de sécurité nucléaire auprès de l'organisme de surveillance des Nations Unies dans le domaine nucléaire, l'Agence internationale de l'énergie atomique, située à Vienne. Ensemble, nous avons pu créer ce poste dans un délai relativement court et nous nous sommes assurés que notre employé ait accès aux services communs nécessaires. De plus, la CCSN participe activement au Groupe de travail interministériel sur les services communs et elle participera aux prochaines négociations en vue de renouveler le protocole d'entente sur les services communs. » [Traduction]

—M. James K Cameron,

vice-président et chef des communications, Direction générale des affaires réglementaires, Commission canadienne de sûreté nucléaire



Employés de l'ACDI en réunion à l'ambassade canadienne à Port-au-Prince (Haïti).

© MAECD-DFATD/Ricardo Arduengo

Les partenaires, les cooccupants et le MAECD entretiennent une relation mutuellement avantageuse. D'une part, tous contribuent à renforcer la présence du Canada à l'étranger, à répondre aux situations nouvelles qui surviennent, à accéder à de nouveaux marchés et à susciter de nouvelles perceptions internationales à l'égard du Canada. D'autre part, grâce aux services qu'ils fournissent, le Secteur de la plateforme internationale (SPI) et le réseau appuient les partenaires et les cooccupants dans l'exécution de leurs programmes et la mise en œuvre de nouvelles initiatives. Des exemples de cet appui sont décrits dans les citations aux pages 4, 5 et 6.

En 2012-2013, le réseau du Canada comptait 26 partenaires et 10 cooccupants.

Les partenaires comprennent des ministères et des organismes fédéraux qui parrainent des programmes impliquant des activités diplomatiques à l'étranger. Il peut s'agir, par exemple, d'entretenir des relations diplomatiques et consulaires, de stimuler le commerce international, de mettre en œuvre le programme d'immigration et, jusqu'au 25 juin 2013 – jour précédant la fusion officielle entre l'ACDI et le MAECI (voir la note 3 au verso de la page couverture) –, gérer les activités dans le domaine du développement international. Le MAECD, qui est une organisation de services communs, est financé (principalement au moyen de crédits alloués) afin de pouvoir offrir les services qu'il est tenu de fournir aux ministères fédéraux.

« Le gouvernement de l'Alberta dispose de bureaux en cooccupation au sein de missions canadiennes à l'étranger depuis plusieurs années et il considère ce modèle très efficace; il lui permet en effet de repérer et de tirer parti de nouvelles possibilités sur les marchés internationaux. Comme l'indique la nouvelle Stratégie internationale du gouvernement de l'Alberta, nous élargirons notre réseau de bureaux internationaux sur les nouveaux marchés dans le cadre du volet d'accès aux marchés de notre mandat, qui consiste à accroître les activités commerciales et la visibilité de la province à l'échelle internationale et à faire connaître l'Alberta comme lieu d'investissement direct à l'étranger. Nos relations de travail étroites et notre collaboration avec le MAECD sont des facteurs essentiels à la planification et à la concrétisation de la présence accrue de l'Alberta à l'échelle internationale. » [Traduction]

—M^{me} Susan Henderson, directrice principale, Marketing et Activités des bureaux internationaux, ministère des Relations internationales et intergouvernementales de l'Alberta

Au 31 mars 2013, les 26 partenaires étaient les suivants :

- Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada;
- Agence canadienne de développement international;
- Agence canadienne d'inspection des aliments;
- Agence de la santé publique du Canada;
- Agence des services frontaliers du Canada;
- Agence du revenu du Canada;
- Agence spatiale canadienne;
- Agriculture et Agroalimentaire Canada;
- Anciens Combattants Canada;
- Bureau du Conseil privé;
- Centre de la sécurité des télécommunications Canada;
- Citoyenneté et Immigration Canada;
- Commission canadienne de sûreté nucléaire;
- Défense nationale;
- Environnement Canada;
- Gendarmerie royale du Canada;
- Industrie Canada;
- Ministère de la Justice Canada;



Membres canadiens de la police des Nations Unies (UNPOL) se préparant à inspecter un navire au large de Cap-Haïtien.

© MAECD-DFATD/Jean François Leblanc

- Ministère des Finances Canada;
- Patrimoine canadien;
- Ressources naturelles Canada;
- Santé Canada;
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Sécurité publique Canada;
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- Transports Canada

En outre, le réseau incluait 10 cooccupants bénéficiant de services communs fournis par le MAECD, selon une formule de recouvrement des coûts.

En date du 31 mars 2013, les cooccupants étaient (avec leur emplacement) :

- la Banque du Canada (New York);
- la Corporation commerciale canadienne (La Havane);
- Exportation et développement Canada (Abou Dhabi, Beijing, Bogota, Düsseldorf, Istanbul, Lima, Mexico, Monterrey, Moscou, Mumbai, New Delhi, Panama, Rio de Janeiro, Santiago, Sao Paulo, Shanghai et Singapour);
- le gouvernement de l'Alberta, « International and Intergovernmental Relations » (ministère des Relations internationales et intergouvernementales) (Beijing, Londres, Mexico, Munich, Séoul, Taïpei et Washington);
- le gouvernement de l'Australie (Bogota);
- le gouvernement d'Israël (Caracas);

- le gouvernement de l'Ontario (Beijing, Londres, Los Angeles, Mexico, Mumbai, Munich, New Delhi, New York, Paris, Shanghai, Tokyo et Washington);
- le gouvernement du Québec (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, et Investissement Québec) (Beijing, Hong Kong, Moscou, Mumbai, Paris UNESCO, Shanghai, Stockholm et Taïpei);
- le gouvernement de la Colombie-Britannique (Mumbai);
- le Royaume-Uni⁶.

Note : Le Comité olympique canadien a été un cooccupant pour une courte période à Londres, lors des Jeux olympiques de 2012.

« Le 24 septembre 2012, le Royaume-Uni et le Canada ont signé un protocole d'entente aux fins d'un soutien mutuel accru dans les missions à l'étranger. Nous avons convenu de collaborer dans certains domaines, notamment les biens immobiliers, le soutien consulaire, la TI, la sécurité et les services de valise diplomatique; de plus, nous avons entrepris des initiatives dans tous ces domaines, au bénéfice des deux parties. À présent, notre collaboration comprend l'entente conclue en juin 2012 sur la présence du Canada comme cooccupant au sein de l'ambassade du Royaume-Uni à Rangoon⁷, le partage d'une antenne VHF à Georgetown et l'utilisation de nos locaux à bureaux respectifs pour les visiteurs à Sarajevo et à Dallas. Nous avons également effectué les préparatifs en vue d'une entente sur un statut de cooccupant à l'ambassade du Canada à Port-au-Prince, que nous prévoyons signer en avril 2013; des projets sont en cours pour d'autres ententes de même type, sans compter des façons créatives de nous appuyer mutuellement dans le cadre de nos activités diplomatiques. Quant à la façon dont des alliés proches devraient s'épauler dans le monde entier, il s'agit d'un modèle; nous sommes ravis de la collaboration qu'offre le MAECD. » [Traduction]

—Overseas Network, Operations Unit, Foreign and Commonwealth Office, gouvernement du Royaume-Uni septembre 2012

FIGURE 1
Nombre de postes à l'étranger, 31 mars 2013

Partenaires et cooccupants	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place	Total
Total	2 165	5 406	7 571
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)*	1 224	3 805	5 029
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	301	1 164	1 465
Agence canadienne de développement international (ACDI)*	185	184	369
Défense nationale (MDN)	177	45	222
Gouvernement du Québec**	38	49	87

suite à la page suivante

6 Le SPI a fourni des locaux et des services communs au Royaume-Uni à Port-au-Prince, à Haïti. Les négociations ont progressé sur un dossier semblable pour Budapest, en Hongrie.

7 Lorsqu'il réfère à la capitale de la Birmanie, le MAECD utilise l'appellation Yangon.

Partenaires et cooccupants	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place	Total
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	64	11	75
Sécurité publique Canada (SP)	63	11	74
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	41	29	70
Exportation et développement Canada (EDC)**	14	29	43
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	14	25	39
Gouvernement de l'Ontario**	11	13	24
Gouvernement de l'Alberta**	6	17	23
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	6	4	10
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	4	6	10
Gouvernement de l'Australie**	2	3	5
Ministère de la Justice Canada (JUS)	3	2	5
Agence spatiale canadienne (ASC)	2	1	3
Anciens Combattants Canada (ACC)	1	2	3
Agence de la santé publique du Canada (ASPC)	2	0	2
Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC)	2	0	2
Ministère des Finances Canada (FIN)	1	1	2
Banque du Canada (BC)**	1	0	1
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	1	0	1
Corporation commerciale canadienne (CCC)**	1	0	1
Environnement Canada (EC)	0	1	1
Gouvernement d'Israël**	0	1	1
Gouvernement de la Colombie-Britannique**	0	1	1
Ressources naturelles Canada (RNCan)	0	1	1
Santé Canada (SC)	0	1	1
Transports Canada (TC)	1	0	1
Agence du revenu du Canada (ARC)	0	0	0
Bureau du Conseil privé (BCP)	0	0	0
Industrie Canada (IC)	0	0	0
Patrimoine canadien (PC)	0	0	0
Royaume-Uni**	0	0	0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)	0	0	0

Source : Données du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), 31 mars 2013.

Note : Il est possible que la création ou la suppression de certains postes aient été autorisées avant le 31 mars 2013, mais que les transactions n'aient pas été complétées dans les bases de données. Le décalage créé ne dépasse pas 1 p. 100 de l'ensemble des postes.

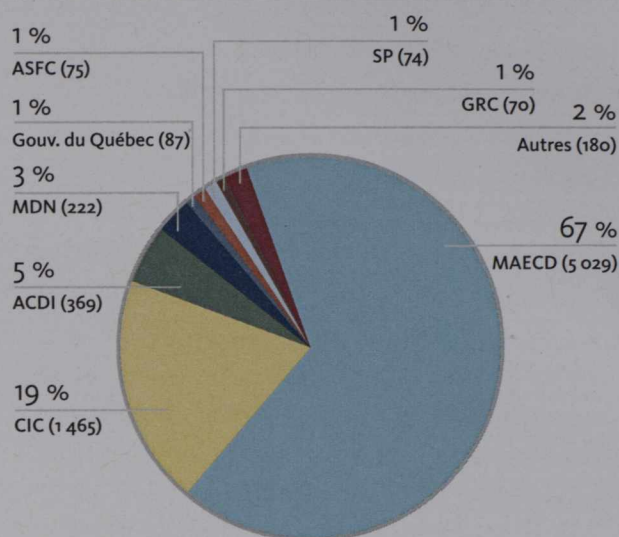
* Veuillez vous référer aux *Notes explicatives* sur la deuxième de couverture.

** Cooccupants

Le MAECD compte le plus de postes à l'étranger, soit 5 029 ou 67 p. 100. CIC se classe au deuxième rang avec 1 465 postes ou 19 p. 100, suivi de l'ACDI au troisième rang avec 5 p. 100 de l'effectif et 369 postes à l'étranger. Tous les employés qui occupent les 2 165 postes d'employés canadiens sont des diplomates ou des détenteurs de titres consulaires.

La majorité des employés canadiens qui sont en poste à l'étranger sont des employés permutants à l'emploi du MAECD et de CIC. Les employés recrutés sur place jouent un rôle de premier plan dans les efforts de représentation des intérêts du Canada à l'étranger; en effet, ils ont une connaissance directe de la culture, des langues et des pratiques commerciales des pays où se situent les missions.

FIGURE 2
Postes des partenaires (incluant le MAECD) et des cooccupants dans les missions à l'étranger : pourcentage, 31 mars 2013



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

MISSIONS DU CANADA À L'ÉTRANGER

FIGURE 3
Missions par désignation et par région, 31 mars 2013

Désignation	Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord	Total
Ambassades	21	10	28	15	2	76
Hauts-commissariats	8	9	1	4	0	22
Bureaux de programme de l'ambassade ou du haut-commissariat	2	0	3	3	0	8
Bureaux de l'ambassade ou du haut-commissariat	1	7	1	3	1	13
Bureaux de représentation	1	1	0	0	0	2
Missions multilatérales ou permanentes	0	0	8	0	2	10
Consulats généraux	0	8	0	2	13	23
Consulats	1	3	3	1	3	11
Agences consulaires	0	0	0	0	7	7
Total	34	38	44	28	28	172

Source : Direction des relations avec les clients (Dans ces données, les bureaux régionaux au Canada ne sont pas inclus).

Ambassades : dirigées par des chefs de mission (CDM), elles sont situées dans les capitales des pays étrangers et offrent généralement la gamme complète des services, y compris les services consulaires.

Hauts-commissariats : situés dans les capitales des pays du Commonwealth, ces bureaux remplissent les mêmes fonctions que les ambassades.

Bureaux de programme de l'ambassade ou du haut-commissariat : bureaux propres à un programme (par exemple le programme commercial du MAECD et l'aide au développement de l'ACDI⁸) situés dans les capitales et relevant d'une mission dans un autre pays.

Bureaux de l'ambassade ou du haut-commissariat : entités diplomatiques situées dans des villes autres que la capitale, dans un pays où il y a une ambassade ou un haut-commissariat du Canada; en général, ils sont créés à des fins particulières (par exemple pour appuyer le programme commercial du MAECD), ils comptent des employés canadiens et ils peuvent fournir certains services consulaires.

Bureaux de représentation : bureaux non diplomatiques situés dans les villes principales des entités politiques non reconnues fournissant une gamme limitée de services consulaires.

Missions multilatérales ou permanentes : ces bureaux diplomatiques sont installés dans les villes où siègent les grandes organisations internationales. Ils ne fournissent pas de services consulaires aux Canadiens, à l'exception de la mission permanente du Canada à Genève.

Consulats généraux : situés dans des grandes villes autres que les capitales et dirigés par un chef de mission accrédité pour un territoire limité au sein de l'État concerné. En général, ils offrent la gamme complète des services, y compris les services consulaires.

Consulats : similaires aux consulats généraux et dirigés par un agent principal de programme accrédité pour un territoire limité au sein de l'État concerné. Ils n'offrent pas toute la gamme des services, mais tous offrent des services consulaires.

Agences consulaires : situées dans des villes qui ne sont pas des capitales dans un pays où il y a une ambassade ou un haut-commissariat du Canada et dirigées par un consul général en poste à l'ambassade ou au haut-commissariat. L'agent de programme ou l'agent consulaire principal est un employé recruté sur place qui doit posséder la nationalité canadienne (non une double nationalité). Il doit bénéficier d'une reconnaissance de statut de la part du pays d'accueil.



Ambassade canadienne à Mexico.

Courtoisie d'ARBC

8 Le 26 juin 2013, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ont été fusionnés pour faire place au ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD). Conséquemment, le programme de l'aide et du développement international fait désormais partie du MAECD.

FIGURE 4

Emplacement des 172 missions canadiennes à l'étranger, 31 mars 2013 (toutes les désignations)

Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord
Abidjan (Côte d'Ivoire)	Ahmedabad (Inde)	Ankara (Turquie)	Belo Horizonte (Brésil)	Acapulco (Mexique)
Abou Dhabi (Émirats arabes unis)	Auckland (Nouvelle-Zélande)	Astana (Kazakhstan)	Bogota (Colombie)	Atlanta (États-Unis)
Abuja (Nigéria)	Bandar Seri Begawan (Brunéi)	Athènes (Grèce)	Brasilia (Brésil)	Boston (États-Unis)
Accra (Ghana)	Bangalore (Inde)	Barcelone (Espagne)	Bridgetown (Barbade)	Cancun (Mexique)
Addis-Abeba (Éthiopie)	Bangkok (Thaïlande)	Belgrade (Serbie)	Buenos Aires (Argentine)	Chicago (États-Unis)
Alger (Algérie)	Beijing (Chine)	Berlin (Allemagne)	Caracas (Venezuela)	Dallas (États-Unis)
Amman (Jordanie)	Canberra (Australie)	Berne (Suisse)	Georgetown (Guyane)	Denver (États-Unis)
Bamako (Mali)	Chandigarh (Inde)	Bratislava (Slovaquie)	Guatemala (Guatemala)	Detroit (États-Unis)
Beyrouth (Liban)	Chennai (Inde)	Bruxelles (Belgique)	Kingston (Jamaïque)	Guadalajara (Mexique)
Dakar (Sénégal)	Chongqing (Chine)	Bruxelles OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord)	La Havane (Cuba)	Houston (États-Unis)
Damas (Syrie)	Colombo (Sri Lanka)	Bruxelles UE (Union européenne)	La Paz (Bolivie)	Los Angeles (États-Unis)
Dar es Salaam (Tanzanie)	Dacca (Bangladesh)	Bucarest (Roumanie)	Lima (Pérou)	Mazatlán (Mexique)
Doha (Qatar)	Guangzhou (Chine)	Budapest (Hongrie)	Managua (Nicaragua)	Mexico (Mexique)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Hanoï (Vietnam)	Copenhague (Danemark)	Montevideo (Uruguay)	Miami (États-Unis)
Harare (Zimbabwe)	Ho Chi Minh-Ville (Vietnam)	Dublin (Irlande)	Panama (Panama)	Minneapolis (États-Unis)
Johannesburg (Afrique du Sud)	Hong Kong (Chine)	Düsseldorf (Allemagne)	Port-au-Prince (Haïti)	Monterrey (Mexique)
Khartoum (Soudan)	Hyderabad (Inde)	Genève OMC (Organisation mondiale du commerce)	Port of Spain (Trinité-et-Tobago)	New York (États-Unis)
Kigali (Rwanda)	Islamabad (Pakistan)	Genève ONU et CD (Nations Unies et Conférence du désarmement)	Porto Alegre (Brésil)	New York PERM (Organisations internationales)
Kinshasa (République démocratique du Congo)	Jakarta (Indonésie)	Helsinki (Finlande)	Punta Cana (République dominicaine)	Oaxaca (Mexique)
Koweït (Koweït)	Kaboul (Afghanistan)	Istanbul (Turquie)	Quito (Équateur)	Palo Alto (États-Unis)
Lagos (Nigéria)	Karachi (Pakistan)	Kiev (Ukraine)	Recife (Brésil)	Playa del Carmen (Mexique)
Le Caire (Égypte)	Kitakyushu (Japon)	La Haye (Pays-Bas)	Rio de Janeiro (Brésil)	Puerto Vallarta (Mexique)
Lusaka (Zambie)	Kolkata (Inde)	Lisbonne (Portugal)	Saint-Domingue (République dominicaine)	San Diego (États-Unis)
Maputo (Mozambique)	Kuala Lumpur (Malaisie)	Londres (Royaume-Uni)	San José (Costa Rica)	San Francisco (États-Unis)
Nairobi (Kenya)	Manille (Philippines)	Madrid (Espagne)	San Salvador (Salvador)	San José del Cabo (Mexique)

Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord
Ouagadougou (Burkina Faso)	Mumbai (Inde)	Moscou (Russie)	Santiago (Chili)	Seattle (États-Unis)
Pretoria (Afrique du Sud)	Nagoya (Japon)	Munich (Allemagne)	Sao Paulo (Brésil)	Washington (États-Unis)
Rabat (Maroc)	New Delhi (Inde)	Oslo (Norvège)	Tegucigalpa (Honduras)	Washington OEA (Organisation des États américains)
Ramallah (Cisjordanie et Gaza)	Oulan-Bator (Mongolie)	Paris (France)		
Riyad (Arabie saoudite)	Sapporo (Japon)	Paris OCDE (Organisation de coopération et de développements économiques)		
Tel-Aviv (Israël)	Séoul (Corée du Sud)	Paris UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)		
Tripoli (Libye)	Shanghai (Chine)	Prague (République tchèque)		
Tunis (Tunisie)	Singapour (Singapour)	Reykjavik (Islande)		
Yaoundé (Cameroun)	Sydney (Australie)	Riga (Lettonie)		
	Taïpei (Taiwan)	Rome (Italie)		
	Tokyo (Japon)	Saint-Siège - Vatican		
	Wellington (Nouvelle-Zélande)	Stockholm (Suède)		
	Yangon (Birmanie)	Tallinn (Estonie)		
		Varsovie (Pologne)		
		Vienne (Autriche)		
		Vienne OSCE (Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe)		
		Vienne PERM (Organisations internationales)		
		Vilnius (Lituanie)		
		Zagreb (Croatie)		

	Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord	
Total des missions au 31 mars 2013	34	38	44	28	28	172
Total des pays au 31 mars 2013*	30	19	32	22	2	105
Total des missions au 31 mars 2012	36	37	44	28	34	179

Source : Direction des relations avec les clients. Mission en **caractère gras noir** : ouverte officiellement en 2012-2013. Mission permanente auprès d'organisations multilatérales en **caractère gras bleu**.

*Le total du nombre de pays exclut Taïwan ainsi que la Cisjordanie et Gaza, mais il inclut le Saint-Siège (Vatican) et la Birmanie (activités provisoires).

FIGURE 5
Réseau des missions à l'étranger et bureaux régionaux du Canada, 31 mars 2013





© Shutterstock

RÉGIONALISATION ET CENTRES RÉGIONAUX DE SERVICES

Le Secteur de la plateforme internationale est responsable de la prestation des services communs aux missions. Ces services comprennent la GI/TI, la passation de marchés et l'approvisionnement, ainsi que la gestion financière, des ressources humaines, des biens et du matériel. Ses responsabilités comprennent également des services administratifs généraux : transport, courrier diplomatique, réception et services de nettoyage.

Au cours des dernières années, le SPI a créé deux Centres régionaux de services (CRS) afin d'apporter un soutien, au niveau de la gestion, aux missions de leurs régions respectives. Le Centre de Washington (CRS-É.-U.) appuie les programmes de services communs dans les missions aux États-Unis; le Centre de la vallée de la Tamise au Royaume-Uni, près de Londres (CRS-EMA), remplit le même rôle pour les missions en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

En plus des services mentionnés ci-dessus, les CRS donnent des orientations et prodiguent des conseils généraux; de même, ils assument une fonction de coordination importante pour les programmes de services communs auprès des missions régionales. Les CRS ont joué un rôle de premier plan en vue de coordonner et de mettre en œuvre de nombreuses initiatives du MAECD liées au Plan d'action

économique de 2012, comme l'actualisation des processus, la fermeture de missions et la réduction de ressources et des parcs de véhicules. Le CRS-EMA gère également l'initiative relative aux plafonds de loyer au nom de l'ensemble des missions du réseau.

Plus récemment, pour moderniser la prestation des services, le SPI a regroupé les fonctions touchant aux transactions financières en un groupe restreint de missions, qu'on appelle des points de prestation des services communs (PPSC). Les PPSC fournissent des services à d'autres missions dans des régions particulières, permettant ainsi au SPI de normaliser le service, d'atténuer les risques associés à la décentralisation des activités et de mettre à profit de nouvelles technologies, comme les services virtuels.

Dans les régions de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que de l'Asie-Pacifique, où il n'existe pas de CRS, les PPSC offriront des services de ressources humaines, de passation de marchés et d'approvisionnement. Le soutien au niveau de la gestion continue d'être fourni à partir d'Ottawa.

Les CRS et les PPSC permettent au SPI de réduire le coût global des services. Les économies d'échelle que génère une prestation de service centralisée, conjuguées aux économies réalisées par la mise à profit des nouvelles technologies, contribuent aussi à rehausser la capacité du réseau.

MISSIONS AVEC LE PLUS DE POSTES

La figure 6 ci-dessous dresse la liste des missions ayant le plus de postes. New Delhi se classe au premier rang, suivie de Beijing et de Washington.

FIGURE 6
Partenaires (incluant le MAECD) et cooccupants – 15 principales missions selon le nombre de postes

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens du MAECD	Postes d'employés canadiens des autres partenaires et des cooccupants	Postes d'employés recrutés sur place
1	New Delhi	350	23	39	288
2	Beijing	301	38	36	227
3	Washington*	285	61	75	149
4	Londres*	263	35	37	191
5	Mexico	218	24	33	161
6	Paris	197	24	21	152
7	Hong Kong**	185	13	31	141
8	Islamabad	167	17	26	124
9	Manille	165	11	21	133
10	Nairobi	162	21	35	106
11	Moscou	142	25	19	98
12	Tokyo	137	32	7	98
13	Kaboul*	100	27	17	56
14	Bogota	96	13	19	64
15	New York	92	14	10	68

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Le nombre de postes à Washington comprend ceux du Centre régional de services pour les États-Unis (CRS-É.-U.); le nombre de postes à Londres comprend ceux du Centre régional de services pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient (CRS-EMA); et le nombre de postes à Kaboul comprend ceux de Kandahar.

** Le nombre de postes à Hong Kong comprend les postes d'ERP d'Investissement Québec.

Les figures 7.1 à 7.5 présentent les 15 principales missions selon le nombre de postes que comptaient le MAECD, CIC et l'ACDI ainsi que les autres partenaires et des cooccupants.

La figure 7.1 montre que la mission de Washington est celle où le MAECD comptait le plus de postes d'employés canadiens, soit 61. Cependant, c'est à New Delhi où il y

avait le plus de postes, soit 186. Beijing avait le deuxième plus gros contingent d'employés canadiens (38), suivie de Londres (35). New Delhi comptait le plus grand nombre d'employés recrutés sur place du MAECD (163), tandis que Londres et Washington suivaient de près avec 119 et 112 postes d'ERP respectivement.

FIGURE 7.1
MAECD – 15 principales missions selon le nombre de postes, 31 mars 2013

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
1	New Delhi	186	23	163
2	Washington*	173	61	112
3	Londres*	154	35	119
4	Beijing	148	38	110
5	Tokyo	125	32	93
6	Paris	124	24	100
7	Mexico	116	24	92
8	Islamabad	103	17	86
9	Moscou	84	25	59
10	Nairobi	80	21	59
11	Kaboul*	78	27	51
12	Berlin	75	18	57
13	Hong Kong	67	13	54
14	Rome	66	16	50
15	Manille	65	11	54

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Pour Washington, Londres et Kaboul, veuillez vous référer à la note* de la figure 6.

La figure 7.2 montre que la mission de New Delhi est celle où CIC comptait le plus de postes, soit 143; de ce nombre, 26 étaient des postes d'employés canadiens et 117 des postes d'employés recrutés sur place. Beijing se classait au deuxième rang avec 107 postes, Manille arrivait au troisième rang avec 92 postes et Mexico occupait le quatrième rang avec 75 postes. Les postes d'employés canadiens représentaient 18 p. 100 de l'ensemble des postes à New Delhi, 17 p. 100 à Beijing et 20 p. 100 à Manille.

FIGURE 7.2
CIC – 15 principales missions selon le nombre de postes, 31 mars 2013

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
1	New Delhi	143	26	117
2	Beijing	107	18	89
3	Manille	92	18	74
4	Mexico	75	19	56
5	Londres*	73	12	61
6	Hong Kong	68	9	59
7	Paris	55	8	47

suite à la page suivante

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
8	Nairobi	52	13	39
9	Islamabad	42	11	31
10	Moscou	35	5	30
11	Ankara	34	9	25
12	Singapour	32	7	25
13	New York	28	5	23
14	Chandigarh	24	6	18
14	Séoul	24	3	21

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Pour Londres, veuillez vous référer à la note* de la figure 6.

La figure 7.3 montre une répartition équilibrée des postes de l'ACDI dans des endroits d'importance, avec le plus grand nombre de postes se trouvant à Nairobi (19), Maputo (16), Port-au-Prince (16) et Ramallah (16). L'ACDI comptait des postes dans 53 missions.

FIGURE 7.3
ACDI – 15 principales missions selon le nombre de postes, 31 mars 2013

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
1	Nairobi	19	12	7
2	Maputo	16	10	6
2	Port-au-Prince	16	8	8
2	Ramallah	16	6	10
5	Accra	15	8	7
5	Addis-Abeba	15	11	4
5	Bridgetown	15	8	7
8	Bamako	14	9	5
8	Lima	14	5	9
10	Dacca	13	8	5
10	Dar es Salaam	13	8	5
10	Jakarta	13	5	8
10	Kaboul*	13	8	5
14	Dakar	12	7	5
15	Islamabad	11	5	6
15	Kiev	11	4	7

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Pour Kaboul, veuillez vous référer à la note* de la figure 6.

La figure 7.4 (Autres partenaires) montre que Washington (97) était loin devant pour ce qui est du plus grand nombre de postes, suivie de Londres (31), Bruxelles OTAN (24), Beijing (19) et Mexico (18). Les autres partenaires (ne comprenant ni le MAECD, ni CIC ni l'ACDI) étaient présents dans 42 p. 100 des missions.

FIGURE 7.4
Autres partenaires – 15 principales missions selon le nombre de postes, 31 mars 2013

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
1	Washington*	97	69	28
2	Londres*	31	23	8
3	Bruxelles OTAN	24	21	3
4	Beijing	19	12	7
5	Mexico	18	11	7
6	Paris	16	12	4
7	Moscou	14	10	4
8	New Delhi	13	10	3
9	Bruxelles	12	11	1
10	Bogota	11	7	4
10	Islamabad	11	10	1
10	Nairobi	11	10	1
13	Bruxelles UE	10	5	5
13	Canberra	10	8	2
13	Tel Aviv	10	3	7

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Pour Washington et Londres, veuillez vous référer à la note* de la figure 6.

La figure 7.5 montre que Hong Kong (44), Beijing (21), Mumbai (13) et Shanghai (13) sont les missions où le nombre de postes de cooccupants était le plus élevé. Il y avait des cooccupants dans 33 missions. À titre de rappel, la figure 1 (p. 6) montre que les deux cooccupants ayant le plus grand nombre d'employés à l'étranger sont le gouvernement du Québec (87) et Exportation et développement Canada (43).

FIGURE 7.5
Cooccupants – 15 principales missions selon le nombre de postes, 31 mars 2013

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
1	Hong Kong	44	19	25*
2	Beijing	21	4	17
3	Mumbai	13	3	10
4	Shanghai	13	4	9
5	Mexico	9	3	6
6	Damas**	8	8	0

suite à la page suivante

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place
6	Moscou	8	3	5
8	Bogota	6	3	3
9	Londres***	5	2	3
9	New Delhi	5	2	3
9	Washington***	5	3	2
12	Munich	4	2	2
12	Singapour	4	2	2
12	Taïpei	4	0	4
15	New York	3	2	1
15	Santiago	3	0	3
15	Sao Paulo	3	1	2

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* Le total comprend les postes d'ERP d'Investissement Québec.

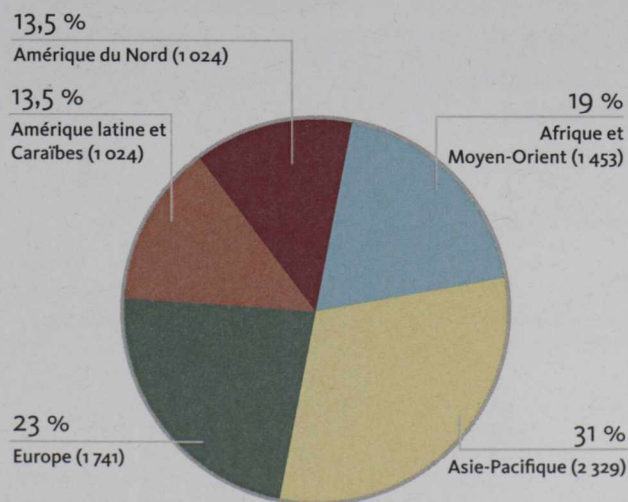
** Le rapport annuel présente des données sur l'ensemble des postes à l'étranger au 31 mars 2013. Cependant, veuillez noter qu'actuellement, les postes de la mission de Damas ne sont pas comblés puisque les activités sont interrompues depuis le 5 mars 2012.

*** Pour Washington et Londres, veuillez vous référer à la note* de la figure 6.

RÉPARTITION RÉGIONALE DES POSTES

La figure 8 présente la répartition, par région, des 7 571 postes d'employés canadiens et recrutés sur place au 31 mars 2013 (une diminution de 397 postes par rapport à l'année précédente). La répartition de l'effectif est semblable à l'année précédente, alors que l'Asie-Pacifique dominait avec 2 329 postes ou 31 p. 100, suivie de l'Europe avec 23 p. 100, de l'Afrique et du Moyen-Orient avec 19 p. 100, et de l'Amérique du Nord ainsi que de l'Amérique latine et des Caraïbes avec toutes deux 13,5 p. 100.

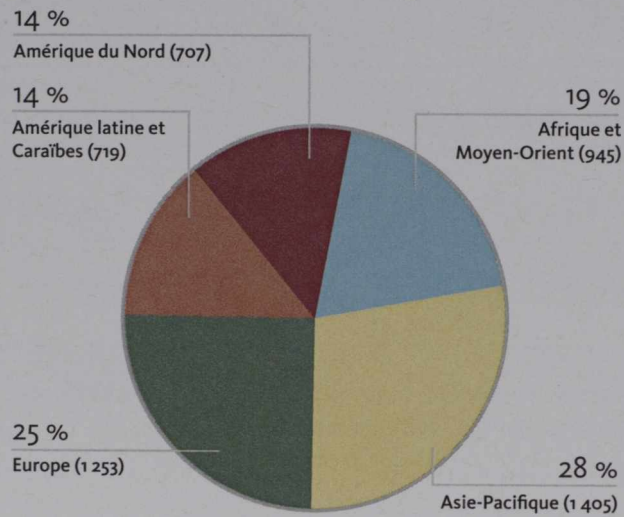
FIGURE 8
Répartition régionale, 31 mars 2013



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

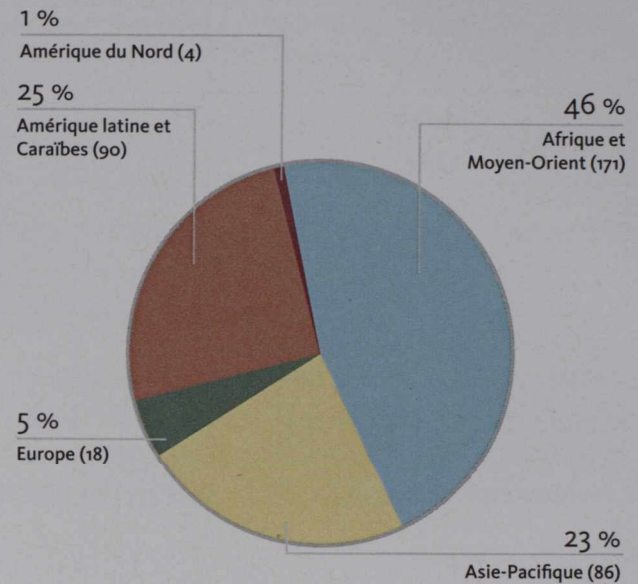
Les figures 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 et 9.5 illustrent la répartition régionale des postes d'employés canadiens et recrutés sur place du MAECD, de CIC, de l'ACDI, des autres partenaires et des cooccupants.

FIGURE 9.1
MAECD – Répartition régionale des postes (5 029),
31 mars 2013



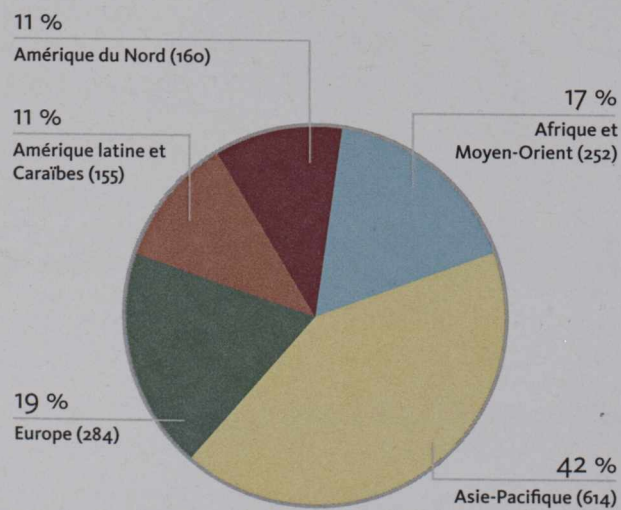
Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 9.3
ACDI – Répartition régionale des postes (369),
31 mars 2013



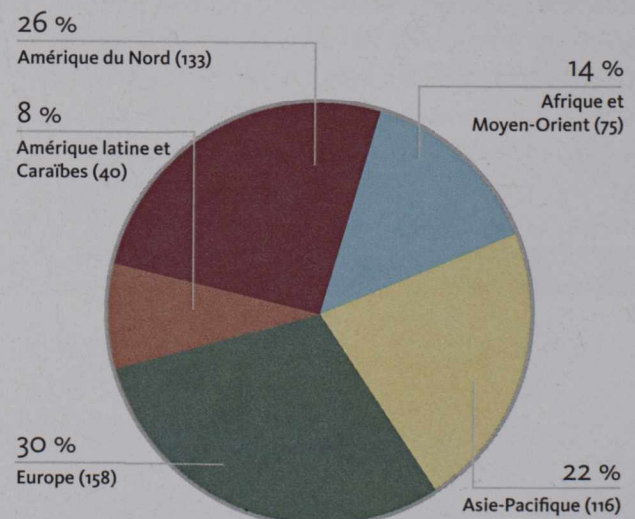
Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 9.2
CIC – Répartition régionale des postes (1 465),
31 mars 2013



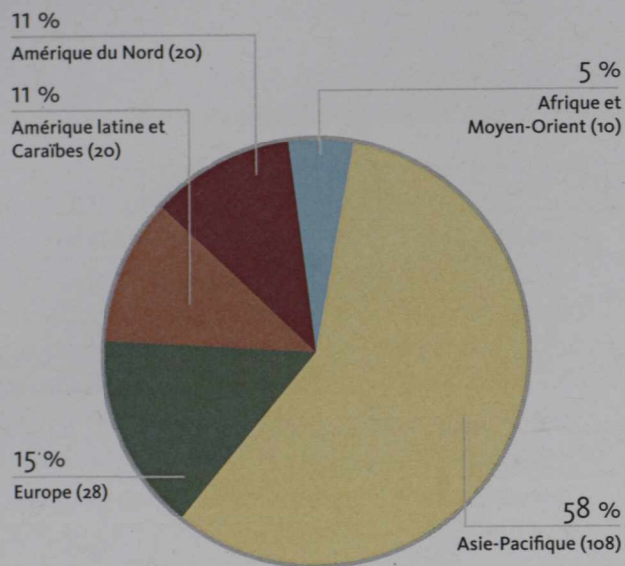
Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 9.4
Autres partenaires – Répartition régionale des postes (522),
31 mars 2013



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 9.5
Cooccupants – Répartition régionale des postes (186),
31 mars 2013



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

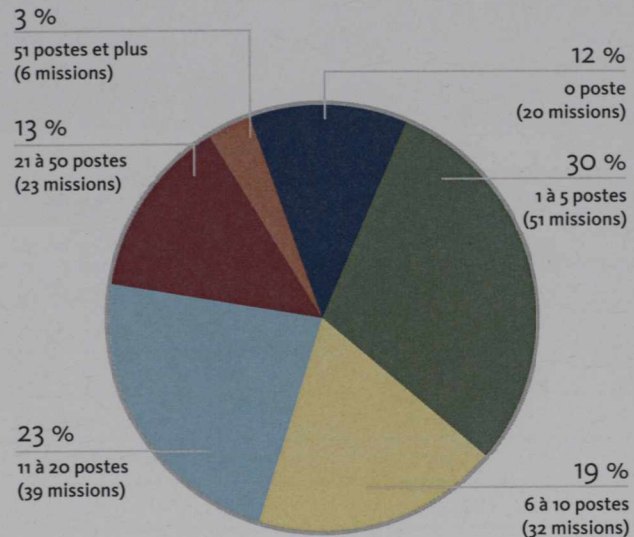
EMPLOYÉS CANADIENS ET EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE DANS LES MISSIONS

Washington est la seule mission avec plus de 100 postes d'employés canadiens (EC), soit 136, incluant les employés du CRS-É.-U). New Delhi et Beijing sont les deux seules missions avec plus de 200 postes d'ERP (288 et 227 respectivement).

Entre autres observations, les figures 10.1 et 10.2 (qui présentent également les pourcentages) montrent que :

- Six missions avaient 51 postes d'EC et plus : Beijing, Londres, New Delhi, Mexico, Nairobi et Washington;
- 20 missions n'avaient aucun poste d'EC, soit : Acapulco, Oaxaca, Cancun, Mazatlán, Playa del Carmen, Puerto Vallarta et San José del Cabo, au Mexique; Ahmedabad, Bangalore, Hyderabad et Kolkata, en Inde; Belo Horizonte, Porto Alegre et Recife, au Brésil; Kitakyushu et Sapporo, au Japon; Karachi, au Pakistan; Punta Cana, en République dominicaine; Tallinn, en Estonie; et Palo Alto, aux États-Unis;
- seules 2 missions n'avaient aucun poste d'ERP : Vienne PERM, en Autriche, et Yangon, en Birmanie.

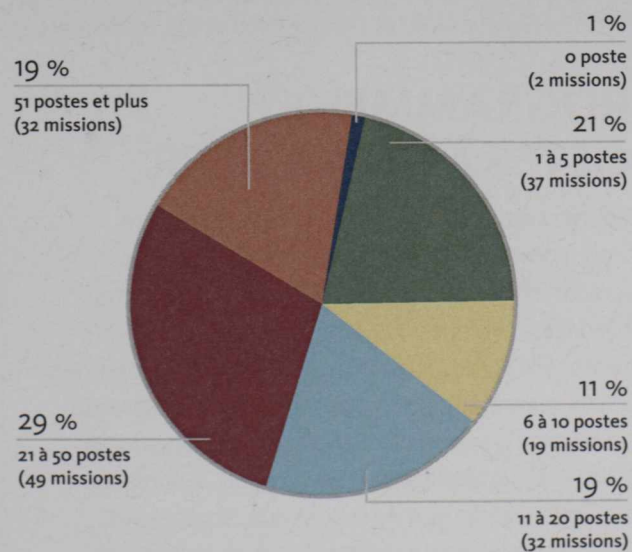
FIGURE 10.1
Répartition des postes d'employés canadiens



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

Note : Pour Genève OMC et Genève ONU et CD, les données sont compilées comme si ces missions n'en formaient qu'une seule.

FIGURE 10.2
Répartition des postes d'employés recrutés sur place



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

Note : Pour Genève OMC et Genève ONU et CD, les données sont compilées comme si ces missions n'en formaient qu'une seule.

FIGURE 11
15 missions avec le plus de postes d'employés canadiens (partenaires, incluant le MAECD, et cooccupants)

Classement	Missions	Total	Postes d'employés canadiens du MAECD	Pourcentage	Postes d'employés canadiens des autres partenaires et des cooccupants	Pourcentage
1	Washington*	136	61	45 %	75	55 %
2	Beijing	74	38	51 %	36	49 %
3	Londres*	72	35	49 %	37	51 %
4	New Delhi	62	23	37 %	39	63 %
5	Mexico	57	24	42 %	33	58 %
6	Nairobi	56	21	38 %	35	63 %
7	Paris	45	24	53 %	21	47 %
8	Hong Kong	44	13	30 %	31	70 %
8	Moscou	44	25	57 %	19	43 %
8	Kaboul*	44	27	61 %	17	39 %
11	Islamabad	43	17	40 %	26	60 %
12	Tokyo	39	32	82 %	7	18 %
13	Genève	35	29	83 %	6	17 %
14	Bruxelles OTAN	33	12	36 %	21	64 %
15	Bogota	32	13	41 %	19	59 %
15	Manille	32	11	34 %	21	66 %

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

Note : Pour Genève OMC et Genève ONU et CD, les données sont compilées comme si ces missions n'en formaient qu'une seule.

PROGRAMMES ET POSTES À L'ÉTRANGER

La figure 12 montre la répartition des postes entre le programme des services communs et les autres programmes, en date du 31 mars 2013. Le programme des services communs du MAECD fournit les services suivants : GI/TI, passation de marchés et approvisionnement, finances, ressources humaines, gestion des biens et du matériel ainsi que transport et courrier diplomatique. Les autres programmes du MAECD sont : le commerce international, le Service de la politique étrangère et de la diplomatie, le programme des chefs de mission et le programme des services consulaires et de la gestion des urgences. En 2012-2013, les principaux programmes des partenaires étaient : l'immigration, l'aide et le développement international⁹ ainsi que la défense

et la sécurité publique, tandis que les cooccupants ayant la représentation la plus importante à l'étranger étaient le gouvernement du Québec ainsi qu'Exportation et développement Canada.

FIGURE 12
Répartition – Nombre de postes

	Postes d'EC et d'ERP	Pourcentage
Services communs	2 335	30,8 %
Programmes des partenaires (incluant MAECD et cooccupants)	5 236	69,2 %
Total	7 571	100,0 %

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

⁹ Le 26 juin 2013, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ont été fusionnés pour faire place au ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD). Conséquemment, le programme de l'aide et du développement international fait désormais partie du MAECD.

POSTES DANS LES BUREAUX RÉGIONAUX ET SATELLITES DU MAECD AU CANADA

Le réseau régional au Canada est un catalyseur pour la promotion de la Stratégie commerciale mondiale du MAECD.

Au 31 mars 2013, au terme d'une initiative de restructuration et de recentrage, le réseau du Canada comptait 11 bureaux régionaux (BR) et cinq bureaux satellites (BS), avec au moins un bureau dans chaque province. Les bureaux régionaux mènent des activités de sensibilisation proactives auprès des entreprises canadiennes pour encourager et faciliter leur entrée sur de nouveaux marchés. Leur mandat principal est de trouver des clients et les mettre en lien avec des occasions d'affaires internationales par l'intermédiaire du réseau mondial du MAECD. Ils constituent une porte d'entrée utile auprès du Service des délégués commerciaux et permettent l'accès à un éventail de services au sein d'un réseau qui compte plus de 150 bureaux commerciaux partout dans le monde.

Également, les services qu'offrent les bureaux régionaux complètent bien ceux des bureaux commerciaux à l'international. Cette synergie permet, entre autres résultats, d'attirer des investissements étrangers directs au Canada. L'exemple qui suit illustre bien cette dimension.

FIGURE 13

Bureaux régionaux et satellites du MAECD au Canada – Nombre de postes

Bureaux régionaux et satellites	Nombre de postes
St. John's	4
Halifax	7
Charlottetown	3
Moncton	3
Montréal (BR) et Québec (BS)	28
Toronto (BR); Ottawa, Waterloo et London* (BS)	32
Winnipeg	4
Regina	2
Saskatoon**	1
Edmonton	10
Calgary	6
Vancouver (BR) et Victoria (BS)	20
Total	120

Source : Données du SGRH au 31 mars 2013 et de la Direction de la stratégie et des opérations des bureaux régionaux.

* Le bureau satellite de Windsor a été transféré à London en 2012-2013.

** Le bureau régional de Saskatoon a été fermé en 2012-2013, mais un employé était toujours en poste au 31 mars 2013.



Centre de R-D d'Almirall à Sant Feliu, en banlieue de Barcelone (Espagne).

« Almirall, une société pharmaceutique internationale espagnole, a accru sa présence internationale en 2012 en établissant une nouvelle filiale à Mississauga, en Ontario, après avoir envisagé d'autres endroits. Almirall prévoit créer plus de 45 emplois au Canada. La décision d'installer un siège social au pays a été prise avec l'aide du Service des délégués commerciaux d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, en Espagne et au Canada. » [Traduction]

—M. Ed Dybka, directeur général, Almirall Canada

2 LA PLATEFORME INTERNATIONALE ET LES SERVICES APPARENTÉS



Les ressources ne cessent de diminuer et les besoins ne cessent d'évoluer. Est-ce la quadrature du cercle? Non. Il faut axer sur l'innovation réfléchie et durable. [Traduction]

—Mme Stéphanie Beck, sous-ministre adjointe par intérim du Secteur de la plateforme internationale

RESPONSABILITÉS DU SPI ET GOUVERNANCE DES SERVICES COMMUNS

Déjà cinq années, empreintes de réussite, se sont écoulées depuis le regroupement de la prestation des services communs au sein du Secteur de la plateforme internationale.

Celui-ci fournit tout un éventail de services au réseau du Canada à l'étranger, notamment :

- la gestion des services immobiliers et la planification afférente aux logements (chancelleries, résidences officielles et logements des employés);
- le cadre de gestion des ressources humaines, l'établissement de la rémunération et des avantages, et les services aux employés recrutés sur place;
- la gestion de l'information et la technologie de l'information;
- la gestion des Directives sur le service extérieur (DSE);
- les services de courrier diplomatique et la distribution des biens et du matériel;
- l'administration des ressources financières nécessaires à la prestation des services communs à l'étranger et au fonctionnement du réseau des missions.

Élément clé, le Secteur de la plateforme internationale constitue un guichet unique pour tous les partenaires et cooccupants. Cette structure regroupée a pour avantage de favoriser :

- des processus décisionnels permettant d'intégrer pleinement les considérations des partenaires relativement à l'ensemble des services;
- une prestation de service plus efficace et plus équitable pour les partenaires à l'étranger;
- la réalisation d'économies et une gestion efficace et fiable des installations et des ressources, et ce, en tout lieu.

La gestion d'un réseau d'infrastructure et de services à l'intention des missions à l'étranger joue un rôle essentiel afin de permettre au gouvernement du Canada de réaliser ses priorités internationales.



Le Centre culturel canadien à Paris.

Courtoisie d'ARBC

Gouvernance des services communs – Comités et groupes de travail *

Conseil exécutif du MAECD

Le Conseil exécutif du MAECD définit les orientations stratégiques et assure une fonction de supervision en vue de la réalisation des résultats stratégiques du Ministère. Il est l'organisme de gouvernance le plus élevé du MAECD.

Sous-comité des sous-ministres sur la représentation à l'étranger

Le sous-comité des sous-ministres, créé le 2 août 2007 à la demande du greffier du Conseil privé, est constitué de sous-ministres des partenaires fédéraux de la plateforme internationale. Il donne des orientations et assure la coordination en vue de soutenir les activités internationales du gouvernement du Canada et ses grands objectifs de politique étrangère. Il fait également la promotion de la coordination des politiques et des programmes ainsi que de l'utilisation des services communs parmi les ministères fédéraux ayant des représentants à l'étranger.

Conseil des sous-ministres adjoints sur la représentation à l'étranger

Mis sur pied à la fin de 2003, le Conseil des sous-ministres adjoints (SMA) conseille les sous-ministres relativement à l'intégration des programmes et à la coordination de la planification à l'échelle du gouvernement. Le Conseil des SMA encourage le recours à des solutions alternatives en ce qui concerne l'attribution des ressources afin de favoriser une prestation plus rentable des services communs. Il est constitué des SMA de tous les partenaires.

Comité des opérations

Le Comité des opérations a pris la place du Conseil des missions en février 2011. Son rôle consiste à définir des orientations stratégiques et à superviser la gestion du réseau des missions, ainsi que les services externes et de base. Le Comité des opérations est composé de sous-ministres adjoints, de chefs de mission et de directeurs généraux du MAECD et de Passeport Canada.

Comité des missions

Le Comité des missions a pris la place du Comité des opérations des missions en février 2011. Il est composé des intervenants des milieux des politiques, des programmes et des services communs du MAECD, de CIC, de l'ACDI et de Passeport Canada. Son mandat comprend la prise de décisions relatives aux questions liées aux activités et à la configuration des missions. De plus, il donne des orientations stratégiques et assure la supervision en ce qui a trait aux ressources générales et aux questions stratégiques concernant le réseau des missions.

Comité de gouvernance des employés recrutés sur place

Le Comité de gouvernance des employés recrutés sur place est constitué de cadres supérieurs du MAECD et d'autres partenaires principaux. Il est chargé d'élaborer des orientations stratégiques et d'assurer la supervision des grands enjeux de ressources humaines relatifs aux employés recrutés sur place.

Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des employés recrutés sur place

Le Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des employés recrutés sur place prodigue des conseils et agit comme élément central en matière de politiques de gestion et de conseils stratégiques liés au programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale. Ses membres comprennent de hauts responsables, tant du MAECD que des partenaires.

Comité de stratégie en gestion de l'information/technologie de l'information

Auparavant connu sous le nom de Comité de l'investissement de GI/TI, le Comité de stratégie en GI/TI (CSG) est l'organisme de gouvernance principal en GI/TI. Il est composé de hauts gestionnaires de tout le Ministère. Le Comité supervise la stratégie d'investissement en GI/TI dans le réseau international des bureaux du Canada, au pays et à l'étranger. Le CSG examine, note et approuve les stratégies d'investissement, les projets et les plans en GI/TI et en supervise l'exécution. Le CSG se rapporte au Comité des opérations du MAECD sur les investissements et projets en GI/TI, et formule des recommandations au Comité de gestion des ressources du MAECD concernant le fait d'investir dans les initiatives partiellement financées ou non financées.

Comité international de la gouvernance en GI/TI

Le Comité international de la gouvernance en GI/TI (CIGG), auparavant connu sous le nom de Comité consultatif technique, est formé des partenaires du MAECD au sein de la plateforme internationale. Le CIGG joue un rôle prépondérant et apporte un point de vue commercial — par rapport à l'infrastructure, aux politiques et aux services — à la relation de travail entre le SPI et Services partagés Canada. Les membres du Comité donnent des orientations sur les futurs investissements en GI/TI dans les infrastructures et les services, en s'assurant que les intervenants du SPI reçoivent la meilleure valeur possible.

Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger

En place depuis mai 2004, le Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger (GTISCE) est constitué de représentants des partenaires et des cooccupants. Il joue un rôle de partage d'information et de consultation; il prodigue des conseils sur tout ce qui touche la prestation des services communs.

Comité sur la représentation à l'étranger

Le rôle du Comité sur la représentation à l'étranger (CORA) consiste à faciliter l'évaluation complète et structurelle de toutes les demandes de modifications de postes présentées par les partenaires et les cooccupants et à faire des recommandations (consulter la section 3 pour plus de détails sur les activités et les statistiques du CORA relatives aux modifications de postes).

* La structure de gouvernance a été modifiée en 2011-2012. En 2012-2013, plusieurs comités ont été renommés et leurs mandats ont été modifiés afin de mieux refléter les besoins opérationnels. Le présent tableau ne tient pas compte des changements survenus depuis le 31 mars 2013.

RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET FONCTIONNEMENT DES MISSIONS

La Direction générale des relations avec les clients et des opérations des missions (AFD) comprend deux directions et deux Centres régionaux de services (celui de la vallée de la Tamise, près de Londres, au Royaume-Uni, et celui de Washington, aux États-Unis), qui travaillent de façon concertée afin de faire coïncider les besoins des clients de la plateforme internationale et les activités des missions.

En plus de s'occuper des services à la clientèle se rapportant aux services communs, le mandat de la Direction générale comprend :

- la conception et la mise en œuvre de la régionalisation des services communs à l'étranger;
- la gestion du cadre de recouvrement des coûts;
- la conception et la mise en œuvre de mécanismes de prestation de service ou de modèles opérationnels rentables pour rehausser le service à la clientèle, l'optimisation des ressources ainsi que l'efficacité;
- l'appui aux structures de gouvernance et de gestion pour assurer la prestation des services communs à l'étranger et le fonctionnement du réseau des missions.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- La Direction générale a mis en œuvre les initiatives reliées au Plan d'action économique du Budget de 2012, y compris les réductions au parc de véhicules des missions et la conversion des postes d'agents de gestion et des affaires consulaires (AGC) en postes d'agents d'administration de la mission (AAM). Il a également soutenu la mise en œuvre d'autres initiatives financières en lien avec le Budget 2012, y compris le plafonnement des loyers, le recours accru à des baux privés dans les missions d'Europe de l'Ouest à l'été 2012 et l'ajustement de la taille des résidences officielles.
- AFD a aidé les programmes du MAECD, les ministères partenaires et les cooccupants à mener à terme leurs initiatives d'optimisation en gérant les suppressions de postes et les réaffectations. Les Centres régionaux de services ont joué un rôle clé dans la gestion des mesures de dotation des ressources humaines durant

ce processus : aux États-Unis, un site extranet a été créé pour permettre aux employés concernés d'avoir accès à l'information la plus récente sur les changements apportés aux politiques et aux fonctions de soutien.

- Les Centres régionaux de services, en collaboration avec la Direction générale des services aux employés recrutés sur place, ont fourni un soutien tant aux employés qu'aux gestionnaires lors de la fermeture de six bureaux aux États-Unis et des missions à Niamey, à Téhéran ainsi que lors de la suspension des activités à Damas.
- La Direction des relations avec les clients (AFR) a assumé le rôle de secrétariat pour le protocole d'entente avec le Royaume-Uni sur la facilitation de la prestation des services communs dans les missions à l'étranger, qui a été signé par le ministre en septembre 2012. Le Royaume-Uni est officiellement devenu un cooccupant dans une mission canadienne en juin 2013, à Port-au-Prince en Haïti. Parmi les autres nouvelles organisations clientes, notons la Commission canadienne de sûreté nucléaire et le gouvernement de la Colombie-Britannique.
- En collaboration avec le Secteur des finances et des opérations ministérielles, le modèle des Centres régionaux de services a servi à répertorier et à regrouper la fonction des services financiers pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Le modèle financier régional a été mis en œuvre intégralement à l'échelle du réseau du Canada aux États-Unis; quatre points de prestation des services communs traitent désormais les transactions financières de toutes les missions situées en sol américain. La Direction du service à la clientèle des missions (AFO) a amorcé le processus de régionalisation pour l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que la région de l'Asie-Pacifique.
- On a terminé la présentation au Conseil du Trésor sur le recouvrement des coûts; elle a été approuvée en avril 2013.
- Les Centres régionaux de services aux États-Unis (CRS-É.-U.) ont procédé à l'implantation d'InfoBanque dans les missions de Los Angeles, San Francisco, Seattle et Denver (soit le quadrant ouest) afin de faciliter la régionalisation continue du traitement financier.

SERVICES IMMOBILIERS

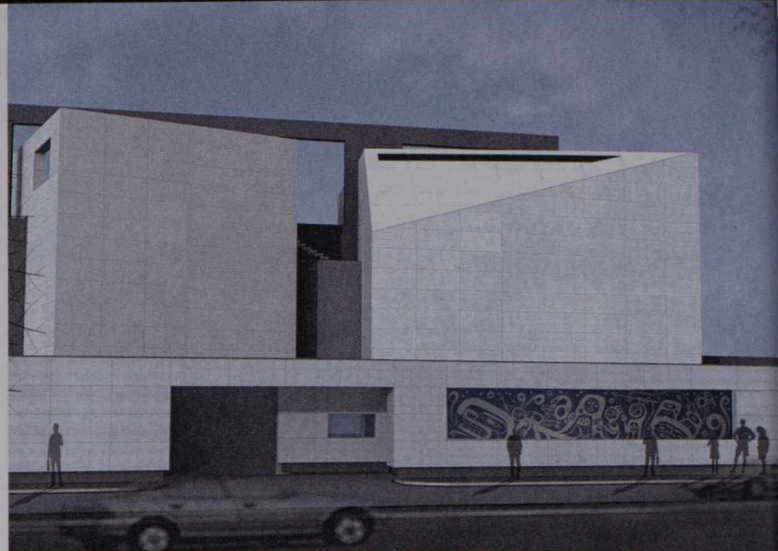
La Direction générale des biens matériels apporte un soutien essentiel à la capacité du MAECD d'atteindre ses résultats stratégiques. Elle constitue une composante de premier plan des services communs dont est responsable le Secteur de la plateforme internationale. La Direction générale offre des services dans les domaines de la gestion du portefeuille, de la planification des locaux et de l'exécution des projets, en ce qui touche les complexes diplomatiques, les chancelleries, les résidences officielles et les logements du personnel dans les missions. Son mandat principal est de veiller à ce que les biens immobiliers soient gérés de manière durable, responsable sur le plan financier, tout au long de leur cycle de vie, ainsi que de fournir un appui à une prestation rentable et efficace des programmes à l'étranger. Les clients participent au processus décisionnel par l'entremise d'une vaste structure de gouvernance ministérielle et interministérielle.

La Direction générale assure un rôle de supervision et prodigue des conseils stratégiques; elle est responsable de la gestion des biens immobiliers et de l'exécution des projets majeurs. Pour leur part, les Centres régionaux de services et les missions voient à la planification opérationnelle et à la gestion des installations.

En date du 31 mars 2013, le portefeuille des biens immobiliers du MAECD à l'étranger comprend 2 256 propriétés appartenant à l'État ou louées par celui-ci. La valeur de remplacement totale en est estimée à 3,2 milliards de dollars. Leur superficie (brute) totale est de 900 000 mètres carrés. Cette année, le MAECD a investi 201,6 millions de dollars dans de grands projets d'immobilisations et 10,9 millions de dollars dans quelque 460 projets d'entretien à l'étranger.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- En réponse aux engagements de réduction des coûts liés au Budget de 2012, le MAECD a fermé plusieurs missions : Anchorage, Buffalo, Philadelphie, Phoenix, Raleigh-Durham et Princeton. Téhéran et Niamey ont également été fermées. Les activités sont demeurées interrompues à Damas.
- Le MAECD a établi un plafond pour les loyers des logements loués, toujours en réponse aux engagements afférents au Budget de 2012. Au cours du cycle



Maquette de la future chancellerie canadienne à Amman (Jordanie), insérant le concept de murale en verre de l'artiste canadienne, Marianne Nicolson.

Courtoisie d'ARBC



Ambassade canadienne à Beijing.

Courtoisie d'ARBC

d'affectations de 2012-2013, la politique révisée a permis au Ministère de renouveler ou de remplacer, de manière plus économique, 288 baux pour des logements loués pour les employés.

- Le Programme de protection des infrastructures essentielles (PPIE) s'est poursuivi; il a permis de gérer 31 projets en activité et d'en terminer cinq autres. De même, huit projets en étaient au stade de la conception finale et prêts pour la construction. D'autre part, 18 nouveaux sites ont été cernés en vue d'améliorations en matière de sécurité. Des mises à niveau ont été effectuées au chapitre de la sécurité physique et des équipements ont été achetés afin de renforcer la sécurité du personnel diplomatique canadien en poste à l'étranger.
- Le MAECD a introduit les normes d'aménagement du gouvernement du Canada relatives à l'initiative *Milieu de travail 2.0* à ses projets à l'étranger. Cette politique

- permettra de réduire les besoins d'espace global des missions nouvelles ou rénovées, tout en bonifiant les espaces de collaboration et en rehaussant l'efficacité au travail. Les premières propriétés à tenir compte de la nouvelle norme seront situées à Hong Kong et à Bangalore, en 2014.
- La Direction générale a révisé, consulté et ratifié par le biais des mécanismes de gouvernance sa politique de perception de frais relatifs à la croissance immobilière du programme. Grâce à cette révision, la procédure favorise plus de cohérence, d'exactitude et de simplicité.
 - En raison d'une gestion financière prudente, la Direction générale a réussi à réduire le budget d'exploitation des immeubles d'environ 3,5 p. 100 par rapport à l'année précédente. Historiquement, les budgets de fonctionnement enregistraient une augmentation annuelle d'environ 6 p. 100.
 - La Direction générale a dirigé une consultation à l'échelle du Ministère en vue de définir et d'obtenir un consensus sur des éléments précis de son programme de réduction d'espace des résidences officielles. Ce programme répond à un engagement lié au Budget de 2012 et sera mis en œuvre en se fondant sur les orientations du Ministère.

FIGURE 14
Modifications du nombre de propriétés du MAECD selon la région, 2011-2013

Régions	Propriétés	31 mars 2011	31 mars 2012	31 mars 2013
Afrique et Moyen-Orient	Chancelleries	55	58	61
	Résidences officielles	22	21	24
	Logements du personnel	397	422	432
Total partiel		474	501	517
Asie-Pacifique	Chancelleries	56	54	53
	Résidences officielles	20	20	20
	Logements du personnel	514	484	491
Total partiel		590	558	564
Europe	Chancelleries	52	51	52
	Résidences officielles	32	32	32
	Logements du personnel	506	504	492
Total partiel		590	587	576
Amérique latine et Caraïbes	Chancelleries	35	42	42
	Résidences officielles	15	16	16
	Logements du personnel	223	243	242
Total partiel		273	301	300
Amérique du Nord	Chancelleries	32	38	38
	Résidences officielles	18	18	19
	Logements du personnel	282	266	242
Total partiel		332	322	299
Total de toutes les régions	Chancelleries	230	243	246
	Résidences officielles	107	107	111
	Logements du personnel	1 922	1 919	1 899
Total des propriétés		2 259	2 269	2 256

Source : Données du Système intégré pour la gestion des biens à la mission (SIGBM).

Note : Les chancelleries comprennent les annexes et les bureaux satellites. Les logements des employés comprennent les locations privées.

La Direction générale des biens matériels est l'une des rares organisations du gouvernement du Canada certifiées ISO 9001. Le système de gestion de la qualité de la Direction générale a reçu la certification ISO 9001-2000 en 2003, puis ISO 9001-2008 en octobre 2012.

Le 31 mars 2013, la répartition mondiale des propriétés était la suivante : 23 p. 100 en Afrique et au Moyen-Orient, 25 p. 100 en Asie-Pacifique, 26 p. 100 en Europe, et 13 p. 100 en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Amérique du Nord.



Ambassade canadienne à La Haye.
Courtoisie d'ARBC

« L'objectif que nous poursuivons est de faire de la mission diplomatique canadienne celle offrant le caractère de durabilité le plus élevé de toutes les missions en Inde. Économie d'énergie, recyclage, énergie solaire et gestion des déchets sont au cœur de cette stratégie. Déjà pour les six premiers mois de 2013, nous avons réduit de 250 tonnes les émissions de dioxyde de carbone, un indice éloquent de progrès en vue de l'atteinte de cet objectif. » [Traduction]

—M. Stewart Beck, haut-commissaire du Canada en Inde

FIGURE 15
Répartition des propriétés dans les régions du monde au 31 mars 2013

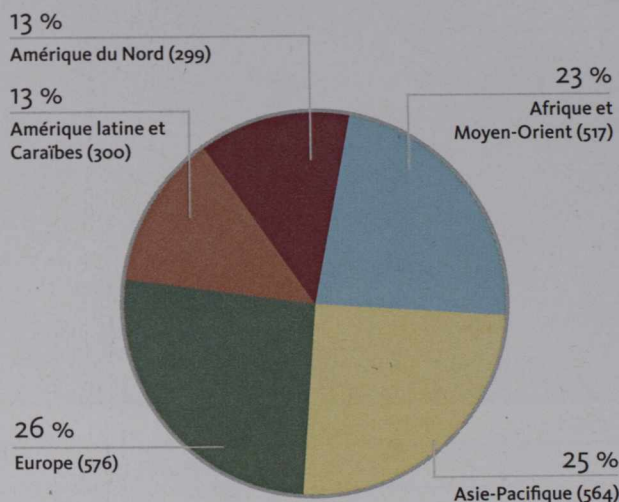


FIGURE 16
Propriétés et dépenses connexes, 2011-2012 et 2012-2013

	2011-2012	2012-2013
Propriétés	<ul style="list-style-type: none"> 243 complexes de chancellerie (170 loués par l'État, 73 appartenant à l'État)* 107 résidences officielles (30 louées par l'État, 77 appartenant à l'État) 1 919 logements du personnel (1 321 loués par l'État, 426 appartenant à l'État et 172 logements loués à titre privé) 	<ul style="list-style-type: none"> 246 complexes de chancellerie (169 loués par l'État, 77 appartenant à l'État)* 111 résidences officielles (34 louées par l'État, 77 appartenant à l'État) 1 899 logements du personnel (1 271 loués par l'État, 422 appartenant à l'État et 206 logements loués à titre privé)
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> 242 millions de dollars pour des projets immobiliers comprenant les frais de loyer et l'entretien régulier 76,6 millions de dollars pour de grands projets d'immobilisation 16,7 millions de dollars pour environ 665 projets d'entretien d'importance 22,4 millions de dollars pour plus de 7 600 commandes d'achat de biens et de services 	<ul style="list-style-type: none"> 364 millions de dollars pour des projets immobiliers comprenant les frais de loyer et l'entretien régulier** 201,6 millions de dollars pour de grands projets d'immobilisation ** 10,9 millions de dollars pour environ 460 projets d'entretien d'importance 50,3 millions de dollars pour plus de 7 500 commandes d'achat de biens et de services

* Certaines missions ont une chancellerie qui a une annexe; ceci compte alors pour deux complexes de chancellerie.

** Comprend les coûts reliés à l'achat d'un édifice à Londres, adjacent à la Maison du Canada à Trafalgar Square, ainsi qu'à sa rénovation et à son intégration à la Maison du Canada. (Cela fait partie du projet de consolidation de la chancellerie de Londres.)

SERVICES AUX EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE

La Direction générale des services aux employés recrutés sur place (ALD) est responsable des orientations stratégiques et du cadre stratégique et réglementaire global en ressources humaines (RH) pour tous les employés recrutés sur place (plus de 5 400), et ce, pour le MAECD, d'autres partenaires et les cooccupants au sein du réseau du Canada à l'étranger. Une supervision stratégique est fournie à la Direction générale par l'intermédiaire de deux organismes de gouvernance clés : le Comité de gouvernance des ERP et le Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des ERP. La Direction générale a pour mandat d'offrir, en partenariat avec les Centres régionaux de services et les missions, une gamme complète de services en matière de RH. Notamment, elle :

- met au point le cadre réglementaire et stratégique en RH relatif aux ERP et assure la gestion;
- offre des conseils, des outils, de la formation et des orientations en ce qui concerne la planification des RH, la classification, la dotation et les relations de travail;
- détermine la rémunération propre à une mission au moyen d'une analyse du marché international du travail, et fixe les conditions d'emploi, y compris le salaire et les avantages sociaux locaux;
- élabore et gère les exigences relatives à la pension, aux assurances et à la sécurité sociale des ERP à l'échelle mondiale;
- gère et calcule les indemnités de cessation d'emploi, y compris les indemnités de départ;
- fixe les normes de classification et de compétences pour tous les postes d'ERP;
- dirige les interventions avec les missions dans le cas de crises géopolitiques ou de catastrophes naturelles.

Un des principaux rôles de la Direction générale est de renforcer la capacité et d'accroître les connaissances en matière de gestion des RH relative aux ERP. Elle y contribue en produisant et en diffusant du matériel de référence, des lignes directrices et des outils pratiques pour utilisation à l'étranger. De même, des activités de formation sont menées à l'intention de tous les membres de la direction, soit de manière indépendante, soit en partenariat avec l'Institut canadien du service extérieur.

Comités de gouvernance des ERP

Note : La Direction générale apporte un appui au programme, fournit de l'expertise technique et assure la fonction de secrétariat pour les deux comités ci-dessous.

Le Comité de gouvernance des ERP (CGERP), qui se consacre aux politiques de RH relatives aux ERP, est un élément clé de la gestion de la communauté mondiale des ERP. Il fait également la liaison officielle avec les conseils consultatifs de gestion des ERP par l'intermédiaire de leurs chefs de mission; ceci s'est avéré être un mécanisme efficace pour échanger des renseignements et favoriser la communication avec les ERP sur des questions propres au Ministère ou à la mission.

Le mandat du Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des ERP (CGPASERP) comporte trois volets, soit : prodiguer des conseils sur des questions qui concernent l'ensemble du programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP; tirer profit de l'expertise; enfin, offrir un point de liaison pour l'élaboration de politiques de gestion et de conseils stratégiques.

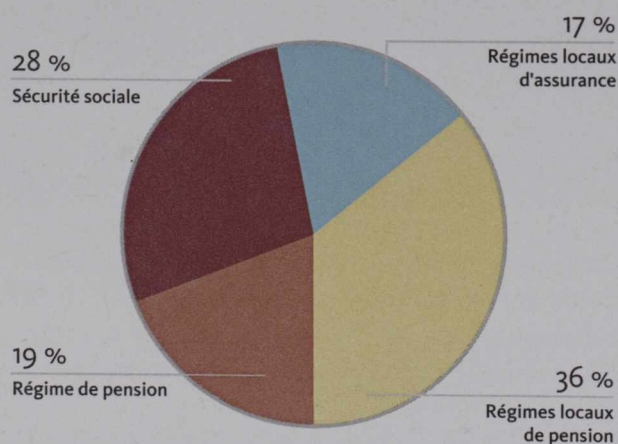
Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

La Direction générale a :

- assumé la présidence du Comité de gestion des postes vacants, au cours de laquelle elle avait pour objectif d'augmenter la capacité au sein du réseau des ERP et d'atténuer les incidences du Budget de 2012 sur les ERP et l'organisation. Plus de 550 mesures de dotation ont été examinées; des décisions ont été prises sur une base hebdomadaire.
- apporté un soutien important en lien avec le Budget de 2012 et la mise en œuvre, dans ce contexte, des décisions du MAECD et de ses partenaires. Parmi celles-ci, soulignons la suppression de 512 postes d'ERP et le paiement correspondant d'indemnités de départ et de montants afférents au régime de pension;
- joué un rôle de premier plan dans l'interruption des activités en Syrie et la fermeture de la mission en Iran, fournissant un appui en matière de RH à la direction de la mission et aux ERP touchés, y compris la détermination et le paiement des indemnités de cessation d'emploi.

- créé deux nouveaux comités de gouvernance pour le programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP (c.-à-d. le CGPASERP et le Comité d'investissement des régimes de pension des États-Unis). Le programme comprend plus de 300 combinaisons de formules d'avantages sociaux, un budget annuel de 70 millions de dollars ainsi que des actifs sous gestion d'une valeur d'environ 300 millions de dollars.
- assuré la gestion du budget du crédit 15¹⁰ – Pension et avantages sociaux des ERP de 70 millions de dollars et a affiché un écart de moins de 1 000 dollars.
- poursuivi la mise en œuvre de l'examen de la rémunération globale. Les conditions d'emploi ont été mises à jour pour les ERP de 30 missions dans 22 pays; pour le reste des missions, on a fait connaître le rajustement des salaires annuels (6,4 millions de dollars).

FIGURE 17
Programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale
Répartition des dépenses sous le crédit 15, 2012-2013



Note : Pour les montants (en dollars), prière de vous référer à la figure 34 du chapitre 4.

- supervisé la mise en œuvre ou la mise à jour de 46 régimes locaux d'assurance maladie.
- élaboré une nouvelle méthode pour réviser les salaires dans les pays à forte inflation. Cette méthode a été approuvée par le CGERP et mise en œuvre.
- apporté son soutien et prodigué des conseils à la direction de missions dans le cadre de 144 affaires nouvelles ou existantes en matière de relations de travail et de gestion du rendement, y compris l'analyse

et la coordination de 33 dossiers de griefs à des fins d'examen et de prise de décision définitive.

- coordonné la mise au point des plans de RH relatifs aux ERP des missions (taux de réponse des missions de 100 p. 100); en tant qu'élément de la planification des activités de la mission, en a analysé les résultats et produit un rapport à l'intention du Comité de gouvernance des employés recrutés sur place.
- contribué, à titre de partenaire, à la conception et à la mise en œuvre de la première vague du projet sur les avantages sociaux, la retraite et la rémunération des ERP (Londres, Dublin et les pays baltes).
- passé en revue les éléments du programme de classification des ERP, y compris l'intégration de descriptions de postes génériques et de profils de compétences.

SERVICES DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI)

Par le biais de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (AID), le Secteur de la plateforme internationale fournit une infrastructure mondiale de télécommunications au réseau des missions canadiennes à l'étranger, avec un accès garanti en tout temps.

AID a accueilli un nouveau dirigeant principal de l'information (DPI) et un DPI adjoint à l'été 2012. Avec cette nouvelle direction, la Direction générale entend être un partenaire stratégique pour ses clients, en faisant preuve de souplesse, et entend aussi jouer un rôle de premier plan dans l'atteinte des objectifs d'affaires du réseau du Canada.

L'importance de la gouvernance

Créer une nouvelle dynamique au chapitre de la gouvernance de la GI/TI a été une grande priorité en 2012-2013. L'équipe de GI/TI a continué de mobiliser la haute direction de ses ministères partenaires en vue d'améliorer les services aux clients et d'apporter un soutien eu égard aux systèmes, aux services et aux produits essentiels aux missions.

¹⁰ Veuillez vous référer aux figures 17 et 34.

FIGURE 18
Services de GI/TI

Services	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Appui aux utilisateurs SIGNET au Canada et à l'étranger	15 650	12 500	13 668
Appui aux utilisateurs du réseau sécurisé au Canada et à l'étranger	5 575	5 606	5 808
Courriels envoyés et reçus	89 millions	101,8 millions	108,6 millions
Courriels traités comme pourriels et bloqués	104 millions	70,7 millions	90 millions
Demandes de service traitées par le centre de service en TI	170 625	129 902	136 898
Nombre d'appareils mobiles en usage (BlackBerry, PlayBook, iPad et tablettes électroniques)	4 700	5 828	6 033
Nombre de missions équipées de VCNet	80	130	159
Nombre de demandes de recherche présentées au Bureau de référence de la bibliothèque (AIML)	3 100	3 700	4 000
Nombre de demandes de service de GI traitées (à Ottawa et à l'étranger)	3 726	5 204	6 130

* Note : Certaines missions comptent plusieurs emplacements VCNet (pour plus de détails, voir la page suivante).

Un exemple de cette nouvelle dynamique est la transformation du Comité consultatif technique en Comité international de la gouvernance de la GI/TI (CIGG). Les membres du Comité, soit les DPI des partenaires du MAECD dans le réseau du Canada à l'étranger, y partagent les diverses connaissances et l'expertise acquises dans un contexte de travail international.

Un deuxième exemple : le Comité de stratégie en GI/TI (CSG)¹¹ a évalué et noté 39 projets en 2012-2013 pour un investissement total en GI/TI estimé à 25 millions de dollars, dont 7,7 millions proviennent de la réserve du Ministère.

Le service à la clientèle d'abord et avant tout

La revue et la rationalisation en 2012-2013 du système de demandes de service en GI/TI permet un soutien plus rapide et plus ciblé. Désormais, on met à la disposition des clients quatre façons de soumettre une demande, alors que ce nombre s'élevait auparavant à plus de 70.

En 2012, le Bureau de service en ligne, créé en février 2011, a été étendu aux missions; depuis mars 2013, il est le seul moyen de soumettre par écrit des demandes de service en GI/TI. Les clients peuvent transmettre des détails au Bureau au sujet de leur problème et en conséquence obtenir un meilleur service. Cette approche fonctionne : la satisfaction du client est en hausse, soit de 90 p. 100 à 94 p. 100.

Adopter la mobilité

Les membres du réseau du Canada à l'étranger peuvent plus facilement travailler à toute heure de la journée, peu importe l'endroit et le type d'appareil utilisé, en particulier grâce aux remarquables progrès accomplis en 2012-2013. Un projet pilote a permis à l'équipe de GI/TI d'accréditer et de prendre en charge le iPad. Le MAECD et Services partagés Canada (SPC) sont à réaliser un essai conjoint sur le dernier modèle BlackBerry dans plusieurs missions à l'étranger.

Afin de procurer à la haute direction l'occasion d'une expérience concrète avec des appareils mobiles, le SPI a, en juin 2012, fourni 50 tablettes électroniques pour le tout premier programme de préparation au départ des chefs de mission à être entièrement livré sur support numérique.

LE SPI ET LES APPAREILS MOBILES

Au cours de l'exercice 2012-2013, 5 098 BlackBerry ont été utilisés au sein du réseau, comparativement à 4 700 l'exercice précédent. En outre, le personnel du SPI utilisé 639 PlayBook, 91 iPad et quelque 200 tablettes d'autres types.

¹¹ Décrit au début de ce chapitre dans la rubrique « Gouvernance des services communs ».

Établir de bonnes bases en matière de GI

La stratégie de gestion de l'information, officiellement approuvée au début de l'exercice 2012-2013, constitue le point de départ de la GI au sein du SPI. Une fois achevées, les 15 initiatives de la stratégie vont transformer la façon dont les employés créent, gèrent, classent, stockent et suppriment l'information. La plupart des initiatives en matière de GI qui ont eu lieu pendant l'exercice 2012-2013 visaient à poser les fondements d'un cadre moderne de GI. La *Directive sur la tenue de documents* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, un élément essentiel du cadre stratégique sur la GI, a également été approuvée.

Créer des outils et des trousseaux d'outils de TI plus performants

En 2012-2013, l'unité de GI/TI a fourni à ses clients des outils nouveaux et améliorés. Par exemple, le réseau de vidéoconférence du MAECD, VCNet, a été étendu à d'autres endroits au Canada et à l'étranger. Ce projet a été mené en moins d'un an, quatre ans plus tôt que prévu, grâce à l'obtention d'un financement unique et d'envergure.

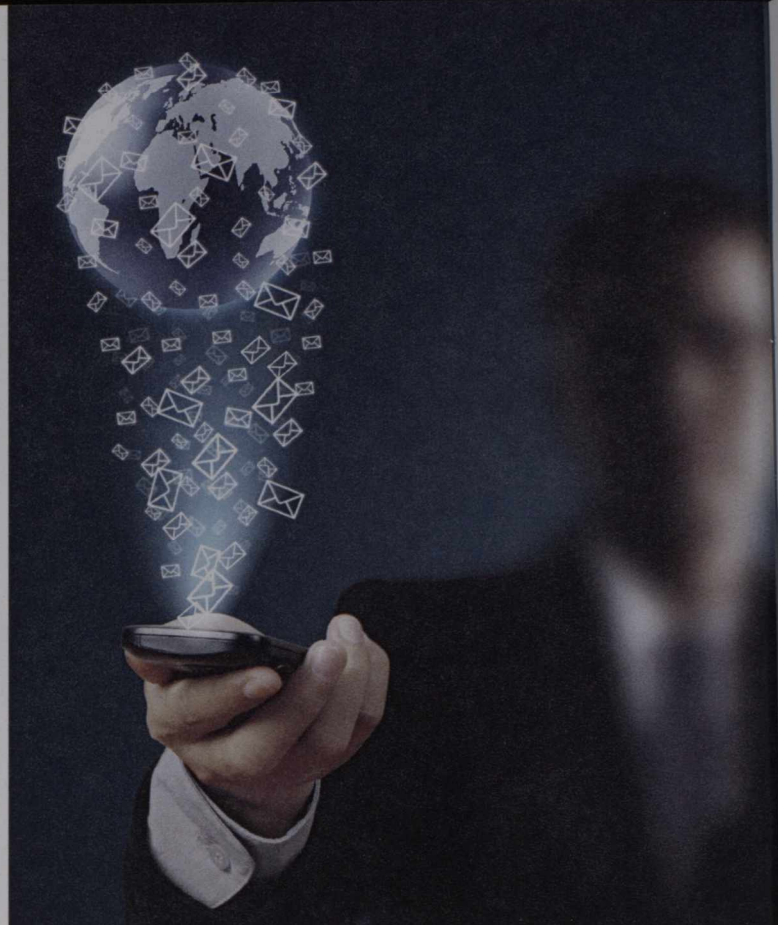
FAITS ET CHIFFRES RELATIFS À VCNET

Le système VCNet est installé dans 334 bureaux et salles de conférences à l'échelle du réseau international du Canada, soit 217 emplacements VCNet dans 159 missions à l'étranger et 117 dans la région de la capitale nationale. Le personnel du SPI utilise plus de 250 emplacements chaque mois.

En 2012-2013, 27 165 appels en mode vidéoconférence ont été logés, soit une moyenne de 2 270 par mois.

En 2012-2013, l'utilisation de VCNet a augmenté de près de 400 p. 100 : 32 080 heures en 2012-2013, comparativement à 8 009 heures en 2011-2012.

En 2012-2013, un important projet en TI visait à réduire le nombre d'imprimantes utilisées dans la région de la capitale nationale et à atteindre la norme gouvernementale de 12 utilisateurs par imprimante. De même, les numériseurs autonomes, les télécopieurs et les imprimantes ont fait place à des appareils multifonctions; en 2013-2014, ce projet s'étendra aux missions.



© Shutterstock

Une autre réalisation a été de mettre la touche finale et d'obtenir l'approbation eu égard à une politique sur les logiciels, qui comprend une base de données organisationnelle sur les applications logicielles que détient le Ministère et qui peuvent être téléchargées aux postes de travail dans l'ensemble du réseau du SPI. Grâce à cette politique, le personnel aura accès aux dernières versions des logiciels agréés et pris en charge. En outre, la politique assurera la conformité du Ministère avec les contrats de licence des vendeurs.

QU'EST-CE QU'UN POURRIEL REPRÉSENTE POUR VOUS?

L'an dernier, environ 90 millions de messages pourriels, soit environ 70 p. 100 des courriels reçus, ne sont pas parvenus aux boîtes de réception des équipes travaillant dans le réseau du Canada.

Les recherches de l'industrie indiquent qu'il faut environ 10 secondes à un utilisateur pour déterminer qu'il s'agit d'un pourriel et le supprimer. Cela signifie que les actions antipourriel du SPI ont fait économiser 287 000 heures (ou 7 645 semaines) au personnel. Cela correspond à 2,9 jours par employé.

Services partagés Canada et le MAECD : les affaires suivent leur cours

La prestation de services de TI à l'étranger fait désormais l'objet d'un effort conjoint de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (AID) du MAECD et de Services partagés Canada (SPC). Ce partenariat, qui en est à sa deuxième année complète, prend appui sur une entente d'affaires entre le MAECD et SPC, et sur un protocole opérationnel, tous deux en vigueur depuis avril 2012.

Le renouvellement de SIGNET, l'infrastructure de TI sur laquelle repose le réseau international du Canada, qui sera terminé au cours de l'exercice 2013-2014, sera une réalisation de premier plan découlant de ce partenariat. D'autre part, un projet actuellement à l'étape de la planification viserait la création d'un service commun de bureautique pour le SPI, doté d'outils de mobilité et de collaboration améliorés et destinés aux partenaires du MAECD à l'étranger.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- Des améliorations ont été apportées à SIGNET Web pour faciliter l'accès aux applications et aux ressources aux travailleurs mobiles du MAECD et du gouvernement du Canada.
- On a donné accès à la messagerie BlackBerry et à la messagerie NIP à NIP sur les appareils BlackBerry du MAECD.
- L'application mobile phare du MAECD, Bon Voyage, a été lancée.
- Un moteur de recherche interne organisationnel, qui couvre simultanément l'intranet et le wiki, a fait l'objet d'une mise à l'essai concluante.
- On a mis à la disposition des gens 800 000 documents bilingues sous forme électronique dans la bibliothèque numérique du MAECD.
- Une campagne de sensibilisation et de formation à la GI a été couronnée de succès.
- Des améliorations ont été apportées à la boîte à outils de GI/TI :
 - adoption d'Agora (fondée sur le produit libre à code source ouvert Elgg) en tant que plateforme de collaboration interne, en remplacement de Connections;
 - installation de Windows 7 comme système d'exploitation de SIGNET;
 - retrait de la suite de produits Corel;

- installation de Google Chrome comme navigateur Web additionnel;
- mise à niveau vers MS Office 2012 (y compris Outlook 2010).

DIRECTIVES SUR LE SERVICE EXTÉRIEUR

La Direction générale de la politique et des services relatifs aux Directives sur le service extérieur (AED) administre les Directives, qui consistent en un ensemble d'indemnités, d'allocations et de conditions d'emploi pour les employés du gouvernement du Canada (et leurs personnes à charge admissibles) qui acceptent une affectation à l'étranger. Les 41 directives sont reliées à des sujets tels que les dépenses de réinstallation, d'éducation, de soins de santé et de voyage. AED administre ces directives pour tous les employés du MAECD et pour la majorité des partenaires à l'étranger.

Il y avait 2 165 postes d'employés canadiens dans les missions à l'étranger et ceux-ci étaient accompagnés par 2 686 personnes à charge.

Le Conseil national mixte (CNM) est une enceinte permettant aux agents négociateurs et aux employeurs de la fonction publique participants de se rassembler, d'aborder de grandes questions liées aux relations de travail. Environ tous les trois ans, le Comité des Directives sur le service extérieur (DSE) du CNM entreprend un examen cyclique des DSE. Il reçoit aussi les plaintes des employés relativement aux DSE. Les membres du Comité des DSE du CNM comprennent des représentants du MAECD, du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), d'autres ministères et des agents négociateurs.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- Un soutien a été apporté à plus de 1 750 employés canadiens et leurs familles à l'étranger.
- Le questionnaire sur le dernier cycle d'affectation a révélé un taux de satisfaction des clients de 81 p. 100 vis-à-vis l'ensemble des services.
- On s'est préparé en vue du prochain examen cyclique avec la présentation des propositions du MAECD pour évaluation par le SCT dans le cadre de la préparation des propositions de l'employeur pour l'examen.

- Le portail des DSE, qui a été mis en place en février 2012, a continué de satisfaire à ses principaux objectifs en ce qui concerne la gestion des requêtes et des attestations entourant la DSE 50 (intitulée *Aide au déplacement de vacance*). La prochaine phase du portail des DSE verra à intégrer les indemnités mensuelles et à informatiser certaines demandes ayant une incidence sur ces indemnités, par exemple les exemptions du paiement des frais de logement et les rajustements compensatoires pour les logements.
- Des améliorations continues ont été apportées aux contrôles de gestion financière pour les DSE gérées à l'administration centrale et dans les missions.

Soulignons que trois missions ont été confrontées à des situations d'urgence qui ont nécessité une relocalisation temporaire ou permanente de leur personnel et de leurs personnes à charge. Ceci a été réalisé grâce à la collaboration de la Direction générale avec plusieurs bureaux du MAECD, notamment la Direction générale des opérations consulaires et la Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences.



Chiwaras, sculpture malienne offerte aux employés évacués de Bamako.

© MAECD-DFATD

En raison de l'instabilité politique, de préoccupations sur le plan de la sécurité et de troubles civils, des membres du personnel et, ou leurs personnes à charge, ont été évacués de Bamako au Mali, de Téhéran et d'Islamabad. Au cours de 2012-2013, on a procédé, entre autres fermetures, à celle de la mission canadienne à Téhéran.

SERVICES DE DISTRIBUTION ET DE COURRIER DIPLOMATIQUE



© iStockphoto

Selon la Convention de Vienne sur les relations consulaires (ratifié par le Canada en 1966), le courrier diplomatique est un service d'échange de correspondance officielle entre un gouvernement et ses représentants dans ses missions à l'étranger. La

responsabilité des services de courrier diplomatique est déléguée au MAECD en application de la politique sur la sécurité du gouvernement.

L'unité des Services de distribution et de courrier diplomatique (AAG) fournit divers services de courrier, de transport et de distribution, tant pour l'administration centrale que pour les missions à l'échelle mondiale. Tel que prescrit par la politique sur la sécurité, les Services jouent également le rôle de transporteur principal du courrier diplomatique pour tous les ministères fédéraux et ils assurent le déplacement sécuritaire des renseignements et des biens entre le Canada et les missions à l'étranger. Des biens ainsi que de l'équipement liés aux activités des missions peuvent être envoyés à l'étranger par voie aérienne, maritime ou terrestre.

Il existe deux catégories de services de courrier diplomatique : classifié et non classifié. La figure 19 fait part du nombre d'unités transportées au cours des deux dernières années fiscales, et ce, pour chacune de ces catégories.

En 2012-2013, les cinq courriers diplomatiques du Canada ont voyagé plus de 1,1 million de milles nautiques — soit l'équivalent de plus de 2 millions de kilomètres ou 45 fois le tour de la planète au niveau de l'équateur!

FIGURE 19
Distribution du courrier diplomatique en 2011-2012
et 2012-2013

Année	2011-2012		2012-2013	
	Unités	Poids (kg)	Unités	Poids (kg)
Courrier diplomatique classifié	24 157	94 918	18 548	98 166
Courrier diplomatique non classifié	69 021	255 043	61 336	248 550
Total	93 178	349 961	79 884	346 176

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- Une annexe a été ajoutée au protocole d'entente conclu avec le service du Bureau des Affaires étrangères et du Commonwealth, formalisant une collaboration existante avec le Royaume-Uni pour les services de courrier diplomatique.
- Des améliorations ont été apportées au système de traitement automatisé du courrier de la Direction de la distribution et du transport. Le système est maintenant lié à SIGNET; il offre aux utilisateurs une façon de localiser, du point d'origine jusqu'à destination, les envois diplomatiques expédiés vers l'étranger à partir de l'administration centrale.
- Des services de courrier diplomatique ont été assurés en lien avec 15 visites du premier ministre, des ministres du MAECD et de délégations canadiennes lors des sommets du G-8, du G-20 et de l'APEC (Coopération économique Asie-Pacifique).
- Un examen de tous les itinéraires de courrier diplomatique classifié a été effectué en fonction des volumes et fréquences, afin de mieux s'arrimer aux priorités ministérielles, réaliser des économies plus importantes et assurer la viabilité du service à long terme.
- Le Ministère a participé à un autre projet de réduction des coûts couronné de succès. En collaboration avec l'unité de génie en télécommunications mondiales (traduction), des outils de vidéoconférence (VCNet) techniquement plus avancés ont été expédiés à une centaine de missions à l'étranger. Ceci s'inscrivait dans le cadre de la vaste initiative de réduction des frais de déplacement du MAECD.

SÉCURITÉ DES MISSIONS

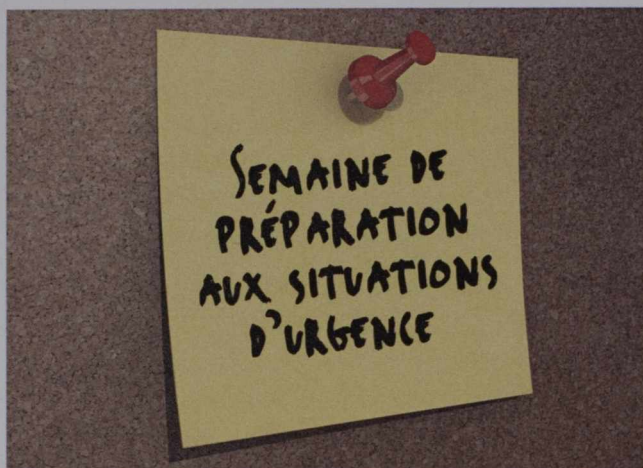
La Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences, un partenaire clé de la protection des missions et du personnel à l'étranger, relève du sous-ministre adjoint chargé du Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences.

Elle a pour mandat de fournir des installations sécuritaires d'une manière rentable. La Direction générale entretient une excellente relation fonctionnelle avec la Direction générale de la sécurité internationale et du renseignement, qui fait partie du Secteur de la sécurité internationale, Afrique, Amérique latine et Antilles, ainsi qu'avec la Direction générale des biens, laquelle fait partie du Secteur de la plateforme internationale.

Ces trois directions générales travaillent ensemble sur les politiques et les programmes ministériels reliés à la sécurité du personnel, de l'information et des infrastructures à l'étranger. Elles assurent l'intégration des exigences de sécurité dans le travail de gestion de projet, et gèrent conjointement le Programme de protection des infrastructures essentielles et les fonds pour le renforcement de la sécurité dans les missions à l'étranger. La mise au point de normes de sécurité pour les chancelleries, les résidences officielles et les logements du personnel se poursuit.



Ambassade canadienne à Tokyo.
Courtoisie d'ARBC



© Shutterstock

Principales réalisations au cours de l'exercice 2012-2013 :

- La méthode d'évaluation de base de la menace (EBM) a été optimisée grâce à une révision du guide et du modèle d'EBM. En outre, des EBM ont été mises en œuvre dans 26 missions, portant à 39 le nombre total de missions ayant fait l'objet d'une EBM (ce qui représente environ 20 p. 100 de la plateforme). On estime que l'EBM dans les missions restantes sera terminée en 2017.
- La Direction des services de renseignement et de l'évaluation des menaces (IDS) a évalué les cotes de menace dans toutes les missions et fourni plus de 800 produits et services à l'appui des mesures d'atténuation des risques dans les missions. Parmi ceux-ci, soulignons 202 alertes de menace, un bilan hebdomadaire sur les menaces mondiales présenté dans le cadre de séances d'information à l'intention de 57 CDM et 47 évaluations de la menace sur mesure. Les agents de sécurité de la mission, les gestionnaires du programme de sécurité, les agents du service de sécurité de la police militaire, les agents du Programme de sécurité mondial et d'autres intervenants clés de l'administration centrale ont participé à des séances d'information et à des activités de formation sur l'évaluation de la menace.
- La mise en œuvre de la présentation au C.T. sur le renforcement de la sécurité dans les missions à l'étranger s'est poursuivie avec : le déploiement de gestionnaires du programme de sécurité (GPS) à 10 endroits de plus (le total est maintenant de 24 emplacements); la création de huit postes d'agents de soutien à la sécurité recrutés sur place dans des régions vulnérables; l'amélioration du programme de formation pour les GPS et les agents de sécurité à temps partiel; et l'embauche d'un agent de projet, basé à l'administration centrale, pour renforcer les compétences des gardiens locaux et chargé de rehausser la formation et de vérifier les compétences des employés de la première ligne de sécurité dans les missions, ainsi que de mettre au point des outils pour les aider. Les gestionnaires et agents régionaux de la sécurité ont formulé des conseils aux équipes de sécurité de la mission et ont réalisé plus de 60 inspections afin d'aider à fixer les priorités parmi les actions à prendre en matière de sécurité.
- Le Système de déclaration et suivi des incidents de sécurité (DSIS) a été mis en œuvre dans presque toutes les missions. Grâce à celui-ci, on a signalé et surveillé près de 900 incidents.
- Divers équipements incluant des véhicules blindés, des portiques de contrôle par rayons X, des réseaux radio améliorés, du matériel et des matériaux anti-balles et anti-explosion, des systèmes vidéo et des détecteurs de métaux ont été achetés et mis en place dans les missions en fonction des évaluations des menaces et des risques.
- Au total, 10 sessions sur la sécurité personnelle ont eu lieu, auxquelles ont participé 171 employés en poste dans des missions à haut risque à l'étranger. Cette formation en sécurité comportait notamment des cours approfondis et ciblés pour les milieux à risque élevé ainsi que des séances visant à accroître la sensibilisation et à acquérir les aptitudes nécessaires.
- Trois bureaux régionaux de gestion des urgences ont été mis sur pied — et un quatrième verra bientôt le jour — afin d'aider les missions au chapitre de la préparation aux situations d'urgence et de la planification en matière de sécurité. En 2012-2013, 42 missions ont effectué des exercices de préparation aux situations d'urgence avec le soutien des bureaux régionaux et de l'administration centrale. L'objectif est de renforcer la capacité de réaction du gouvernement du Canada lorsque surviennent des crises à l'étranger.
- Des équipes permanentes de déploiement rapide ont été mises sur pied, à savoir des groupes d'employés compétents et aguerris du MAECD prêts à être déployés en quelques heures à peine et à répondre efficacement aux situations d'urgence à l'étranger.

VÉRIFICATION, ÉVALUATION ET INSPECTION

Vérifications internes

En 2012-2013, la Direction de la vérification interne du Bureau de la vérification, de l'évaluation et de l'inspection a procédé à trois vérifications reliées aux opérations du SPI.

- **Service de courrier diplomatique**
Une vérification interne des services de courrier diplomatique a été complétée et a confirmé que les contrôles en place protègent l'intégrité du service de façon adéquate.
- **Sécurité des technologies de l'information**
Cette vérification a permis d'évaluer l'existence, la conception et l'efficacité des contrôles de sécurité de l'information. La conclusion du plan d'action de la gestion a été retardée en raison du partage des recommandations du rapport de vérification entre le MAECD et le nouvel organisme Services partagés Canada.
- **Gestion des documents**
Cette vérification a porté sur la gestion de l'information. Parmi les principaux constats, le dirigeant principal de l'information doit disposer d'une autorité fonctionnelle non équivoque sur les politiques, les procédures et les processus servant à gérer et à protéger les ressources du Ministère en matière d'information.

Ces vérifications ont donné lieu à des recommandations utiles qui ont mené à des plans d'action exhaustifs. La mise en œuvre de ces plans d'action fait l'objet d'un suivi selon un processus officiel et le Comité ministériel de vérification en est informé sur une base régulière.

Tous les rapports de la Direction de la vérification interne sont publiés sur Internet. Veuillez noter que la vérification de la sécurité des TI y fait exception, car il s'agit de renseignements sensibles.

De plus, la Direction de la vérification interne a apporté son soutien au SPI et à l'ensemble du Ministère lorsqu'elle a passé en revue la mise en œuvre par le MAECD du Plan d'action économique du Budget de 2012. Les vérificateurs ont formulé des recommandations visant à rehausser la gouvernance, les contrôles et les rapports d'étape afin d'assurer la concrétisation et la viabilité des engagements pris.

En outre, la vérification de la gestion des biens immobiliers de 2011-2012 continue de faire l'objet d'un suivi au fur et à mesure de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'équipe de vérification. Les mises à jour que produit le Secteur de la plateforme internationale indiquent que la Direction générale de la gestion des biens comprend bien la nécessité de se renouveler et de procéder à une réforme en profondeur.

Inspection des missions

En 2012-2013, le Bureau de l'inspecteur général a procédé à 15 inspections de missions (voir la figure 20), comparativement à 18 l'année précédente. Le but de ces inspections est de fournir à la haute gestion du MAECD une évaluation indépendante et objective du rendement des activités et des programmes. Les inspecteurs examinent le leadership, les pratiques de gestion et la conformité aux politiques et aux règlements.

Les recommandations contenues dans les rapports d'inspection contribuent à la gestion efficace des missions et permettent d'assurer qu'elles reçoivent le soutien approprié de l'administration centrale. Une information détaillée sur les inspections des missions est disponible sur le site Internet du Bureau de l'inspecteur général.

FIGURE 20
Inspections en 2012-2013

Missions	
Manille	avril 2012
Wellington	avril 2012
Auckland	avril 2012
Berlin	juin 2012
Düsseldorf	juin 2012
Munich	juin 2012
Accra	novembre 2012
Dar es Salaam	novembre-décembre 2012
Lusaka	décembre 2012
Yaoundé	décembre 2012
La Paz	janvier 2013
Lima	janvier 2013
Buenos Aires	février 2013
Montevideo	février 2013
Dubaï	mars 2013

3 RESSOURCES DU RÉSEAU EN 2012-2013 : AUTRES RENSEIGNEMENTS

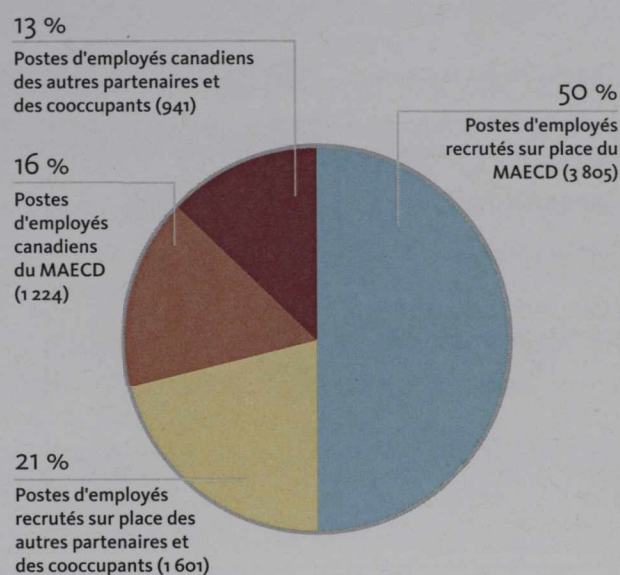


Cette section du rapport présente des renseignements plus spécifiques sur le réseau et sur les ressources mentionnées dans les chapitres précédents, notamment : des données précises sur les postes d'EC et d'ERP à l'étranger; le processus à suivre pour apporter des modifications aux postes; le classement et la liste des missions en fonction de leur niveau de difficulté; enfin, un survol des ouvertures et des fermetures de missions au cours des 20 dernières années.

POSTES À L'ÉTRANGER

La figure 21 montre le pourcentage des postes d'EC et d'ERP chez les partenaires et les cooccupants. Les figures 21, 22, 23 et 24 font voir les postes par catégorie et par programme.

FIGURE 21
Postes à l'étranger – partenaires (incluant le MAECD) et cooccupants



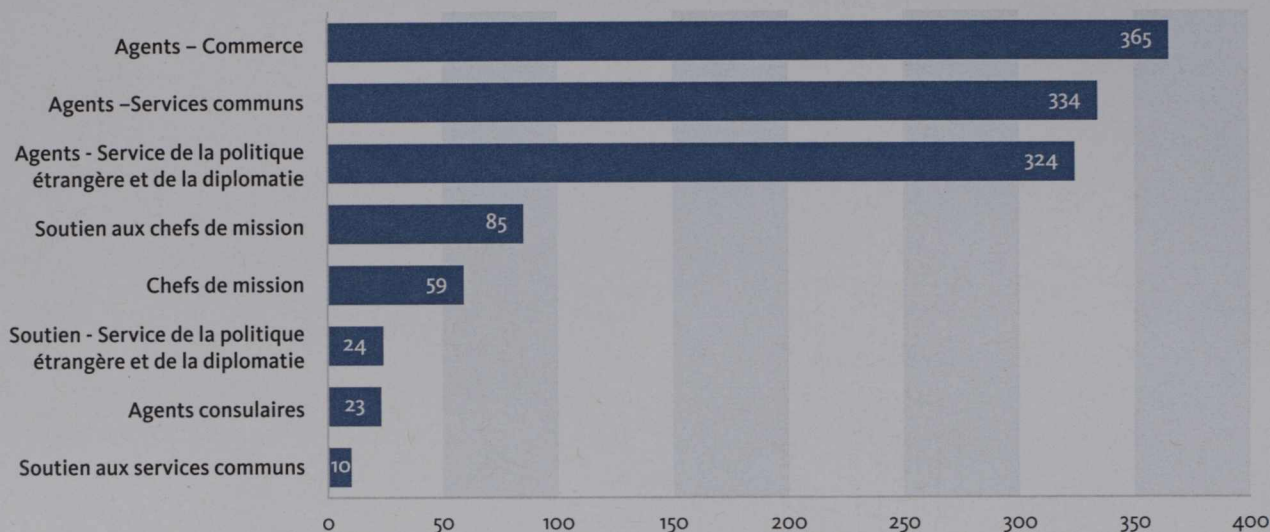
Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 22
Postes à l'étranger par programme (partenaires, incluant le MAECD, et cooccupants)

Programmes	Postes d'employés canadiens	Postes d'employés recrutés sur place	Nombre total de postes	Pourcentage
Autres partenaires et cooccupants	941	1 601	2 542	34 %
MAECD – Services communs	344	1 991	2 335	31 %
MAECD – Commerce	365	631	996	13 %
MAECD – Service de la politique étrangère et de la diplomatie	348	396	744	10 %
MAECD – Chefs de mission	144	453	597	8 %
MAECD – Affaires consulaires	23	334	357	5 %
Total	2 165	5 406	7 571	100 %

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 23
MAECD – Postes d'employés canadiens par programme



Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 24
MAECD – Postes d'employés recrutés sur place par programme

Agents	Total	Soutien	Total
Affaires consulaires	151	Affaires consulaires	183
Chefs de mission	5	Chefs de mission	448
Commerce	373	Commerce	258
Service de la politique étrangère et de la diplomatie	231	Service de la politique étrangère et de la diplomatie	165
Services communs	401	Services communs	1 590
Total	1 161	Total	2 644

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

FIGURE 25
Partenaires et cooccupants – Postes d'agents et d'employés de soutien

Postes	Agents	Soutien	Total
Employés canadiens*	941	0	941
Employés recrutés sur place	377	1 224	1 601
Total	1 318	1 224	2 542

Source : Données du SGRH, 31 mars 2013.

* En raison d'une information disponible limitée, tous les postes d'EC des autres partenaires et des cooccupants sont regroupés sous la rubrique « agents ».

MODIFICATIONS DE POSTES : TYPES D'ACTIONS

En 2012-2013, 1 440 propositions de modifications de postes ont été soumises, dont 291 ont éventuellement été retirées. Au total, 295 propositions étaient reliées à des postes d'EC à l'étranger et 830 reliées à des postes d'ERP à l'étranger (pour un total de 1 125 postes à l'étranger) et 24 demandes concernaient les bureaux régionaux au Canada.

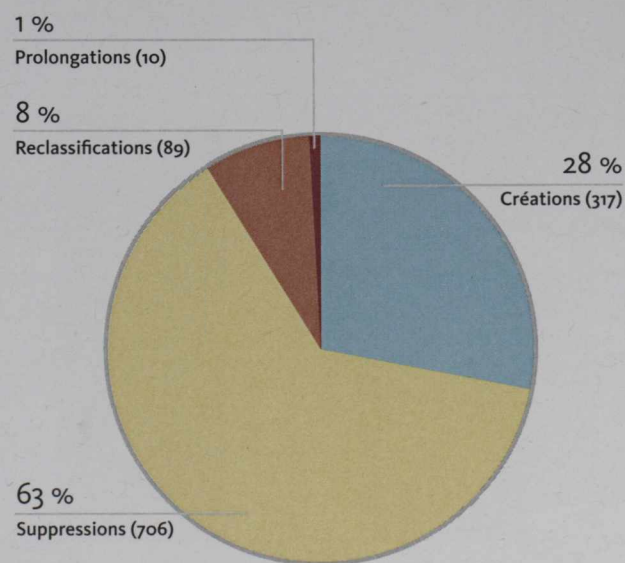
Le Comité sur la représentation à l'étranger (CORA) a examiné toutes les modifications de postes.

Les postes à l'étranger peuvent être modifiés par le biais de diverses actions menant à la création, la suppression, la reclassification, la prolongation ou la régularisation d'un poste, chaque action comptant comme une modification de poste. Par exemple, certaines reclassifications requièrent deux demandes : une pour le poste à reclassifier, une autre pour la création du poste à reclassifier. Dans ce cas, les deux changements seraient comptés comme une action, même si l'incidence réelle sur le nombre de postes est nulle.

- Il existe quatre types d'actions de « création » de poste :
 - normale : un nouveau poste d'ERP ou d'EC est créé dans le réseau;
 - redéploiement : un poste est associé à la suppression d'un poste dans une autre mission (sans incidence sur le nombre total de postes);
 - reclassification : des changements importants apportés à la description de tâches nécessitent la création d'un nouveau poste, auquel un nouveau numéro est attribué (sans incidence sur le nombre total de postes);
 - interne : changement de type de poste au sein de la même mission (par exemple, d'EC à ERP) ce qui n'a pas d'incidence sur le nombre total de postes.
- Il y a quatre types de d'actions de « suppression » de poste :
 - normale : un poste d'ERP ou d'EC est supprimé (un poste de moins dans le réseau);
 - redéploiement : un poste est associé à la création d'un poste dans une autre mission (sans incidence sur le nombre total de postes);

- reclassification : un poste existant et son numéro sont supprimés, en raison de changements importants apportés aux tâches, nécessitant la création d'un nouveau poste (sans incidence sur le nombre total de postes);
- interne : changement de type de poste au sein de la même mission (par exemple d'EC à ERP), ce qui n'a pas d'incidence sur le nombre total de postes.
- « Reclassification » : un poste doit être reclassifié en raison de l'évolution des tâches (ne nécessite pas un nouveau numéro).
- « Prolongation » : un poste est prolongé pour une durée déterminée ou devient un poste indéterminé.

FIGURE 26
Modifications de postes* dans les missions
en 2012-2013, par type d'action



Source : Données du Système de suivi de la gestion des cas (SSGC), 31 mars 2013.

* Trois actions ne sont pas illustrées dans cette figure, soit un changement de responsable et deux régularisations.

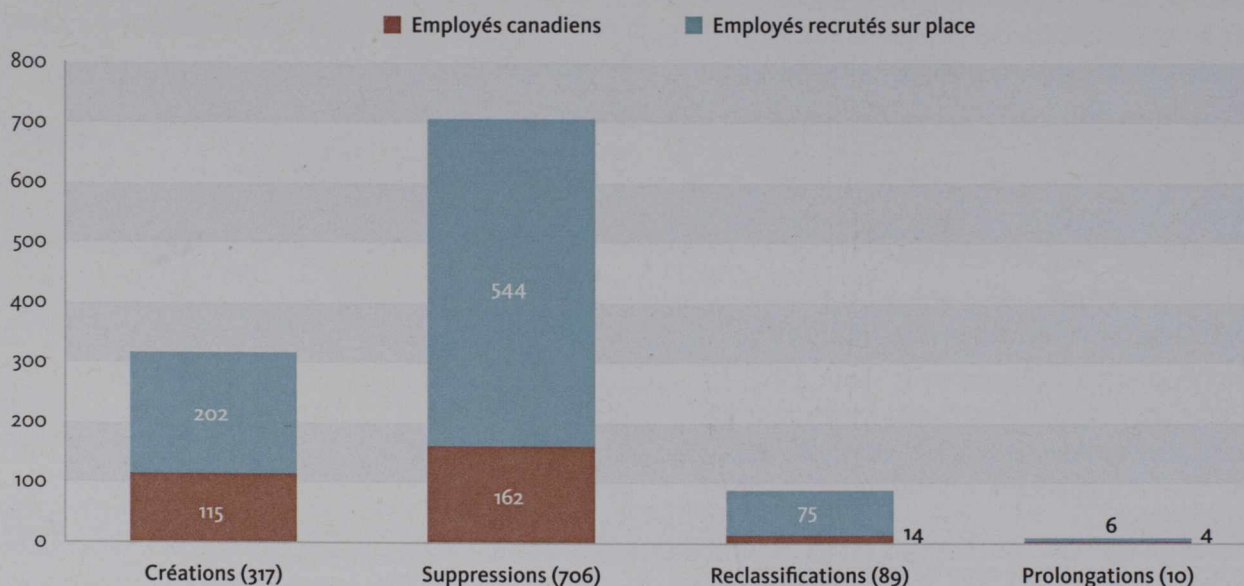
Note : Les 24 modifications de postes survenues dans les bureaux régionaux au Canada ne sont pas incluses dans cette figure.

MODIFICATIONS DE POSTES : COMITÉ SUR LA REPRÉSENTATION À L'ÉTRANGER

Le Comité sur la représentation à l'étranger (CORA) a été créé en novembre 2000 pour examiner les demandes de modifications de postes dans les missions à l'étranger. Le rôle du CORA consiste à faciliter l'évaluation complète et structurelle de toutes les demandes de modifications de postes avant de formuler des recommandations à la haute direction.

Les membres du CORA comprennent des intervenants en matière de services communs (biens, GI/TI, ressources humaines et sécurité), ainsi que des représentants des programmes du MAECD. Depuis 2010-2011, des représentants des partenaires sont également invités à participer aux réunions. Pour une description du processus du CORA, veuillez vous référer à la note de bas de page¹².

FIGURE 27
Répartition des modifications de postes d'EC et d'ERP*, 2012-2013

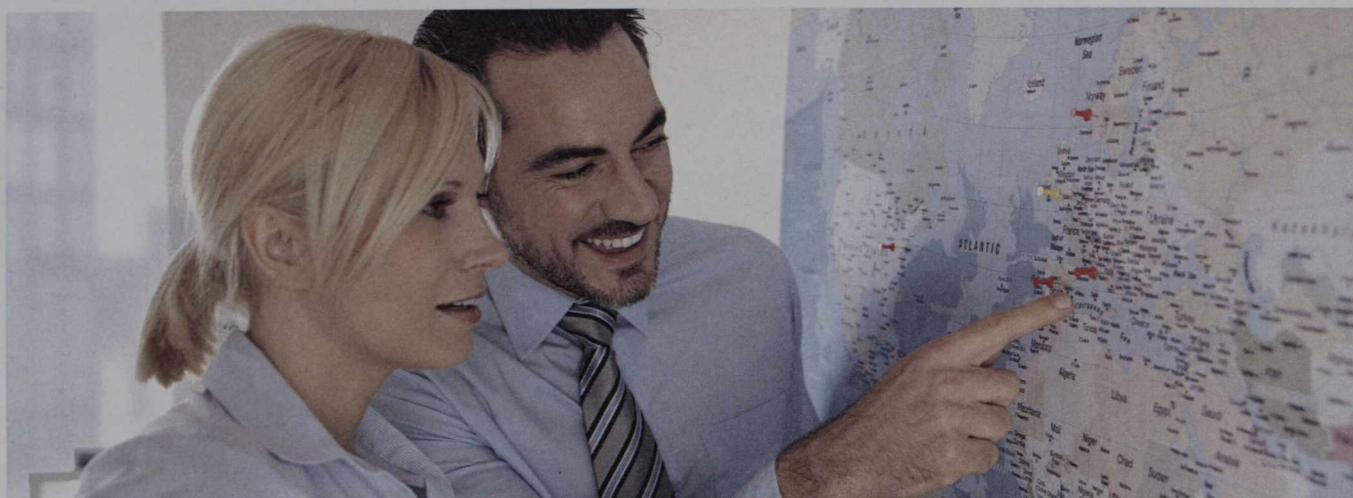


Source : Données du SSGC, 31 mars 2013.

* Trois actions ne sont pas illustrées dans cette figure, soit un changement de responsable et deux régularisations.

Note : Les 24 modifications de postes dans les bureaux régionaux au Canada ne sont pas incluses dans cette figure.

¹² En général, le cycle annuel du CORA commence en octobre alors qu'une lettre d'appel de propositions relatives à la prochaine année financière est envoyée à tous les partenaires et cooccupants. En janvier, les partenaires et les cooccupants discutent de leurs propositions avec les intervenants du MAECD lors d'une rencontre de consultation interministérielle et intergouvernementale. On y aborde alors les questions opérationnelles, administratives et celles relatives aux ressources. Les propositions discutées sont saisies dans la base de données du SSGC et sont ensuite présentées au CORA pour examen et recommandations. Certaines propositions, qui sont retirées en raison de problèmes insolubles, ne sont pas saisies dans le SSGC.



© Shutterstock

FIGURE 28
Missions comptant le plus de modifications de postes, 2012-2013

Classement	Missions	Créations	Suppressions	Prolongations	Reclassifications	Autres	Total
1	Buffalo	0	76	0	0	0	76
2	Damas	2	67	1	0	0	70
3	Londres*	12	22	0	13	0	47
4	Ankara	28	7	0	0	1	36
5	Berlin	3	25	0	3	0	31
6	New Delhi	11	15	0	3	0	29
7	Nairobi	23	3	0	1	0	27
8	Paris	5	19	0	2	0	26
9	Téhéran	0	25	0	0	0	25
10	Port-au-Prince	5	12	4	2	0	23
11	Bruxelles	3	14	0	5	0	22
12	Mexico	7	8	0	4	0	19
12	Vienne	5	13	0	1	0	19
14	Bogota	11	5	0	2	0	18
14	Rome	6	8	0	4	0	18
14	Washington *	3	12	0	3	0	18
17	Beijing	8	7	0	2	0	17
17	Beyrouth	14	2	0	1	0	17
19	Belgrade	1	14	0	1	0	16
20	Budapest	2	10	0	2	0	14

Source : Données du SSGC, 31 mars 2013.

Note : Il y a eu 5 modifications de postes à Winnipeg, ce qui en fait le bureau régional canadien ayant connu le plus grand nombre de modifications.

* Pour Londres et Washington, le nombre de modifications comprend les postes au CRS-EMA et au CRS-É-U.

CRÉATION DE POSTES

Au total, 317 actions de création de postes ont été complétées en 2012-2013. De ce nombre, 134 sont du type « Actions normales », tel que selon la définition de la page 43. Un processus d'établissement des coûts permet de s'assurer que le demandeur (partenaire, cooccupant ou programme du MAECD) transfère les fonds nécessaires à l'exécution de la demande. Ce processus tient compte, entre autres éléments : des coûts associés aux Directives sur le service extérieur; lorsqu'il y a lieu, des frais reliés aux biens immobiliers et mobiliers et des frais à recouvrer pour les services communs; dans le cas des postes d'EC, des frais de réinstallation de l'employé et de ses personnes à charge dans les logements du personnel gérés par le MAECD à l'étranger.

Missions concernées par le plus grand nombre d'actions :

- Ankara – 21 (CIC);
- Nairobi – 12 (ACDI, CIC, autres);
- Hong Kong – 10 (gouvernement du Québec¹³);
- Bogota – 8 (CIC, ACDI, EDC, autres);
- Singapour – 6 (CIC);
- Mumbai – 5 (gouvernement du Québec, AAC et BC);
- New Delhi – 5 (CIC);
- Moscou – 4 (gouvernement du Québec et CIC).

La figure 29 présente tous les programmes pour lesquels des postes ont été créés en 2012-2013. Elle reflète uniquement les transactions de création ayant un impact sur le nombre total de postes. (Veuillez-vous référer aux types d'actions de création de postes, à la page 43).

FIGURE 29
Postes créés par les programmes des partenaires (incluant le MAECD) et des cooccupants, 2012-2013

Programme	Employés canadiens	Employés recrutés sur place	Total
MAECD – Services communs	1	46	47
Gouvernement du Québec	5	15	20
Agence canadienne de développement international (ACDI)	12	4	16
MAECD – Sécurité	7	9	16
MAECD – Bureaux régionaux et satellites	12	0	12
MAECD – Ressources humaines	10	0	10
Défense nationale (MDN)	4	0	4
MAECD – Service des délégués commerciaux	1	2	3
Exportation et développement Canada (EDC)	1	2	3
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	1	1	2
Banque du Canada (BC)	0	2	2
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	0	2	2
MAECD – Groupe de travail sur l'Afghanistan	1	1	2
MAECD – Programme des relations politiques et économiques et des affaires publiques	1	1	2
MAECD – Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction	2	0	2
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	1	0	1
MAECD – Chefs de mission	1	0	1
MAECD – Gestion de l'information et technologie de l'information	1	0	1

Source : Données du SSGC, 31 mars 2013.

13 Comprend les postes d'Investissement Québec.

SUPPRESSION DE POSTES

En 2012-2013, 706 actions visant à supprimer des postes ont été complétées. De celles-ci, 535 sont du type « Actions normales », tel que selon la définition en page 43. Elles sont l'objet de la figure 30.

FIGURE 30
Postes supprimés par les programmes des partenaires (incluant le MAECD) et des cooccupants, 2012-2013

Programme	Employés canadiens	Employés recrutés sur place	Total
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	16	153	169
MAECD – Services communs	13	97	110
MAECD – Chefs de mission	3	60	63
MAECD – Programme des relations politiques et économiques et des affaires publiques	10	41	51
MAECD – Service des délégués commerciaux	10	39	49
Agence canadienne de développement international (ACDI)	8	7	15
MAECD – Bureaux régionaux et satellites	12	0	12
MAECD – Gestion de l'information et technologie de l'information	4	7	11
Gouvernement du Québec	1	9	10
MAECD – Missions	0	9	9
Sécurité publique Canada (SP)	7	0	7
MAECD – Organisations internationales	2	4	6
MAECD – Affaires consulaires	0	5	5
Défense nationale (MDN)	2	1	3
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	2	0	2
MAECD – Groupe de travail sur l'Afghanistan	2	0	2
Services partagés Canada (SPC)	0	2	2
Gouvernement de l'Alberta	0	2	2
MAECD – Autre	0	2	2
MAECD – Direction générale de la sécurité internationale	0	2	2
Bureau du Conseil privé (BCP)	1	0	1
Exportation et développement Canada (EDC)	1	0	1
MAECD – Ressources humaines	1	0	1

CLASSEMENT SELON LE NIVEAU DE DIFFICULTÉ

Les missions canadiennes à l'étranger sont classées selon leur niveau de difficulté. Le *Guide du service extérieur* du MAECD assigne un niveau de difficulté allant de I à V à la plupart des missions en comparant les conditions de vie locales à celles d'Ottawa-Gatineau. Les missions de niveau A sont qualifiées d'endroits non difficiles. Les niveaux de difficulté prennent en considération trois facteurs :

1. l'environnement physique (par exemple le climat, la pollution et le bruit);
2. les conditions locales (par exemple le transport, la salubrité, la nourriture, les risques pour la santé et les installations médicales);
3. la sécurité personnelle.

Pour toutes les missions, les niveaux de difficultés sont réévalués à tous les trois ou quatre ans. Néanmoins, il arrive parfois que des changements soudains de conditions à l'échelle locale mènent à des ajustements plus fréquents, et même, à l'occasion, à plus d'une reprise au cours d'un même exercice financier.

À l'arrivée des employés canadiens dans une nouvelle mission ou pour prendre part à des activités provisoires, un niveau de difficulté temporaire est assigné en fonction de celui des missions avoisinantes. Un niveau de difficulté permanent est généralement déterminé en moins d'un an.

Plusieurs facteurs déterminent la durée des affectations, laquelle varie de un à quatre ans. Le niveau de difficulté d'une mission donnée est l'un de ces facteurs.

FIGURE 31
Missions en fonction du niveau de difficulté, 31 mars 2013

Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau A (non difficile)	Aucun niveau attribué*
Athènes	Abou Dhabi	Ankara	Accra	Abidjan	Auckland	Acapulco
Budapest	Bandar Seri Begawan	Bangkok	Amman	Abuja	Barcelone	Ahmedabad
Hong Kong	Brasilia	Belgrade	Astana	Addis-Abeba	Berlin	Belo Horizonte
Prague	Bridgetown	Bucarest	Bangalore*	Alger	Berne	Cancun
Riga	Buenos Aires	Doha	Beijing	Bamako	Bratislava	Hyderabad
Séoul	Dubaï	Istanbul	Beyrouth	Chandigarh	Bruxelles	Karachi
Singapour	Guadalajara	Johannesburg	Bogota	Chongqing	Bruxelles OTAN	Kolkata
Vilnius	Panama	Kiev	Caracas	Dacca	Bruxelles UE	Mazatlán
	San José	Koweït	Chennai	Guatemala	Canberra	Oaxaca
	Santiago	Kuala Lumpur	Colombo	Islamabad	Copenhague	Playa del Carmen
	Varsovie	La Havane	Dakar	Jakarta	Dublin	Porto Alegre
		Lima	Damas**	Kaboul	Düsseldorf	Puerto Vallarta
		Managua	Dar es Salaam	Khartoum	États-Unis (18 missions)	Punta Cana
		Manille	Georgetown	Kinshasa	Genève OMC	San José del Cabo
		Mexico	Guangzhou	Lagos	Genève ONU et CD	Tallinn
		Montevideo	Hanoï	Ouagadougou	Helsinki	

suite à la page suivante

Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau A (non difficile)	Aucun niveau attribué*
		Port of Spain	Harare	Port-au-Prince	Kitakyushu*	
		Pretoria	Ho Chi Minh-Ville	Ramallah	La Haye	
		Quito	Kigali	Tripoli	Lisbonne	
		Rabat	Kingston	Yangon	Londres	
		Recife*	La Paz	Yaoundé	Madrid	
		Rio de Janeiro	Le Caire		Munich	
		Sao Paulo	Lusaka		Nagoya	
		Taïpei	Maputo		Oslo	
		Tel Aviv	Monterrey		Paris	
		Tunis	Moscou		Paris OCDE	
			Mumbai		Paris UNESCO	
			Nairobi		Reykjavik	
			New Delhi		Rome	
			Oulan-Bator		Saint-Siège – Vatican	
			Riyad		Sapporo*	
			Saint-Domingue		Stockholm	
			San Salvador		Sydney	
			Shanghai		Tokyo	
			Tegucigalpa		Vienne	
					Vienne OSCE	
					Vienne PERM	
					Wellington	
					Zagreb	

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau A (non difficile)	Aucun niveau attribué*
Total par niveau	8	11	26	35	21	56	15
Pourcentage par niveau	5 %	6 %	15 %	20 %	12 %	33 %	9 %
Total des missions dans des endroits difficiles							101
Total des missions dans des endroits non difficiles (niveau A) et sans niveau assigné							71
Total des missions au 31 mars 2012							172

Source : Direction de la politique et de l'administration des Directives sur le service extérieur.

* Au total, 20 missions n'avaient aucun employé canadien, soit : les missions dans la colonne « aucun niveau assigné », celles marquées d'un astérisque (*) et Palo Alto, aux États-Unis.

** Note : On a attribué à Damas, sur une base temporaire, un niveau de difficulté V.

En 2012-2013, 101 (59 p. 100) des 172 missions du Canada étaient désignées comme étant des missions difficiles; en 2011-2012, 102 (57) des 179 missions avaient ce statut. En 2012-2013, 21 missions (12 p. 100) étaient classées au niveau V et 56 (33 p. 100) étaient classées comme étant des missions non difficiles (niveau A).

Il arrive qu'en fonction de l'évolution des conditions locales, un classement de niveau de difficulté puisse être revu à la hausse ou à la baisse, et ce, parfois plus d'une fois au cours d'un même exercice financier.

Au 31 mars 2013, dans les missions suivantes, le niveau de difficulté avait été haussé par rapport au 31 mars 2012 :

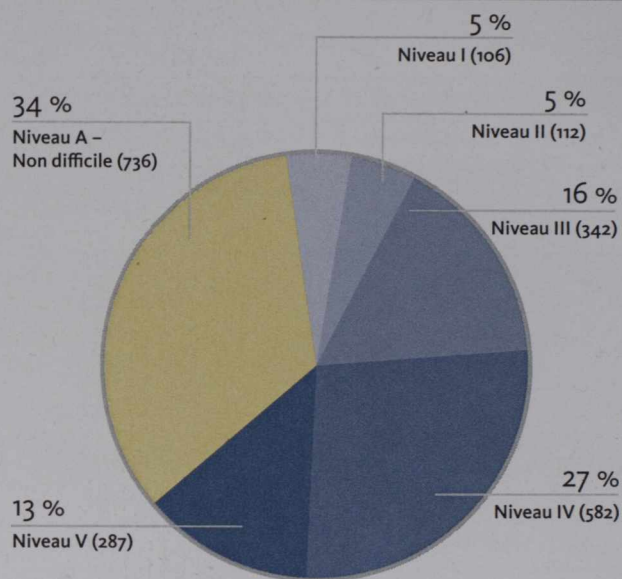
- Athènes est passée du niveau A (non difficile) au niveau I;
- Belgrade et Tunis sont passées du niveau II au niveau III;
- Chandigarh et Jakarta, du niveau IV au niveau V.

Au 31 mars 2013, dans les missions suivantes, le niveau de difficulté avait été abaissé par rapport au 31 mars 2012 :

- Bratislava est passée du niveau I au niveau A (non difficile);
- Budapest, du niveau II au niveau I;
- Zagreb, du niveau II au niveau A (non difficile);
- Séoul, du niveau III au niveau I;
- Istanbul, du niveau IV au niveau III;
- Mumbai et Oulan-Bator, du niveau V au niveau IV;

La majorité des postes d'employés canadiens (1 429 ou 59 p. 100) se trouvaient dans des missions de niveaux difficiles : 1 211 postes (85 p. 100) dans des missions classées aux niveaux III et plus, et 869 (61 p. 100) dans les missions de niveau IV ou V.

FIGURE 32
Répartition des postes d'employés canadiens du MAECD, des partenaires et des cooccupants (2 165), par niveau de difficulté, 31 mars 2013



Source : Données du SSGC, 31 mars 2013.



Haut-commissariat canadien à Nairobi.

Courtoisie d'ARBC

ÉVOLUTION DU RÉSEAU DES MISSIONS DU CANADA À L'ÉTRANGER

Le réseau des missions ne cesse d'évoluer afin d'être en phase avec les priorités du gouvernement et le contexte géopolitique. Au cours des deux dernières décennies, le Canada a ouvert 77 missions et en a fermé 51.

FIGURE 33
Ouvertures et fermetures de missions, 1993 à 2013 (31 mars)

Afrique et Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Europe		Amérique latine et Caraïbes		Amérique du Nord	
Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures	
Abuja	1993	Phnom Penh	1993	Riga	1993	Saint-Domingue	1993	Miami	1993
Jeddah	1993	Taïpei	1994	Zagreb	1993	La Paz	1994	Monterrey	1997
Johannesburg	1994	Ho Chi Minh-Ville	1994	Almaty	1994	San Salvador	1995	Guadalajara	1998
Abou Dhabi	1994	Bandar Seri Begawan	1995	Tallinn	1994	Rio de Janeiro	1995	Houston	2004
Beyrouth	1995	Bangalore	1996	Vilnius	1994	Panama	1995	Raleigh-Durham	2004
Kinshasa	1997	Chandigarh	1996	Saint-Pétersbourg	1994	Montevideo	1995	Denver	2004
Ramallah	1996	Chongqing	1997	Hambourg	1995	Managua	1996	San Diego	2004
Tripoli	1998	Karachi	1998	Sarajevo	1996	Belo Horizonte	1998	Phoenix	2004
Lagos	1999	Guangzhou	1998	Bratislava	1997	Recife	2005	Anchorage	2004
Abuja	1999	Hiroshima	2000	Berlin	1999	Porto Alegre	2009	Philadelphie	2004
Khartoum	2003	Busan	2003	Tirana	1999	Punta Cana	2009	Tucson	2004
Doha*	2012	Kaboul	2003	Pristina	2000			Playa Del Carmen	2009
		Oulan-Bator	2008	Skopje	2000			Puerto Vallarta	2010
		Hyderabad	2008	Reykjavik	2000			Cancun	2010
		Kolkata	2008	Barcelone	2001			San José del Cabo	2010
		Kitakyushu	2009	Istanbul	2010			Mazatlán	2010
		Karachi	2009	Astana	2010			Oaxaca	2010
		Ahmedabad	2009					Acapulco	2010
		Yangon**	2012						

suite à la page suivante

Afrique et Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Europe		Amérique latine et Caraïbes		Amérique du Nord	
Fermetures		Fermetures		Fermetures		Fermetures		Fermetures	
<i>Kinshasa</i>	1993	<i>Busan</i>	S.O.	Lyon	1995			Orlando	1993
Gaborone	1993	<i>Karachi</i>	S.O.	<i>Barcelone</i>	1996			Santa Clara	1993
Windhoek	1993	Melbourne	1993	Bonn	1999			El Segundo	1994
Douala	1993	Yokohama	1995	<i>Tirana</i>	2003			San Juan	1994
Lesotho	1993	Fukuoka	2007	<i>Pristina</i>	2004			Denver	1995
<i>Abuja</i>	1995	Osaka	2007	<i>Skopje</i>	2004			Cleveland	1996
<i>Lagos</i>	1995	<i>Phnom Penh</i>	2009	Milan	2007			Dayton	1996
<i>Jeddah</i>	1998	Hiroshima	2009	<i>Saint- Pétersbourg</i>	2007			Cincinnati	1996
Conakry	2005			<i>Hambourg</i>	2009			<i>Philadelphie</i>	1996
Libreville	2006			<i>Sarajevo</i>	2009			<i>Houston</i>	1996
Le Cap	2009			Almaty	2010			<i>San Diego</i>	1997
Lilongwe	2009							Tucson	2009
Niamey	2012							Buffalo	2010
Téhéran	2012							Anchorage	2012
								<i>Philadelphie</i>	2012
								Phoenix	2012
								Princeton	2012
								Raleigh- Durham	2012
Ouvertures	12	Ouvertures	19	Ouvertures	17	Ouvertures	11	Ouvertures	18
Fermetures	14	Fermetures	8	Fermetures	11	Fermetures	0	Fermetures	18
Total des ouvertures									77
Total des fermetures									51

Source : Direction des relations avec les clients.

Mission en **caractère italique gras** : ouverte/fermée ou fermée/ouverte à nouveau.

Mission en **caractère gras rouge** : déménagement.

* Les activités provisoires à Doha ont débuté en 2009.

**Yangon : activités provisoires.

4 RAPPORT FINANCIER



1k	28	1.37k	229.50	143.50	41	1.03k	236.50	37	1.22k	500	42	1.03k	51	257	1.1k	100	194	11	237	258	174	12	109	47	37	3905	68	81	44	7767	74	2985	32	139	24337	5.5	57	1530	16	274	3419	1	8.4	4452	3.6	2769	0.8	223
2k	28	1.37k	229.50	143.50	41	1.03k	236.50	37	1.22k	500	42	1.03k	51	257	1.1k	100	194	11	237	258	174	12	109	47	37	3905	68	81	44	7767	74	2985	32	139	24337	5.5	57	1530	16	274	3419	1	8.4	4452	3.6	2769	0.8	223
3k	28	1.37k	229.50	143.50	41	1.03k	236.50	37	1.22k	500	42	1.03k	51	257	1.1k	100	194	11	237	258	174	12	109	47	37	3905	68	81	44	7767	74	2985	32	139	24337	5.5	57	1530	16	274	3419	1	8.4	4452	3.6	2769	0.8	223
4k	28	1.37k	229.50	143.50	41	1.03k	236.50	37	1.22k	500	42	1.03k	51	257	1.1k	100	194	11	237	258	174	12	109	47	37	3905	68	81	44	7767	74	2985	32	139	24337	5.5	57	1530	16	274	3419	1	8.4	4452	3.6	2769	0.8	223
5k	28	1.37k	229.50	143.50	41	1.03k	236.50	37	1.22k	500	42	1.03k	51	257	1.1k	100	194	11	237	258	174	12	109	47	37	3905	68	81	44	7767	74	2985	32	139	24337	5.5	57	1530	16	274	3419	1	8.4	4452	3.6	2769	0.8	223

Cette section du rapport annuel compte parmi l'un des outils utilisés par le SPI pour rendre compte de la gestion des fonds que partenaires et cooccupants confient au Ministère. On y trouve d'abord un aperçu des dépenses gérées par le SPI au profit du réseau du Canada, puis des renseignements précis sur l'évolution des dépenses du réseau.

APERÇU

La figure 34 présente un portrait global et comparatif des dépenses liées au réseau que gère le SPI; cela inclut les dépenses du SPI à l'administration centrale, ainsi que dans les missions, pour la prestation des services communs auprès des représentants du Canada à l'étranger. D'emblée, il faut noter que les salaires et les avantages sociaux des EC, payés directement par les partenaires (excluant le MAECD) et les cooccupants, sont exclus de cette figure.

FIGURE 34
Dépenses gérées par le Secteur de la plateforme internationale, 2012-2013, 2011-2012 et 2010-2011

Éléments	2012-2013		2011-2012		2010-2011	
	Montant réel (\$)	Pourcentage	Montant réel (\$)	Pourcentage	Montant réel (\$)	Pourcentage
Salaires et avantages – Employés canadiens	77 857 343 \$	8,2 %	79 921 869 \$	9,1 %	83 284 028 \$	10,0 %
Salaires et avantages – Employés recrutés sur place	122 936 324	12,9 %	130 976 584	14,9 %	123 464 835	14,8 %
Total partiel – Salaires et avantages	200 793 667 \$	21,0 %	210 898 453 \$	23,9 %	206 748 864 \$	24,8 %
Pensions des ERP	38 621 637 \$	4,0 %	27 880 712 \$	3,2 %		
Plans d'assurance des ERP	11 816 510	1,2 %	11 971 465	1,4 %		
Sécurité sociale des ERP	19 647 616	2,1 %	19 989 128	2,3 %		
Total partiel – Pensions, assurances et sécurité sociale des ERP⁽¹⁾	70 085 763 \$	7,3 %	59 841 306 \$	6,8 %		
Indemnités de service extérieur	88 586 837 \$	9,3 %	88 997 165 \$	10,1 %	90 525 993 \$	10,9 %
Réinstallations ⁽²⁾	38 133 996	4,0 %	40 714 205	4,6 %	32 186 839	3,9 %
Total partiel – Directives sur le service extérieur⁽³⁾	126 720 833 \$	13,3 %	129 711 370 \$	14,7 %	122 712 832 \$	14,7 %
Immobilier – Location de terrains et de bâtiments	147 937 357 \$	15,5 %	144 429 734 \$	16,4 %	136 216 599 \$	16,3 %
Immobilier – Achat de terrains et de bâtiments ⁽⁴⁾	174 609 941	18,3 %	52 103 693	5,9 %	80 430 701	9,6 %
Immobilier – Réparation de bâtiments, de machinerie et d'équipement	25 579 440	2,7 %	34 914 617	4,0 %	32 974 379	4,0 %
Immobilier – Achat de machinerie et d'équipement	39 370 688	4,1 %	60 602 125	6,9 %	61 239 667	7,3 %
Immobilier – Services publics	23 751 758	2,5 %	24 143 778	2,7 %	23 952 361	2,9 %
Immobilier – Location de machinerie et d'équipement	1 602 093	0,2 %	1 078 601	0,1 %	1 550 795	0,2 %
Total partiel – Immobilier⁽⁵⁾	412 851 277 \$	43,3 %	317 272 548 \$	36,0 %	336 364 502 \$	40,3 %

suite à la page suivante

Éléments	2012-2013		2011-2012		2010-2011	
	Montant réel (\$)	Pourcentage	Montant réel (\$)	Pourcentage	Montant réel (\$)	Pourcentage
Services professionnels – Protection, informatique, formation, services juridiques et autres	96 411 962 \$	10,1 %	91 741 487 \$	10,4 %	76 680 470 \$	9,2 %
Transport – Voyage, relocalisation et fret	16 880 641	1,8 %	21 623 104	2,5 %	24 009 576	2,9 %
Services de télécommunications ⁽⁶⁾	223 607	0,0 %	18 979 955	2,2 %	29 420 653	3,5 %
Autres services – Services contractuels non professionnels et autres	14 450 248	1,5 %	12 812 473	1,5 %	13 673 933	1,6 %
Fournitures et matériaux – Métal, essence, bois, papier et divers	12 859 655	1,3 %	15 940 846	1,8 %	13 414 857	1,6 %
Autres – Déficits, pertes, avances et divers	2 055 550	0,2 %	849 716	0,1 %	8 707 656	1,0 %
Services d'information – Publicité, impression et communications	1 098 871	0,1 %	1 410 939	0,2 %	2 287 061	0,3 %
Total partiel – Biens et services	143 980 535 \$	15,1 %	163 358 521 \$	18,5 %	168 194 207 \$	20,2 %
Total	954 432 075 \$	100 %	881 082 198 \$	100 %	834 020 404 \$	100 %

Source : Direction du soutien en gestion financière.

- (1) Le programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP a été transféré du SCT au MAECD le 1^{er} janvier 2012, le financement du programme par le biais du crédit 15 du budget sur les avantages et les pensions des ERP étant rétroactif au 1^{er} avril 2011. Pour l'exercice 2011-2012, cette figure présente donc la gestion du budget et des dépenses du programme comme relevant pleinement du SPI.
- (2) En 2012-2013, 959 employés et 1 252 conjoints et personnes à charge ont bénéficié de services de relocalisation, comparativement à 1 109 employés et 1 354 conjoints et personnes à charge en 2011-2012.
- (3) Les Directives sur le service extérieur (DSE) qui étaient auparavant administrées au nom de Services partagés Canada (SPC), sont maintenant inscrites dans les rapports financiers de SPC. Les montants de 2011-2012 ont ainsi été ajustés pour exclure SPC.
- (4) Cela comprend les coûts reliés à l'achat d'un édifice à Londres, adjacent à la Maison du Canada à Trafalgar Square, ainsi qu'à sa rénovation et à son intégration à la Maison du Canada. (Cela fait partie du projet de consolidation de la chancellerie de Londres.)
- (5) Cela comprend les dépenses liées au fonctionnement et aux immobilisations.
- (6) Le montant consigné pour 2012-2013 est significativement moins élevé qu'en 2011-2012 puisque SPC est maintenant responsable de la plupart des services de télécommunications du MAECD.

CHANGEMENTS AU FINANCEMENT DES PARTENAIRES ET DES COOCCUPANTS

La figure 35 complète l'aperçu financier avec la présentation détaillée des données sur le financement et les postes, découlant des changements apportés au réseau du Canada au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013. Elle est structurée de façon à illustrer le lien entre les fonds transférés des partenaires et des cooccupants et les changements nets au chapitre du nombre de postes d'EC et d'ERP. Des activités, comme les reclassifications n'ayant aucune incidence sur le nombre de postes dans le réseau et les projets immobiliers ou les achats ponctuels importants (p. ex. le matériel informatique), sont présentées au titre de transactions financières¹⁴.

Les changements au réseau du MAECD se divisent en deux catégories :

- les activités financées à l'interne par le biais de différentes sources budgétaires;
- les activités financées à l'externe par le biais de présentations au Conseil du Trésor (CT).

Les présentations au CT comprennent les suivantes :

- le renforcement de la sécurité dans les missions à l'étranger (9 juin 2009);
- la dimension nationale du renforcement de la représentation du Canada à l'étranger (13 janvier 2010).

Le financement reçu des cooccupants n'est pas lié au processus d'affectation des crédits. Il leur est donc impossible de transférer des fonds sur une base permanente. Ils sont donc facturés à chaque année pour les frais liés à leurs postes à l'étranger. La figure 35 présente l'information sur les coûts totaux pour tous les cooccupants à l'étranger.

FIGURE 35
Évolution des fonds investis dans le réseau, 2012-2013 et 2011-2012

	2012-2013		2011-2012	
	Nombre de postes	Nouveau financement net (\$)	Nombre de postes	Nouveau financement net (\$)
Activités des partenaires (excluant le MAECD)				
Modifications apportées aux postes d'employés canadiens	–	525 120 \$	14	7 131 340 \$
Modifications apportées aux postes d'employés recrutés sur place	-154	-6 214 495	9	2 884 640
Autres*	–	7 842 048	0	7 749 940
Total partiel – Activités des partenaires	-154	2 152 673 \$	23	17 765 920 \$
Activités du MAECD (Financement provenant des budgets des programmes)				
Modifications apportées aux postes d'employés canadiens	8	5 233 080 \$	14	7 936 880 \$
Modifications apportées aux postes d'employés recrutés sur place	4	582 854	19	1 005 580
Autres*	0	5 395 340	0	-11 502 860
Total partiel – Activités du MAECD (Financement provenant des budgets des programmes)	12	11 211 275 \$	33	-2 560 400 \$

suite à la page suivante

¹⁴ Le financement des partenaires de l'année courante provient principalement des budgets supplémentaires, mais peut comprendre également les fonds que détient, en fiducie, le MAECD.

	2012-2013		2011-2012	
	Nombre de postes	Nouveau financement net (\$)	Nombre de postes	Nouveau financement net (\$)
Activités du MAECD (Financement additionnel)				
Modifications apportées aux postes d'employés canadiens	0	-\$	-3	-1 312 720 \$
Modifications apportées aux postes d'employés recrutés sur place	0	-	0	-
Autres*	0	-	0	-
Total partiel – Activités du MAECD (Financement additionnel)	0	-\$	-3	-1 312 720 \$
Total partiel – Activités des partenaires et du MAECD	-142	13 363 948 \$	53	13 892 800 \$
Activités des cooccupants				
Tous les employés canadiens à l'étranger	47	6 886 235 \$	46	6 443 351 \$
Tous les employés recrutés sur place à l'étranger	133	16 152 436	123	14 765 252
Autres*		788 658		
Total partiel – Activités des cooccupants**	180	23 827 329 \$	169	21 208 603 \$
Total du nouveau financement investi dans le réseau		37 191 277 \$		35 101 403 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière.

Note 1 : Les montants négatifs indiquent des remboursements dus, notamment, à des suppressions de postes ou à l'annulation de projets.

Note 2 : L'écart entre le nombre de postes indiqué dans cette figure et les figures du chapitre 3 peut s'expliquer soit par le temps écoulé entre le moment où une opération est décidée et celui où elle est traitée, soit par le fait qu'il peut y avoir eu des corrections faites au système, liées aux postes, qui n'ont aucune incidence financière.

* Financement additionnel reçu pour d'autres besoins, tels le C5 et le remplacement cyclique des ordinateurs.

** Pour tous leurs postes, qu'ils soient nouveaux ou existants, les cooccupants reçoivent une facture annuelle.

La figure 36 précise la portion 2012-2013 de la figure 35 en fournissant les détails du total du nouveau financement dans le réseau, soit près de 37,5 millions de dollars. Elle indique les changements au financement¹⁵, soit par des injections de fonds supplémentaires ou par des retraits de fonds. Ces modifications reflètent les décisions prises par les partenaires, le MAECD et les cooccupants afin de tenir compte de l'évolution de leurs objectifs et de leurs priorités.



Haut-commissariat canadien à Londres.

Courtoisie d'ARBC

¹⁵ Ce financement est relié aux modifications apportées aux postes d'EC et d'ERP ainsi qu'aux montants payés par chaque cooccupant, telle que l'indique la figure 35.

FIGURE 36
Détail de l'évolution des fonds investis dans le réseau, 2012-2013

	Postes d'employés canadiens (\$)	Postes d'employés recrutés sur place (\$)	Autres* (\$)	Total (\$)
Partenaires				
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	- \$	8 400 \$	-308 540 \$	-300 140 \$
Agence canadienne de développement international (ACDI)	1 630 840	643 620	2 478 428	4 752 888
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	89 280	882 900	604 700	1 576 880
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	-187 620	87 860	11 700	-88 060
Bureau du Conseil privé (BCP)	-92 500	-	-	-92 500
Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC)	-	-	-	-
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	-599 520	-8 035 035	608 733	-8 025 822
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	114 360	-	-	114 360
Défense nationale (MDN)	196 920	151 460	156 167	504 547
Environnement Canada (EC)	-	-	-	-
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	21 200	-11 760	1 656 290	1 665 730
Industrie Canada (IC)	-	-	12 900	12 900
Ministère des Finances Canada (FIN)	-	-	-	-
Ressources naturelles Canada (RNCan)	-	-	-	-
Sécurité publique Canada (SP)	-647 840	58 060	2 621 670	2 031 890
Total partiel – Partenaires	525 120 \$	-6 214 495 \$	7 842 048 \$	2 152 673 \$
MAECD (financement provenant des budgets des programmes)				
Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (GLE)	-	-	-	-
Direction générale de l'Afrique (GFD)	175 720	-138 000	-	37 720
Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (AID)	-	-	-	-
Direction générale de la politique hémisphérique (GBD)	-	-	-	-
Direction générale de la sécurité et du renseignement (CSD)	2 685 160	559 940	49 900	3 295 000
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	-179 940	14 694	2 280	-162 966
Direction générale des biens (ARD)	-	-	-	-
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne, et de la démocratie (MID)	-	-	-	-
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	-276 260	84 460	-	-191 800
Direction générale du Moyen-Orient et du Maghreb (GMD)	-	8 880	-	8 880
Direction générale, Amérique latine et Antilles (GCD)	-335 660	-165 240	17 280	-483 620
Direction générale, Asie du Nord (GPD)	-	-33 840	-	-33 840
Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie (GSD)	137 400	21 180	-	158 580

suite à la page suivante

	Postes d'employés canadiens (\$)	Postes d'employés recrutés sur place (\$)	Autres* (\$)	Total (\$)
Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR)	1 986 620	-	709 840	2 696 460
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-575 260	8 400	12 000	-554 860
Programme de partenariat mondial (IGD)	-	-	-	-
Programme des services communs, frais majorés**	-	-	3 366 480	3 366 480
Programme des services communs, GI/TI**	400 400	3 860	29 540	433 800
Programme des services communs, missions (AFD)**	-838 300	732 760	1 225 140	1 119 600
Programme des services communs, missions (DFD)**	450 160	73 020	-17 120	506 060
Programme d'établissement des rapports sur la sécurité mondiale (PERSM)	20 240	-	-	20 240
Secteur des ressources humaines (HCM)	1 771 380	-	-	1 771 380
Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences (CFM)	-	17 760	-	17 760
Total partiel – MAECD (financement provenant des budgets des programmes)	5 233 080 \$	582 854 \$	5 395 340 \$	11 211 274 \$
MAECD (financement additionnel)				
Direction générale de la politique économique (MED)	-	-	-	-
Direction générale de la sécurité et du renseignement (CSD)	-	-	-	-
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne et de la démocratie (MID)	-	-	-	-
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-	-	-	-
Programme des relations politiques et économiques et des affaires publiques (REPAP)	-	-	-	-
Secteur des ressources humaines (HCM)	-	-	-	-
Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences (CFM)	-	-	-	-
Service des délégués commerciaux (SDC)	-	-	-	-
Total partiel – MAECD (financement additionnel)	- \$	- \$	- \$	- \$
Cooccupants				
Banque du Canada	- \$	89 486 \$	-	89 486 \$
Corporation commerciale canadienne (CCC)	166 350	-	-	166 350
Comité olympique canadien	-	-	82 060	82 060
Exportation et développement Canada (EDC)	2 416 750	3 923 945	-	6 340 694
Gouvernement de l'Alberta	837 892	1 997 868	-	2 835 760
Gouvernement de l'Australie	46 504	69 756	-	116 260
Gouvernement de la Colombie-Britannique	136 973	75,387	-	212 360

suite à la page suivante

	Postes d'employés canadiens (\$)	Postes d'employés recrutés sur place (\$)	Autres* (\$)	Total (\$)
Gouvernement d'Israël	-	198 049	-	198 049
Gouvernement de l'Ontario	1 729 535	1 952 755	-	3 682 290
Gouvernement du Québec	1 552 231	7 845 191	-	10 104 020
Total partiel – Cooccupants	6 886 235 \$	16 152 436 \$	706 598 \$	23 827 329 \$
TOTAL – PARTENAIRES, MAECD ET COOCCUPANTS	12 644 435 \$	10 520 796 \$	14 026 046 \$	37 191 277 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière.

Note : Les montants négatifs indiquent des remboursements dus, notamment, à des suppressions de postes ou à l'annulation de projets.

* Financement additionnel reçu pour d'autres besoins, tels le C5 et le remplacement cyclique des ordinateurs.

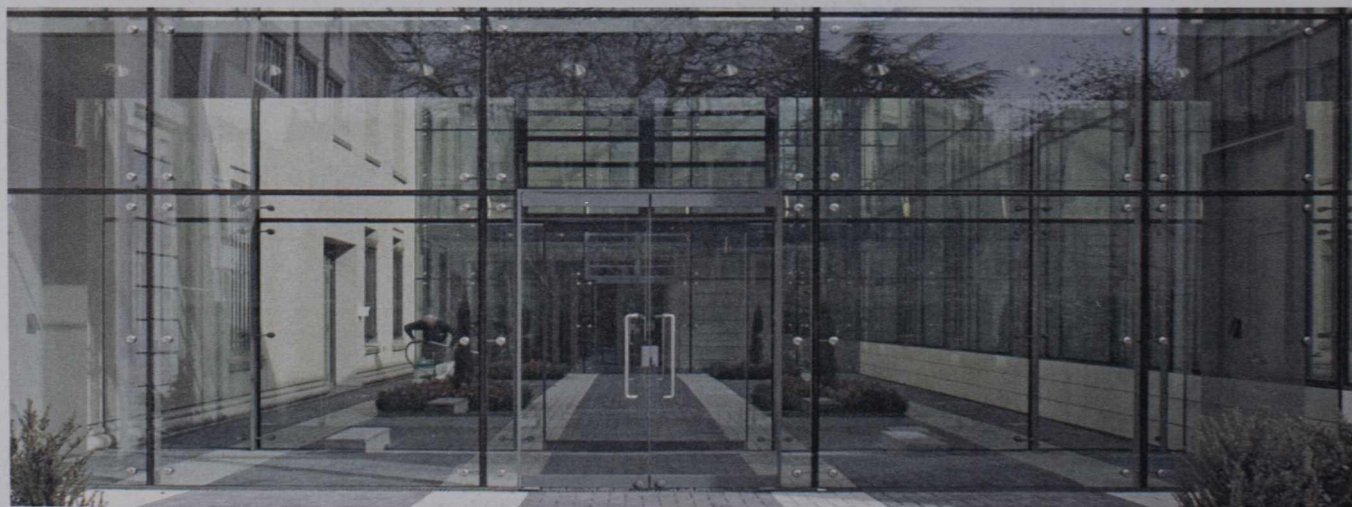
** Pour plus de détails sur le Programme des services communs, prière de consulter la figure 39 sur la répartition des frais reliés aux services communs à l'étranger.

INFORMATION FINANCIÈRE RELIÉE AUX BIENS IMMOBILIERS

Le 6 juin 2005, le Conseil du Trésor a approuvé, sous certaines conditions, le plan d'affaires pour la gestion des biens immobiliers (CT 832041). L'approbation comprenait l'autorisation d'instituer des frais immobiliers associés à la croissance du réseau advenue après le 31 mars 2004. Ces frais sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2005.

Les frais de recapitalisation

Les frais de recapitalisation constituent l'un des éléments des frais immobiliers associés à la croissance du réseau. En conformité avec l'une des conditions imposées par le Conseil du Trésor, le MAECD produit un rapport sur les frais collectés et la façon dont les revenus provenant des frais de recapitalisation sont utilisés. Les frais de recapitalisation perçus permettent de préserver la valeur et l'intégrité de l'espace de bureau supplémentaire requis à l'appui des programmes en croissance. Ils permettent également d'effectuer l'entretien au cours du cycle de vie et d'effectuer les améliorations prévues de façon cyclique, selon les bonnes pratiques en vigueur en matière de gestion des propriétés. Cela permet de prévenir une détérioration prématurée et le remplacement coûteux et précoce de chancelleries.



Ambassade canadienne à La Haye.

Courtoisie d'ARBC

FIGURE 37
Frais de recapitalisation perçus pour les modifications de postes, 2012-2013

Commanditaires	Année courante* (\$)	Permanent* (\$)
Montants perçus des partenaires		
Agence canadienne de développement international (ACDI)	108 100 \$	196 500 \$
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	-14 100	-
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	21 600	31 000
Agence du revenu du Canada (ARC)	-	-
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	200	2 500
Anciens Combattants Canada (ACC)	-	-
Bureau du Conseil privé (BCP)	-	-
Citoyenneté et immigration Canada (CIC)	-348 000	-296 900
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	1,800	-
Défense nationale (MDN)	70 500	34 000
Environnement Canada (EC)	-	-
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	3 200	4 800
Industrie Canada (IC)	-	-
Ministère de la Justice Canada (JUS)	-	-
Ministère des Finances Canada (FIN)	-	-
Patrimoine canadien (PC)	-	-
Santé Canada (SC)	-	-
Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada	-	-
Sécurité publique Canada (SP)	4 200	-7 000
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	-	-
Total partiel – Partenaires	-152 500 \$	-35 100 \$
Montants perçus du MAECD (financement provenant des budgets des programmes)		
Direction générale de l'Afrique (GFD)	-6 000 \$	14 000 \$
Direction générale de la politique hémisphérique (GBD)	-	-
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	-	-
Direction générale des biens (ARD)	-	-
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne, et de la démocratie (MID)	-	-
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	-4 500	-9 500
Direction générale du Moyen-Orient et du Maghreb (GMD)	-	-
Direction générale, Amérique latine et Antilles (GCD)	-27 600	-43 200
Direction générale, Asie du Nord (GPD)	-	-
Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie (GSD)	9 100	46 500
Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR)	26 200	-
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-5 200	-9 000
Programme de partenariat mondial (IGD)	-	-

suite à la page suivante

Commanditaires	Année courante* (\$)	Permanent* (\$)
Programme d'établissement des rapports sur la sécurité mondiale (PERSM)	3 100	3 100
Services communs	-	-
Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences (CFM)	-	-
Sécurité internationale et politique	-	-
Total partiel – MAECD (financement provenant des budgets des programmes)	-4 900 \$	1 900 \$
Montants perçus du MAECD (financement additionnel)		
Direction générale de la politique économique (MED)	-	-
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne et de la démocratie (MID)	-	-
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-	-
Secteur des ressources humaines (HCM)	-	-
Total partiel – MAECD (financement additionnel)	-	-
Total des fonds de recapitalisation perçus	-157 400 \$	-33 200 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière.

Note : Les montants négatifs indiquent des remboursements notamment dus à des suppressions de postes ou à l'annulation de projets.

* Le financement pour l'année courante fait référence aux montants transférés pour une année donnée (pour 12 mois ou moins) et uniquement en référence à cette année. Le financement permanent fait référence au financement transféré au MAECD sur une base continue (et inscrit dans les niveaux de référence du MAECD).

FIGURE 38
Exemples de dépenses de recapitalisation, 2012-2013

Chancelleries	Dépenses de recapitalisation	Total (en dollars)
Alger	Mise à niveau du mur de sécurité en périmètre	49 384 \$
Bridgetown	Mise à niveau et rénovation du centre récréatif	52 080
Brasilia	Mise à niveau des systèmes électrique et de sécurité	69 749
Dar es Salaam	Remplacement et mise à niveau des génératrices diesel	73 893
Islamabad	Remplacement et mise à niveau des génératrices diesel	77 448
	Remplacement des systèmes de stockage de combustible et de distribution	41 649
	Remplacement et mise à niveau du système de portes de garage	1 574
	Remplacement et mise à niveau des réservoirs à eau chaude et du système de distribution	38 663
Paris	Remplacement et mise à niveau du bureau de la sécurité	128 783
	Rénovation et mise à niveau de l'aire de réception	5 649
	Remplacement et mise à niveau du système de climatisation	8 687
	Rénovation et mise à niveau de la cuisine de service	278 780
Paris OCDE	Remplacement et mise à niveau du plancher	17 425
Pretoria	Remplacement et mise à niveau du plancher	2 814
Port-au-Prince	Remplacement et mise à niveau des génératrices diesel	1 077 557
	Remplacement et mise à niveau du système de filtration d'eau	91 176
Total		2 015 311 \$

Source : Direction générale des biens.

Les frais pour le soutien des services communs

Les frais pour les services communs à l'étranger (FSCE) sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2002 afin de financer la capacité de soutien des services communs dans les missions. Les FSCE sont appliqués de la même manière à tous les ministères partenaires (incluant le MAECD), qui ont des postes diplomatiques et consulaires à l'étranger, et pour lesquels le MAECD fournit des services communs. En mars 2009, le MAECD a présenté au C.T. un ajout à la politique existante sur les FSCE, ayant pour objectif de recouvrer pleinement tous les coûts directs et indirects liés à la croissance progressive du personnel affectés aux programmes, et ce, sans égard au lieu de la prestation. Des frais majorés de services communs à l'étranger ont été par la suite mis en place; ils ont été présentés aux partenaires et approuvés par le Conseil des SMA sur la représentation à l'étranger en juillet 2009. Ils sont entrés en vigueur, rétroactivement, le 1^{er} avril 2009.

Pour les cooccupants, l'équivalent des FSCE est appelé *frais de soutien administratif des missions*; l'équivalent des frais majorés pour services communs à l'étranger est appelé *frais de soutien administratif de l'administration centrale*. Les montants correspondants à ces frais n'apparaissent pas dans la figure 39.

La figure ci-dessous présente le mouvement des fonds afférents aux frais pour les services communs à l'étranger. Lorsque de nouveaux postes sont créés à l'étranger par les programmes du MAECD et des partenaires, on observe une « entrée » de fonds au programme des FSCE. Lorsque des postes sont supprimés, une partie du financement, au prorata, est retournée au programme du MAECD ou du partenaire (et ainsi indiqué comme un montant négatif). La « sortie » de fonds du programme des FSCE indique les fonds utilisés pour créer de nouveaux postes relatifs aux services communs ou ceux utilisés pour les activités afférentes aux services communs. Un montant positif indique les fonds retournés au programme des FSCE.



Ambassade canadienne à Séoul.

Courtoisie d'ARBC

FIGURE 39**Répartition des frais pour les services communs à l'étranger, 2012-2013. Solde cumulé, 2002 à 2013**

	2012-2013			Solde cumulé 2002-2013 (\$)
	Entrées de fonds (\$)	Sorties de fonds (\$)	Surplus net (\$)	
Services à la clientèle des missions				
Solde d'ouverture	5 139 397 \$	- \$	5 139 397 \$	- \$
Direction générale de l'Afrique (GFD)	-28 400	629 300	-657 700	-2 790 029
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	-87 000	-430 800	343 800	3 488 380
Direction générale, Amérique latine et Antilles (GCD)	-148 600	477 920	-626 520	-871 991
Direction générale du Moyen-Orient et du Maghreb (GMD)	-159 500	-729 120	569 620	773 779
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	-132 800	-12 720	-120 080	-1 671 164
Direction générale, Asie du Nord (GPD)	-2 500	68 440	-70 940	606 950
Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie (GSD)*	-102 000	512 640	-614 640	701 431
Financement de déploiements temporaires	-	1 110 000	-1 110 000	0
Total partiel – Services à la clientèle des missions	4 478 597 \$	1 625 660 \$	2 852 937 \$	237 355 \$
Services communs – Frais majorés				
Solde d'ouverture	3 251 240	-	3 251 240	-
Financement des services communs à l'administration centrale	115 240	3 366 480	-3 251 240	2 560 580
Total partiel – Frais majorés pour les services communs	3 366 480 \$	3 366 480 \$	- \$	2 560 580 \$
Frais de services communs à l'étranger – GI/TI				
Total partiel – GI/TI	778 900 \$	433 800 \$	345 100 \$	- \$
Total des frais de services communs – surplus	8 623 977 \$	5 425 940 \$	3 198 037 \$	2 797 935 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière.

* Inclut l'Afghanistan.

FIGURE 40
Frais pour les services communs à l'étranger, 2012-2013 – MAECD et partenaires. Solde cumulatif, 2002 à 2013¹⁶

	2012-2013	2002-2013
Solde d'ouverture (services à la clientèle des missions)	5 139 397 \$	- \$
MAECD – Entrées de fonds*		
Bureau de l'administration régionale - Groupe multilatéral (IAM)	- \$	839 000 \$
Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (AID)		
Direction générale de la politique économique (MED)	-	25 400
Direction générale de la politique hémisphérique (GBD)	-57 500	-47 200
Direction générale de la sécurité et du renseignement (CSD)	-	1 277 000
Direction générale de l'Afrique (GFD)	-	1 470 000
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	98 400	-
Direction générale des biens (ARD)	-	1 147 000
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne et de la démocratie (MID)	-	-
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	-12 500	269 800
Direction générale des relations avec les clients et des opérations des missions (AFD)	-	256 940
Direction générale du Moyen-Orient et du Maghreb (GMD)	-	238 200
Direction générale, Amérique latine et Antilles (GCD)	-	30 000
Direction générale, Asie du Nord (GPD)	-	159 000
Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie (GSD)	-	325 400
Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR)	235 100	-
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-	810 000
Initiative de représentation accrue (IRA)	-23 900	139 000
Programme de partenariat mondial (IGD)	-	-26 500
Programme d'établissement des rapports sur la sécurité mondiale (PERSM)	-	395 900
Programme des chefs de mission (HOM)	-	120 100
Programme des relations économiques et politiques et des affaires publiques (REPAP)	-	712 100
Secteur des ressources humaines (HCM)	-	128 400
Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences (CFM)	-	2 826 800
Service des délégués commerciaux (SDC)	-	846 100
Stratégie commerciale mondiale (SCM)	20 000	305 900
Expérience internationale Canada (GLEE)	-25 000	333 600
Total partiel – MAECD, entrées de fonds	234 600 \$	12 581 940 \$

suite à la page suivante

¹⁶ Cette figure ne comprend pas les frais majorés et les FSCE pour la GI/TI, par ailleurs inclus dans la figure 39.

	2012-2013	2002-2013
Autres partenaires – Entrées de fonds*		
Agence canadienne de développement international (ACDI)	95 600 \$	3 733 500 \$
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	-30 000	602 000
Agence de la santé publique du Canada (ASPC)	-	120 000
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	50 000	1 367 400
Agence du revenu du Canada (ARC)	-	-
Agence spatiale canadienne (ASC)	-	21 400
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	-10 000	917 600
Anciens Combattants Canada (ACC)	-	133 600
Bureau du Conseil privé (BCP)	-15 000	-
Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC)	-	60 000
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	-987 200	5 499 645
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	13 300	-
Défense nationale (MDN)	121 900	1 116 300
Environnement Canada (EC)	-	-
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	-	318 000
Industrie Canada (IC)	-	60 000
Ministère de la Justice Canada (JUS)	-	136 000
Ministère des Finances Canada (FIN)	-	23 000
Patrimoine canadien (PC)	-	-133 700
Ressources naturelles Canada (NRCAN)	-	-
Santé Canada (SC)	-	30 000
Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada	-	12 700
Sécurité publique Canada (SP)	-134 000	883 900
Transports Canada (TC)	-	60 000
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	-	30 000
Total partiel – Autres partenaires, entrées de fonds	-895 400 \$	14 991 345 \$

suite à la page suivante

	2012-2013	2002-2013
Déploiement intérieur du MAECD – Entrées de fonds*		
Direction générale Canada (BSD)	- \$	- \$
Total partiel – Déploiement intérieur du MAECD, entrées de fonds	-	-
Déploiement à l'étranger du MAECD – Entrées de fonds*		
Bureau de l'administration régionale - Groupe multilatéral (IAM)	- \$	53 000 \$
Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne et de la démocratie (MID)	-	120 500
Groupe de travail sur l'Afghanistan (DFD)	-	90 000
Direction générale de la politique économique (MED)	-	60 000
Programme des chefs de mission (CDM)	-	120 000
Programme des relations économiques et politiques et des affaires publiques (REPAP)	-	1 564 000
Secteur des ressources humaines (HCM)	-	150 000
Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences (CFM)	-	505 000
Service des délégués commerciaux (SDC)	-	1 069 400
Total partiel – Déploiement à l'étranger du MAECD, entrées de fonds	- \$	3 731 900 \$
Total de toutes les missions – Entrées de fonds	4 478 597 \$	31 305 185 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière.

* Le terme « entrées de fonds » est utilisé ici pour décrire les fonds versés par le MAECD et les partenaires au programme FSCE, ou qui leur ont été remboursés.

CONCLUSION VERS UN RÉSEAU PLUS PERFORMANT

« En cinq ans au Secteur de la plateforme internationale, j'ai entendu maintes excellentes idées; pour certaines, nous sommes passés à l'action et les avons concrétisées. Bien sûr, nous pouvons toujours faire plus. ... Notre ministère vient tout juste d'être fusionné; nous mettrons à profit les meilleurs éléments de toutes ses composantes afin de satisfaire, et ce, avec encore plus d'efficacité, aux objectifs internationaux du gouvernement du Canada. » [Traduction]

–**Stefanie Beck**, sous-ministre adjointe par intérim du Secteur de la plateforme internationale

Le Canada continue de resserrer ses liens internationaux et de jouer un rôle important à l'étranger. Au cours de l'exercice 2012-2013, le réseau du Canada et l'entité responsable de sa gestion – le SPI – ont enregistré d'importants progrès et accompli beaucoup à l'appui des politiques canadiennes en matière d'affaires étrangères et de commerce international, ainsi que des priorités de ses partenaires et des cooccupants. Comme le démontre le présent rapport, les mesures et les initiatives complétées et celles qui sont en cours ont permis au SPI de devenir plus efficace, plus efficient et de mieux répondre aux besoins.

Le modèle du SPI, qui consiste à bâtir un réseau solide en matière de prestation de services communs, favorise l'autonomisation et la confiance à tous les échelons gouvernementaux. Cette approche permet également d'aligner le réseau du Canada sur les priorités du gouvernement du Canada, y compris celles fixées dans le Budget de 2012. La fusion, le 26 juin 2013, de l'Agence canadienne de développement international et du MAECI pour former le nouveau ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement est graduellement mise en œuvre et les ajustements à apporter au réseau seront effectués, au besoin, après évaluation.

Au moment de la publication du présent rapport, plusieurs projets sont en cours ou ont été parachevés, y compris :

- l'ouverture d'une mission à Bagdad, annoncée le 1^{er} avril 2013;

- l'accréditation auprès de la Birmanie, en août 2013, du tout premier ambassadeur résident en prévision de l'ouverture de la nouvelle mission du Canada à Yangon;
- le remplacement des bureaux régionaux à Edmonton, Winnipeg, Charlottetown et Moncton par des bureaux satellites à employé unique;
- la poursuite des négociations avec le Royaume-Uni en vue de concrétiser les possibilités de partage de locaux.

À court terme, le SPI s'attachera principalement à favoriser une collaboration accrue au sein du Ministère et avec les ministères partenaires et les gouvernements d'optique commune. Par ailleurs, la mise en place de points de prestation des services communs permettra de régionaliser lesdits services en Asie-Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes. De plus, divers processus ayant pour but d'améliorer le service à la clientèle et de nombreuses initiatives liées à l'automatisation, aux ressources matérielles et à la modernisation des approvisionnements, aux Directives sur le service extérieur, aux ERP et à la GI/TI seront mis en œuvre. Ces améliorations, de même que l'information portant sur le soutien qu'apporte le SPI aux priorités du gouvernement du Canada et aux objectifs des cooccupants, seront présentées dans le prochain rapport annuel.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le SPI à aad@international.gc.ca.


LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada	ASPC	Agence de la santé publique du Canada	CSD	Direction générale de la sécurité et du renseignement
AAM	Agent d'administration de la mission	BC	Banque du Canada	CSG	Comité de stratégie en GI/TI
ACC	Anciens Combattants Canada	BCP	Bureau du Conseil privé	CSR	Direction des opérations de la sécurité et de la protection du personnel
ACDI	Agence canadienne de développement international	BR	Bureau régional	CSTC	Centre de la sécurité des télécommunications Canada
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments	BS	Bureau satellite	CT	Conseil du Trésor
AED	Direction générale de la politique et des services relatifs aux DSE	BSD	Direction générale Canada	DFD	Groupe de travail sur l'Afghanistan
AFD	Direction générale des relations avec les clients et des opérations des missions	CCC	Corporation commerciale canadienne	DPI	Dirigeant principal de l'information
AFO	Direction du service à la clientèle des missions	CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire	DSE	Directives sur le service extérieur
AFR	Direction des relations avec les clients	CD	Conférence du désarmement	DSIS	Déclaration et suivi des incidents de sécurité
AGC	Agent de gestion et des affaires consulaires	CDM	Chef de mission	EBM	Évaluation de base de la menace
AID	Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie	CFM	Secteur des services consulaires, de la sécurité et de la gestion des urgences	EC	Environnement Canada
ALD	Direction générale des services aux employés recrutés sur place	CGERP	Comité de gouvernance des employés recrutés sur place	EC	Employés canadiens
APEC	Coopération économique pour l'Asie-Pacifique	CGPASERP	Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des employés recrutés sur place	EDC	Exportation et développement Canada
ARBC	Services d'architecture et du design d'intérieur	CIC	Citoyenneté et Immigration Canada	ERP	Employés recrutés sur place
ARC	Agence du revenu du Canada	CIGG	Comité international de la gouvernance de la GI/TI	FIN	Ministère des Finances Canada
ARD	Direction générale des biens	CNM	Conseil national mixte	FSCE	Frais pour les services communs à l'étranger
ASC	Agence spatiale canadienne	CORA	Comité sur la représentation à l'étranger	GBD	Direction générale de la politique hémisphérique
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	CRS	Centre régional de services	GCD	Direction générale, Amérique latine et Antilles
		CRSEMA	Centre régional de services pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique	GFD	Direction générale de l'Afrique
		CRS-É.-U.	Centre régional de services pour les États-Unis	GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information

GLE	Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse	MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	RH	Ressources humaines
GLEE	Expérience internationale Canada	MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	RNCan	Ressources naturelles Canada
GMD	Direction générale du Moyen-Orient et du Maghreb	MDN	Défense nationale	SC	Santé Canada
GND	Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord	MED	Direction générale de la politique économique	SCM	Stratégie de commerce mondial
GPD	Direction générale, Asie du Nord	MID	Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne, et de la démocratie	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
GPS	Gestionnaire du programme de sécurité	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques	SDC	Service des délégués commerciaux
GRC	Gendarmerie royale du Canada	OEA	Organisation des États américains	SGRH	Système de gestion des ressources humaines
GSD	Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie	OMC	Organisation mondiale du commerce	SIGBM	Système intégré pour la gestion des biens à la mission
GTISCE	Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger	ONU	Organisation des Nations Unies	SIGNET	Réseau mondial intégré de communications protégées
GTSR	Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction	OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe	SMA	Sous-ministre adjoint
GUD	Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	SP	Sécurité publique Canada
HCM	Secteur des ressources humaines	PC	Patrimoine canadien	SPC	Services partagés Canada
IAM	Bureau de l'administration régionale - groupe multilatéral	PERSM	Programme d'élargissement des rapports sur la sécurité mondiale	SPED	Service de la politique étrangère et de la diplomatie
IC	Industrie Canada	PPIE	Programme de protection des infrastructures essentielles	SPI	Secteur de la plateforme internationale
IDS	Direction des services de renseignement et de l'évaluation des menaces	PPSC	Points de prestation des services communs	SSGC	Système de suivi de la gestion des cas
IGD	Programme de partenariat mondial	REPAP	Programme des relations économiques et politiques et des affaires publiques	TC	Transports Canada
IRA	Initiative de représentation accrue			TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
JUS	Ministère de la Justice Canada			UE	Union européenne
				UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
				VCNET	Réseau de vidéoconférence

DOCS
CA1 EA A57 ENG
2012-2013
Le réseau du Canada : rapport annuel. –
.B 433338x
.C2097813





Novembre 2013
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada