

DOC
CA1
EA
A57
FRE
2013-2014



Secteur de la
plateforme internationale

Le Réseau du Canada

Rapport annuel, édition 2013-2014

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



Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

Canada



L'Ambassade du Canada en République tchèque et la résidence officielle à Prague

NOTE EXPLICATIVE

Also available in English under the title *Canada's Network – Annual Report 2013-2014*

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous à AAD@international.gc.ca

MESSAGE DES SOUS-MINISTRES

Nous sommes heureux de vous présenter l'édition 2013-2014 du Rapport annuel sur le réseau du Canada. Le réseau du Canada consiste en un regroupement d'infrastructures, de ressources, de biens et de services qui permet au gouvernement du Canada de servir efficacement les Canadiens et de promouvoir les intérêts politiques et économiques du pays et ceux liés au développement à l'échelle internationale. Le réseau contribue également à la capacité des partenaires et des cooccupants d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) d'atteindre leurs objectifs stratégiques et d'offrir un service de grande qualité à leurs clients.

Le présent rapport, qui présente des faits et des statistiques d'importance sur le réseau, met en relief la réussite du MAECD à assurer le bon fonctionnement quotidien du réseau. En tant que ressource appartenant à l'ensemble du gouvernement, le réseau est la pierre d'assise de l'évolution de la présence du Canada dans le monde. En date de mars 2014, il comprenait 174 missions dans 107 pays ainsi que des bureaux régionaux et satellites dans les villes canadiennes. On comptait un total de 7 490 postes à l'étranger : 2 122 étaient occupés par des employés canadiens et 5 368 par des employés recrutés sur place.

Assurer une présence internationale de cette envergure n'est pas une mince tâche. Tous les jours, le MAECD voit à la prestation de services essentiels à nos missions au chapitre de la sécurité, des finances, des ressources humaines, des biens immobiliers et des marchés publics. De plus, il appuie les activités de 25 ministères et organismes du gouvernement du Canada et de 10 cooccupants, notamment la Banque du Canada et les gouvernements de l'Australie, d'Israël et du Royaume-Uni, qui se trouvent dans nos missions. Il voit à la relocalisation des employés et de leurs familles, ainsi qu'à leur évacuation lors de situations de crise. Il assure le bon fonctionnement des activités internationales grâce au transport de plus de 100 000 valises diplomatiques et de 175 conteneurs par année. En outre, il assure la gestion et l'entretien de plus de 2 000 immeubles partout dans le monde.

En 2013-2014, la sécurité des employés à l'étranger est demeurée à l'avant-plan des engagements et des priorités du MAECD. Nous avons géré et appuyé cinq évacuations d'urgence d'employés canadiens et de leurs personnes à charge à Tel-Aviv, à Ramallah, au Caire, à Djouba et à Kiev. Des membres de l'Équipe permanente de déploiement rapide ont été déployés en réaction à la situation à Nairobi, Manille, Djouba et Kiev pour aider les missions à répondre à la crise dans leur région et à assurer la prestation continue des services essentiels. À ce titre, le MAECD a fourni de l'équipement de sécurité et du personnel spécialisé en situation d'urgence aux missions canadiennes à Nairobi, Tel-Aviv, Ramallah, Djouba et Kiev.

Les cooccupations avec des partenaires de confiance étendent le champ d'action du réseau du Canada en fournissant des locaux à bureaux sécuritaires rapidement et de manière économique. Ils permettent également à la partie qui cooccupe les locaux d'éviter des investissements significatifs dans l'infrastructure; cette dernière partage les dépenses de fonctionnement. Cette dernière année, le Royaume-Uni a combiné ses opérations avec notre mission canadienne à Port-au-Prince, et de même, le Canada a colocalisé ses opérations avec la mission du Royaume-Uni à Bagdad et, sur une base temporaire, à Yangon.

Face aux contraintes budgétaires et à un contexte mondial en perpétuel changement, le MAECD cherche constamment à rendre ses services plus efficaces et plus novateurs. Voilà qui nous permet d'appuyer nos partenaires et nos cooccupants et de répondre à l'évolution de leurs besoins. Ce rapport met en relief ces réussites et décrit un réseau canadien solide assurant une présence positive sur la scène internationale.

**Foreign Affairs, Trade and Dev
Affaires étrangères, Commerce et Dév**

MAY 28 2015

**Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère**

Daniel Jean
Sous-ministre des
Affaires étrangères

T. Christine Hogan
Sous-ministre du
Commerce international

Malcolm Brown
Sous-ministre du
Développement international

Peter M. Boehm
Sous-ministre
délégué principal
des Affaires étrangères

Employés

- Employés canadiens (EC)
- Employés recrutés sur place (ERP)

Intervenants

- MAECD
- Partenaires (autres ministères du gouvernement et agences)
- Cooccupants (gouvernement provinciaux, sociétés d'État, et gouvernements nationaux)

Le réseau du Canada

Biens

- Chancelleries
- Résidences officielles
- Logements du personnel
- Meubles
- Équipement de technologie de l'information
- Véhicules

Services aux missions

- Finances
- Sécurité
- Ressources humaines
- Biens immobiliers
- Gestion de l'information/ Technologie de l'information
- Distribution et courrier diplomatique
- Approvisionnement
- Directives du service extérieur (DSE)
- Protocole
- Planification et rapports (Strategia)

Gouvernance

- Protocoles d'entente (PE) interministériels
- Comités
- Vérification, évaluation et inspections
- Planification et rapports

TABLE DES MATIÈRES

Message des sous-ministres	iii
1 LE RÉSEAU DU CANADA EN 2013-2014	2
Vue d'ensemble du réseau du Canada	3
Les missions du Canada à l'étranger	3
Ouvertures et fermetures de missions	8
Désignation des missions, catégories de services communs et niveaux de difficulté	9
La régionalisation	14
Le réseau du Service des délégués commerciaux au Canada	16
2 PARTENAIRES, COOCCUPANTS, PROGRAMMES ET POSTES À L'ÉTRANGER	20
Le MAECD, les partenaires et les cooccupants	21
Postes du MAECD, des partenaires et des cooccupants à l'étranger	22
Distribution des postes d'employés canadiens et d'employés recrutés sur place du MAECD, des partenaires et des cooccupants	24
Distribution régionale des postes du MAECD, des partenaires et des cooccupants	25
Comité sur la représentation à l'étranger – Processus opérationnel	26
Modifications de postes : types d'actions	28
Création et suppression de postes	30
3 LA PRESTATION DES SERVICES COMMUNS AU RÉSEAU DU CANADA	32
Services immobiliers	34
Sécurité des missions	36
Services aux employés recrutés sur place	37
Services de gestion de l'information et de technologie de l'information	38
Services de distribution et de courrier diplomatique	40
Services de l'approvisionnement et de la gestion du matériel	41
Directives sur le service extérieur	42
Vérification, évaluation et inspection	42
4 RAPPORT FINANCIER	44
Aperçu	45
Changements au financement des partenaires et des cooccupants	46
Information financière liée aux biens immobiliers	50
Les frais pour le soutien des services communs	52
CONCLUSION – INNOVATION ET GAINS D'EFFICIENCE DANS LE RÉSEAU	55
Liste des abréviations, acronymes et symboles	56
Liste des figures	58

1 LE RÉSEAU DU CANADA EN 2013-2014



Le document Le réseau du Canada – Rapport annuel 2013-2014 fournit des détails, des statistiques et de l'information importante à propos du réseau du Canada et des ressources en place pour accomplir le mandat d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) en ce qui concerne la prestation des services communs à l'étranger. Il sert de document de référence ainsi que de source d'information, en date du 31 mars 2014, aux fins d'analyses et de rapports, pour le MAECD, ses partenaires et les cooccupants dans les missions.

VUE D'ENSEMBLE DU RÉSEAU DU CANADA

Le réseau du Canada est un atout inestimable pour l'ensemble du gouvernement et un jalon essentiel à la participation du Canada à la vie internationale. Il englobe infrastructure, ressources, immobilisations et services et permet au gouvernement du Canada de servir efficacement les Canadiens ainsi que de promouvoir les intérêts politiques et économiques, ainsi que ceux en matière de développement, du pays, dans un monde en perpétuelle évolution. Le réseau contribue également à la capacité des partenaires et des cooccupants dans les missions du MAECD d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Les services communs dans les missions comprennent la gestion des ressources humaines, des biens, du matériel, des Directives sur le service extérieur (DSE), des finances, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI) ainsi que les services de passation de marchés, d'approvisionnement et de sécurité. Ceux-ci englobent également les services administratifs généraux, tels les services de transport, de distribution, de courrier diplomatique, de réception et protocole.

En 2013-2014, le Canada comptait 174 missions situées dans 107¹ pays; deux nouvelles missions ont été inaugurées, à Djouba (Soudan du Sud) et à Bagdad (Iraq), alors qu'aucune n'a été fermée. Le Canada avait un total combiné de 7 490 postes d'employés canadiens (EC) et d'employés recrutés sur place (ERP) à l'étranger, les missions comptant le plus de personnel étant celles de New Delhi, Beijing, Washington, Londres et Mexico.

Outre ses 174 missions, le Canada disposait de nombreux points de service, y compris 107 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 de service régionaux (CSR) et 12 points de prestation de services communs appuyaient cette prestation de services communs.

Le réseau du Canada incluait également le Service des délégués commerciaux qui occupe des bureaux régionaux et satellites au pays.

LES MISSIONS DU CANADA À L'ÉTRANGER

L'emplacement et le nombre de missions, ainsi que le niveau 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 Canada.

La figure 1 présente les villes et les pays où sont situées les missions à l'étranger, par région.



Haut-commissariat du Canada au Bangladesh
Courtoisie d'ARBC

¹ 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 1
Emplacement des 174 missions canadiennes à l'étranger

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)	Bogotá (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)
Bagdad (Iraq)	Chandigarh (Inde)	Bratislava (Slovaquie)	Guatemala (Guatemala)	Detroit (États-Unis)
Bamako (Mali)	Chennai (Inde)	Bruxelles (Belgique)	Kingston (Jamaïque)	Guadalajara (Mexique)
Beyrouth (Liban)	Chongqing (Chine)	Bruxelles OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord)	La Havane (Cuba)	Houston (États-Unis)
Dakar (Sénégal)	Colombo (Sri Lanka)	Bruxelles UE (Union européenne)	La Paz (Bolivie)	Los Angeles (États-Unis)
Damas (Syrie)	Dacca (Bangladesh)	Bucarest (Roumanie)	Lima (Pérou)	Mazatlán (Mexique)
Dar es Salaam (Tanzanie)	Guangzhou (Chine)	Budapest (Hongrie)	Managua (Nicaragua)	Mexico (Mexique)
Djouba (Soudan du Sud)	Hanoï (Vietnam)	Copenhague (Danemark)	Montevideo (Uruguay)	Miami (États-Unis)
Doha (Qatar)	Ho Chi Minh-Ville (Vietnam)	Dublin (Irlande)	Panama (Panama)	Minneapolis (États-Unis)
Dubaï (Émirats arabes unis)	Hong Kong (Chine)	Düsseldorf (Allemagne)	Port-au-Prince (Haïti)	Monterrey (Mexique)
Harare (Zimbabwe)	Hyderabad (Inde)	Genève OMC (Organisation mondiale du commerce)	Port of Spain (Trinité-et-Tobago)	New York (États-Unis)
Johannesburg (Afrique du Sud)	Islamabad (Pakistan)	Genève ONU et CD (Nations Unies et Conférence du désarmement)	Porto Alegre (Brésil)	New York PERM (Organisations internationales)
Khartoum (Soudan)	Jakarta (Indonésie)	Helsinki (Finlande)	Punta Cana (République dominicaine)	Oaxaca (Mexique)
Kigali (Rwanda)	Kaboul (Afghanistan)	Istanbul (Turquie)	Quito (Équateur)	Palo Alto (États-Unis)
Kinshasa (République démocratique du Congo)	Karachi (Pakistan)	Kiev (Ukraine)	Recife (Brésil)	Playa del Carmen (Mexique)
Koweït (Koweït)	Kitakyushu (Japon)	La Haye (Pays Bas)	Rio de Janeiro (Brésil)	Puerto Vallarta (Mexique)
Lagos (Nigéria)	Kolkata (Inde)	Lisbonne (Portugal)	Saint-Domingue (République dominicaine)	San Diego (États-Unis)
Le Caire (Égypte)	Kuala Lumpur (Malaisie)	Londres (Royaume-Uni)	San José (Costa Rica)	San Francisco (États-Unis)
Lusaka (Zambie)	Manille (Philippines)	Madrid (Espagne)	San Salvador (El Salvador)	San José del Cabo (Mexique)
Maputo (Mozambique)	Mumbai (Inde)	Moscou (Russie)	Santiago (Chili)	Seattle (États-Unis)
Nairobi (Kenya)	Nagoya (Japon)	Munich (Allemagne)	São Paulo (Brésil)	Washington (États-Unis)

Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord
Ouagadougou (Burkina Faso)	New Delhi (Inde)	Oslo (Norvège)	Tegucigalpa (Honduras)	Washington OEA (Organisation des États américains)
Pretoria (Afrique du Sud)	Oulan-Bator (Mongolie)	Paris (France)		
Rabat (Maroc)	Sapporo (Japon)	Paris OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)		
Ramallah (Cisjordanie et Gaza)	Séoul (Corée du Sud)	Paris UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)		
Riyad (Arabie saoudite)	Shanghai (Chine)	Prague (République tchèque)		
Tel-Aviv (Israël)	Singapour (Singapour)	Reykjavik (Islande)		
Tripoli (Libye)	Sydney (Australie)	Riga (Lettonie)		
Tunis (Tunisie)	Taipei (Taiwan)	Rome (Italie)		
Yaoundé (Cameroun)	Tokyo (Japon)	Stockholm (Suède)		
	Wellington (Nouvelle-Zélande)	Tallinn (Estonie)		
	Yangon (Birmanie)	Varsovie (Pologne)		
		Vatican (Saint Siège)		
		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 2014	36	38	44	28	28	174
Total des pays au 31 mars 2014*	32	19	32	22	2	107

Source : Direction des relations avec les clients

1. Les missions en **caractères gras noirs** ont été ouvertes officiellement en 2013-2014. Les missions permanentes auprès d'organisations multilatérales sont en **caractères gras bleus**.

2. Les consulats dirigés par un consul honoraire ne sont pas inclus dans la liste des missions.

* 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 2
Réseau des missions à l'étranger et bureaux régionaux au Canada, au 31 mars 2014



Rapport annuel
2013-2014
Carte du réseau
en date du 31 mars 2014

6 BUREAUX RÉGIONAUX CANADIENS
111 postes

* LE PROGRAMME DU COMMERCE A CESSÉ À ST. JOHN'S, TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR, AVANT LE 31 MARS 2014; LE BUREAU FERMERA D'ICI LA FIN OCTOBRE 2014.



174



BUREAUX À L'ÉTRANGER
2 122 employés canadiens
5 368 employés recrutés sur place

- Ambassades 78
- Hauts-commissariats 22
- ◆ Bureaux de représentation 2
- ▲ Missions multilatérales 10
- Consuls généraux 24
- Consuls 10
- ◇ Agences consulaires 7

OUVERTURES ET FERMETURES DE MISSIONS

En 2013-2014, deux nouvelles missions ont été inaugurées, à Djouba (Soudan du Sud) et à Bagdad (Iraq), alors qu'aucune n'a été fermée. La figure 3 présente la liste des ouvertures et des fermetures de missions depuis 2008.

FIGURE 3
Ouvertures et fermetures de missions, 2008 à 2014

Afrique et Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Europe		Amérique latine et Caraïbes		Amérique du Nord	
Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures		Ouvertures	
Doha*	2012	Oulan-Bator	2008	Istanbul	2010	Porto Alegre	2009	Playa del Carmen	2009
Djouba	2013	Hyderabad	2008	Astana	2010	Punta Cana	2009	Puerto Vallarta	2010
Baghdad	2013	Kolkata	2008					Cancun	2010
		Kitakyushu	2009					San José del Cabo	2010
		Karachi	2009					Mazatlán	2010
		Ahmedabad	2009					Oaxaca	2010
		Yangon**	2012					Acapulco	2010
Fermetures		Fermetures		Fermetures		Fermetures		Fermetures	
Le Cap	2009	Phnom Penh	2009	Hamburg	2009			Tucson	2009
Lilongwe	2009	Hiroshima (déménagée à Kitakyushu)	2009	Sarajevo	2009			Buffalo	2010
Niamey	2012			Almaty (déménagée à Astana)	2010			Anchorage	2012
Téhéran	2012							Philadelphie	2012
								Phoenix	2012
								Princeton	2012
								Raleigh-Durham	2012
Ouvertures	3	Ouvertures	7	Ouvertures	2	Ouvertures	2	Ouvertures	7
Fermetures	4	Fermetures	2	Fermetures	3	Fermetures	0	Fermetures	7
Total des ouvertures :									21
Total des fermetures :									16

Source : Direction des relations avec les clients

* Les activités provisoires à Doha ont débutées en 2009.

** Yangon : activités provisoires.

DÉSIGNATION DES MISSIONS, CATÉGORIES DE SERVICES COMMUNS ET NIVEAUX DE DIFFICULTÉ

Les missions diplomatiques sont établies conformément aux dispositions de la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques de 1961 et de la Convention de Vienne sur les relations consulaires. Désignation des missions, catégories de services communs ainsi que niveaux de difficulté sont des termes utilisés pour décrire les missions à l'étranger.

Désignation des missions

Ambassades : ces bureaux, dirigés par un chef de mission (CDM), sont situés dans les capitales des pays étrangers. En général, ils offrent la gamme complète des services, y compris les services consulaires. Par exemple, le Canada possède une ambassade à Washington et à Tokyo.

Hauts-commissariats : ces bureaux remplissent les mêmes fonctions que les ambassades mais sont situés dans les capitales des pays du Commonwealth. Par exemple, le Canada possède un haut-commissariat à Londres et à Canberra.

Bureaux de programme de l'ambassade ou du haut-commissariat : ces bureaux sont situés dans les capitales. Ils sont propres à un programme (par exemple le programme commercial du MAECD ou d'aide au développement) et relèvent d'une ambassade ou d'un haut-commissariat situé dans un autre pays. Par exemple, le Canada possède un bureau de programme à La Paz, à Managua et à Bratislava.

Bureaux de l'ambassade ou du haut-commissariat : ces bureaux sont situés dans des villes autres que les capitales, dans un pays où il y a une ambassade ou un haut-commissariat du Canada. Ils sont établis pour appuyer le programme commercial du MAECD. Par exemple, il y a un bureau de l'ambassade du Canada à Porto Alegre, à Kolkata et à Johannesburg.

Bureaux de représentation : ce sont des bureaux non diplomatiques situés dans la ville principale d'une entité politique non reconnue. Le bureau commercial du Canada à Taïpei fournit la gamme complète de services, y compris les services consulaires. Pour sa part, le bureau de représentation du Canada à Ramallah offre des services consulaires limités.

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. Par exemple, le Canada compte une mission permanente aux Nations Unies à New York, ainsi qu'à l'Organisation des États américains à Washington.

Consulats généraux : il s'agit de bureaux situés dans des grandes villes autres que des capitales. Le chef de mission reçoit une accréditation couvrant un territoire limité au sein de l'État concerné. En général, les consulats généraux offrent la gamme complète des services, y compris les services consulaires. Par exemple, on trouve un consulat général à Los Angeles, à São Paulo ainsi qu'à Shanghai.

Consulats : ces bureaux sont similaires aux consulats généraux. Quoiqu'ils n'offrent pas toute la gamme des services, ils offrent certains services consulaires. On trouve un consulat à Dubaï et à Guadalajara, entre autres.

Agences consulaires : ce sont des bureaux dédiés aux services consulaires situés dans des villes qui ne sont pas des capitales, dans un pays où le Canada a une ambassade ou un haut-commissariat. Par exemple, on trouve des agences consulaires à Acapulco, à Playa del Carmen et à Puerto Vallarta au Mexique.

Consulats dirigés par un consul honoraire : le Canada possède près de 100 points de service dirigés par des personnes qui ont été nommées consuls honoraires par le gouvernement du Canada en vertu de la Convention de Vienne sur les relations consulaires. Ces bureaux sont situés dans différentes villes, y compris des capitales, et ils fournissent principalement des services consulaires. Par exemple, on trouve un consulat dirigé par un consul honoraire à Milan en Italie, à Asunción au Paraguay et à Douala au Cameroun.

FIGURE 4
Nombre de missions par désignation et par région

Désignation	Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord	Total
Ambassades	23	10	28	15	2	78
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	1	2	13	24
Consulats	1	3	2	1	3	10
Agences consulaires	0	0	0	0	7	7
Total	36	38	44	28	28	174

Source : Direction des relations avec les clients

Note : Les bureaux régionaux au Canada ne sont pas inclus.

Catégories de services communs

La catégorisation des missions repose en grande partie sur l'importance de la mission pour les intérêts du Canada à l'étranger et sert traditionnellement d'indicateur servant à déterminer les ressources nécessaires au soutien des missions.

Catégorie 1 – Les grandes missions, soit les plus importantes au chapitre des relations bilatérales et multilatérales du Canada, exécutent au moins 12 programmes du gouvernement fédéral².

Catégorie 2 – Les missions de taille moyenne, soit les missions importantes au chapitre des relations bilatérales et multilatérales du Canada, exécutent de huit à 11 programmes du gouvernement fédéral.

Catégorie 3 – Les petites missions comptent un chef de mission résident et exécutent de quatre à sept programmes du gouvernement fédéral.

Catégorie 4 – Les micromissions sans chef de mission résident exécutent au moins un programme du gouvernement fédéral.

Catégorie 5 – Les missions dirigées par un consul honoraire exécutent au moins un programme du gouvernement fédéral.

² Pour chacune des catégories de services communs, les 'programmes du gouvernement fédéral' pourrait inclure des cooccupants.

FIGURE 5
Nombre de missions par catégorie et par région

Catégorisation	Afrique et Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Europe	Amérique latine et Caraïbes	Amérique du Nord	Total
Catégorie 1	0	3	10	0	4	16
Catégorie 2	21	15	21	15	12	84
Catégorie 3	9	6	6	7	3	31
Catégorie 4	6	13	7	6	9	41
Catégorie 5	0	1	0	0	0	1
Total	36	38	44	28	28	174

Source : Direction des relations avec les clients

Les niveaux de difficulté

Les missions canadiennes à l'étranger sont classées selon leur niveau de difficulté. Le Comité interministériel sur le niveau de difficulté des missions assigne un niveau de difficulté allant de I à V (V étant le niveau de difficulté le plus élevé) aux 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 difficulté 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 rapides.

Lorsqu'un employé canadien est affecté dans une nouvelle mission ou est appelé à prendre part aux activités provisoires d'une mission, un niveau de difficulté temporaire est assigné en fonction de celui des missions avoisinantes. De manière générale, un niveau de difficulté permanent est déterminé en moins d'un an.

La durée d'une affectation, laquelle varie de un à quatre ans, est tributaire de plusieurs facteurs. Le niveau de difficulté d'une mission donnée est l'un d'eux.

En 2013-2014, 103 (59 p. 100) des 174 missions du Canada étaient désignées comme étant des missions difficiles; en 2012-2013, 101 (59 p. 100) des 172 missions avaient ce statut. En 2013-2014, 24 missions (14 p. 100 des missions) étaient classées au niveau V et 56 (32 p. 100) étaient classées comme étant des missions non difficiles (niveau A).

Les modifications apportées au classement des niveaux de difficulté en 2013-2014 ont été les suivantes :

- Taïpei est passée du niveau III au niveau II.
- Shanghai est passée du niveau IV au niveau III.
- Le Caire est passée du niveau IV au niveau V.
- Les nouvelles missions à Bagdad, en Iraq, et à Djouba, au Soudan du Sud, ont été classées au niveau V.

La majorité des postes d'employés canadiens (67 p. 100) se trouvaient dans des missions de niveaux difficiles. Parmi ceux-ci, 85 p. 100 se trouvaient dans des missions classées au niveau III ou plus.

FIGURE 6
Missions en fonction du niveau de difficulté

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	Bagdad	Bratislava	Hyderabad
Séoul	Dubaï	Istanbul	Beyrouth	Bamako	Bruxelles (3 missions)	Karachi
Singapour	Guadalajara	Johannesburg	Bogotá	Chandigarh	Canberra	Kolkata
Vilnius	Panama	Kiev	Caracas	Chongqing	Copenhague	Mazatlán
	San José	Koweït	Chennai	Dacca	Dublin	Oaxaca
	Santiago	Kuala Lumpur	Colombo	Djouba	Düsseldorf	Playa del Carmen
	Taïpei	La Havane	Dakar	Guatemala	États-Unis (18 missions)	Porto Alegre
	Varsovie	Lima	Damas**	Islamabad	Genève (2 missions)	Puerto Vallarta
		Managua	Dar es Salaam	Jakarta	Helsinki	Punta Cana
		Manille	Georgetown	Kaboul	Kitakyushu*	San José del Cabo
		Mexico	Guangzhou	Khartoum	La Haye	Tallinn
		Montevideo	Hanoï	Kinshasa	Lisbonne	
		Port of Spain	Harare	Lagos	Londres	
		Pretoria	Ho Chi Minh-Ville	Le Caire	Madrid	
		Quito	Kigali	Ouagadougou	Munich	
		Rabat	Kingston	Port-au-Prince	Nagoya	
		Recife*	La Paz	Ramallah	Oslo	
		Rio de Janeiro	Lusaka	Tripoli	Paris (3 missions)	
		São Paulo	Maputo	Yangon	Reykjavik	
		Shanghai	Monterrey	Yaoundé	Rome	
		Tel-Aviv	Moscou		Saint-Siège - Vatican	
		Tunis	Mumbai		Sapporo*	
			Nairobi		Stockholm	
			New Delhi		Sydney	
			Oulan-Bator		Tokyo	
			Riyad		Vienne (3 missions)	
			Saint-Domingue		Wellington	
			San Salvador		Zagreb	
			Tegucigalpa			

suite à la page suivante

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau A (non difficile)	Aucun niveau attribué*
Total par niveau	8	12	26	33	24	56	15
Pourcentage par niveau	5 %	6 %	15 %	19 %	14 %	33 %	9 %
Total des missions dans des endroits difficiles							103
Total des missions dans des endroits non difficiles (niveau A) et sans niveau assigné							71
Total							174

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.

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

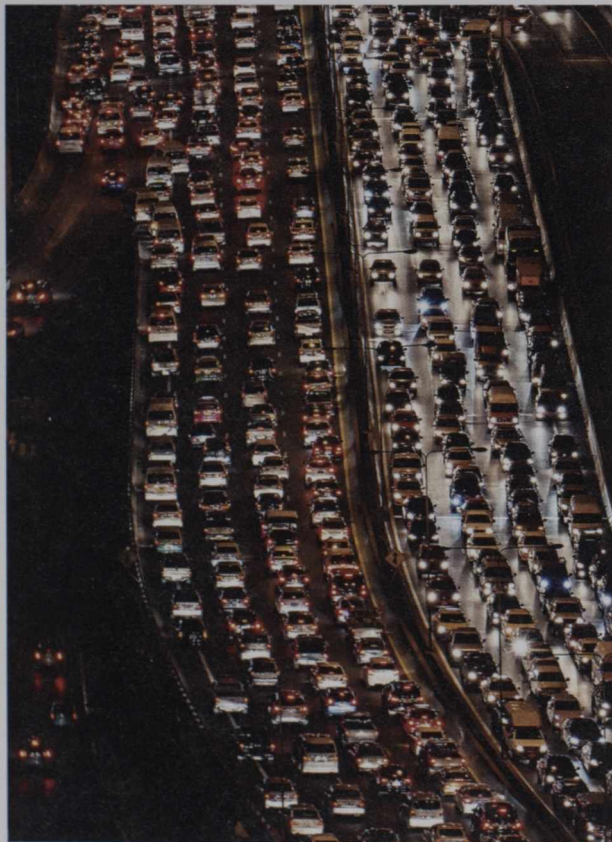
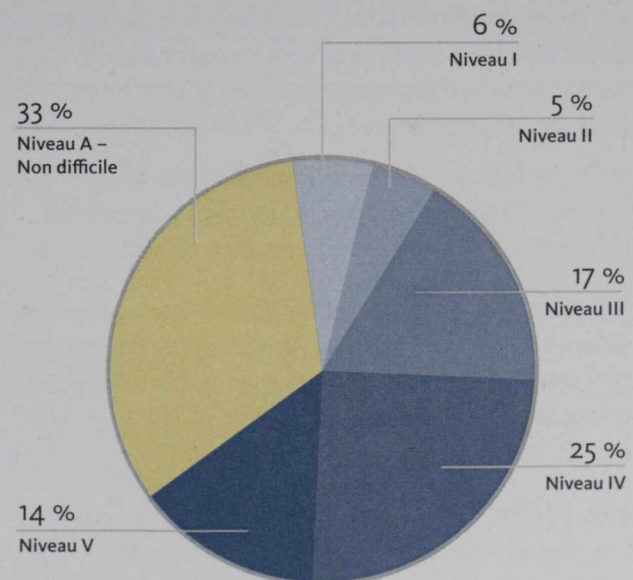
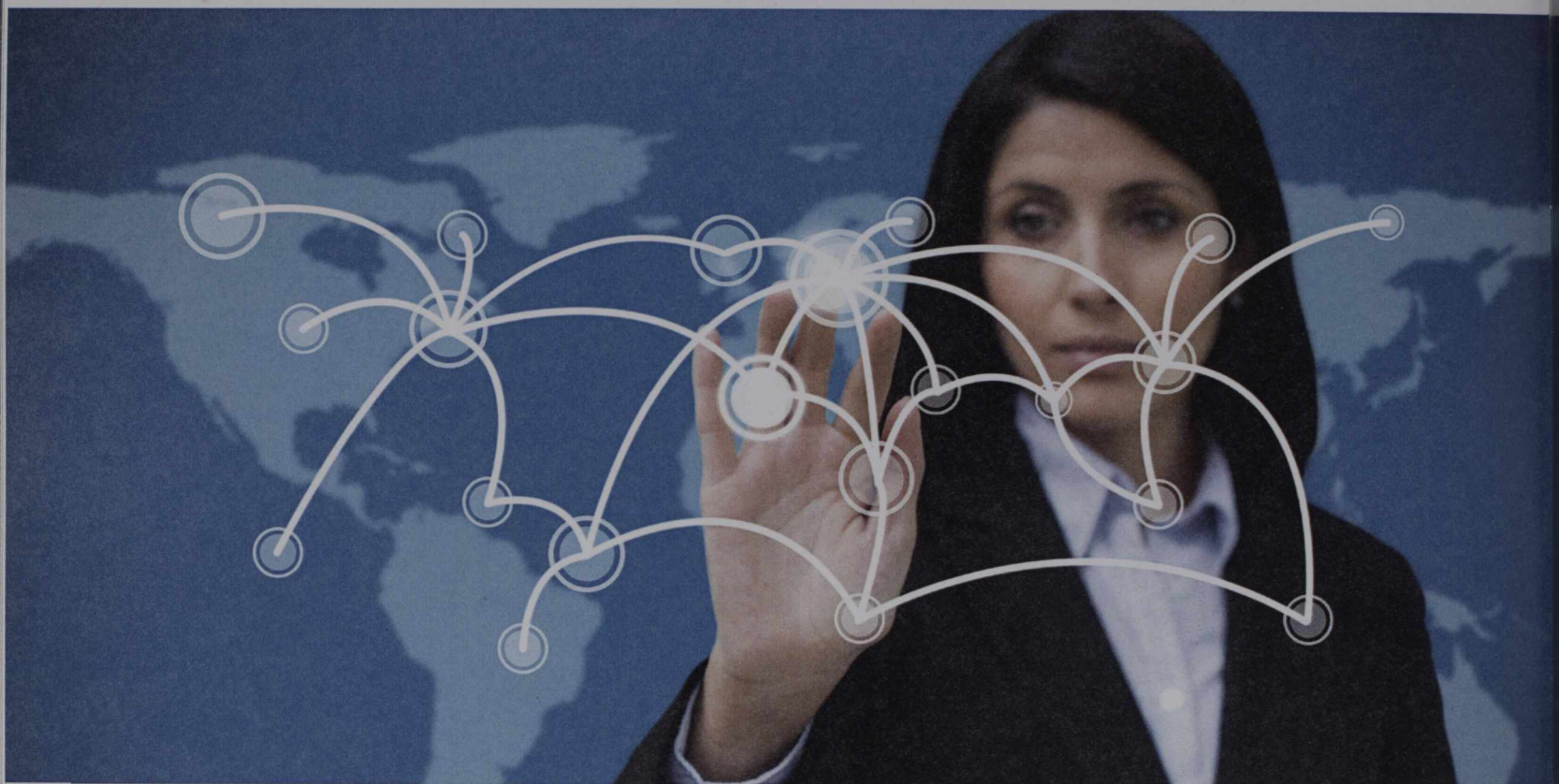


FIGURE 7
Répartition des postes d'EC du MAECD, des partenaires et des cooccupants, par niveau de difficulté



Source : Système de gestion des ressources humaines (SGRH), au 31 mars 2014



LA RÉGIONALISATION

Au cours des dernières années, le Secteur de la plateforme internationale (SPI) a créé deux Centres régionaux de services (CRS) afin d'apporter un soutien aux missions de leurs régions respectives :

- le Centre régional de services pour les États-Unis (CRS-É.-U.) à Washington, qui appuie les programmes de services communs dans les missions aux États-Unis;
- le Centre régional de services pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (CRSEMA) dans la vallée de la Tamise, près de Londres, qui appuie les programmes de services communs dans les missions en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

De plus, les CRS donnent des orientations, prodiguent des conseils généraux et assument une fonction de coordination importante pour les programmes de services communs auprès des missions de leur région. Ils sont également responsables de l'allocation des budgets et de faire des recommandations à la suite de l'examen mensuel des rapports sur la situation financière.

Les CRS ont continué à jouer un rôle dans la coordination et la mise en œuvre des initiatives du MAECD liées au Plan d'action économique de 2012, tels que la réduction de ressources par la régionalisation de la prestation de services communs dans les missions, et en rationalisant les parcs de véhicules des missions. Le CRSEMA gère

également l'initiative relative aux plafonds de loyer au nom de l'ensemble des missions du réseau.

Les CRS ont soutenu également les ministères partenaires dans l'atteinte de leurs propres initiatives d'efficience en prenant en charge les suppressions de postes et les redéploiements. Durant ce processus, les CRS ont joué un rôle clé dans la gestion des demandes de RH liées à la dotation. Le CRS-É.-U. a créé un extranet qui permet aux employés affectés au processus de dotation d'avoir accès à l'information la plus récente à propos des fonctions de soutien et des changements aux politiques.

Afin de poursuivre la modernisation de la prestation des services communs, le SPI, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, a poursuivi le regroupement des fonctions touchant les transactions financières dans un groupe restreint de missions, qu'on appelle des points de prestation de services communs (PPSC). Les PPSC fournissent des services à d'autres missions dans des régions particulières, permettant au SPI d'actualiser les processus, de normaliser la prestation de service, d'atténuer les risques associés à la décentralisation des activités, de réaliser des économies d'échelle et de mettre à profit de nouvelles technologies, telles que 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 offrent des services financiers, 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.

FIGURE 8**Centres régionaux de service et points de prestation des services communs**

CRSEMA					Autonome
PPSC Berlin	PPSC Bruxelles	PPSC Londres	PPSC Pretoria	PPSC Rome	
Belgrade	Abidjan	Abou Dhabi	Abuja	Ankara	Moscou
Berlin	Alger	Amman	Accra	Athènes	Astana
Berne	Bamako	Bagdad	Addis-Abeba	Barcelone	Moscou
Bratislava	Beyrouth	Doha	Dar es Salaam	Istanbul	Paris
Bucarest	Bruxelles	Dubaï	Harare	Lisbonne	Paris
Budapest	Bruxelles OTAN	Dublin	Johannesburg	Madrid	Paris OCDE
Copenhague	Bruxelles UE	Koweït	Khartoum	Rome	Paris UNESCO
Düsseldorf	Dakar	Le Caire	Lagos	Vatican	Nairobi
Helsinki	Genève ONU et CD	Londres	Lusaka	Zagreb	Djouba
Kiev	Genève OMC	Ramallah	Maputo		Kigali
La Haye	Kinshasa	Riga	Pretoria		Nairobi
Munich	Ouagadougou	Riyad			
Oslo	Rabat	CRSEMA			
Prague	Tunis	Tallinn			
Reykjavik	Yaoundé	Tel-Aviv			
Stockholm		Tripoli			
Varsovie		Vilnius			
Vienne					
Vienne OSCE					
Vienne PERM					

CRS-É.-U.

PPSC Los Angeles	PPSC Miami	PPSC New York	PPSC Washington
Denver	Atlanta	Boston	Chicago
Los Angeles	Dallas	Minneapolis	Detroit
Palo Alto	Houston	New York	Washington
San Diego	Miami	New York PERM	Washington OEA
San Francisco			
Seattle			

suite à la page suivante

Asie-Pacifique			Amérique latine et Caraïbes		
PPSC Beijing	PPSC Manille	PPSC New Delhi	PPSC Mexico	PPSC Port of Spain	PPSC São Paulo
Beijing	Auckland	Ahmedabad	Acapulco	Bridgetown	Belo Horizonte
Chongqing	Bandar Seri Begawan	Bangalore	Bogotá	Caracas	Brasilia
Guangzhou	Canberra	Bangkok	Cancun	Georgetown	Buenos Aires
Hanoï	Jakarta	Chandigarh	Guadalajara	Kingston	La Paz
Ho Chi Minh-Ville	Kitakyushu	Chennai	Guatemala	Port of Spain	Lima
Hong Kong	Manille	Colombo	La Havane	Port-au-Prince	Montevideo
Shanghai	Nagoya	Dacca	Managua	Punta Cana	Porto Alegre
Oulan-Bator	Sapporo	Hyderabad	Mazatlán	Saint-Domingue	Recife
	Séoul	Islamabad	Mexico		Rio de Janeiro
	Singapour	Kaboul	Monterrey		Santiago
	Sydney	Karachi	Oaxaca		São Paulo
	Taïpei	Kolkata	Panama		
	Tokyo	Kuala Lumpur	Playa del Carmen		
	Wellington	Mumbai	Puerto Vallarta		
		New Delhi	Quito		
		Yangon	San José		
			San José del Cabo		
			San Salvador		
			Tegucigalpa		

Source : Direction de l'innovation des processus opérationnels et des pratiques exemplaires

Note : La mission de Damas n'est pas incluse dans le réseau des PPSC car les activités sont suspendues depuis le 5 mars 2012.

LE RÉSEAU DU SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX AU CANADA

Le réseau régional, composante nationale du Service des délégués commerciaux (SDC), soutient le réseau mondial en partageant ses connaissances des intérêts canadiens et des possibilités d'accroissement dans les marchés s'arrimant au Plan d'action sur les marchés mondiaux.

Le mandat principal du réseau régional consiste à :

- tisser des liens avec des clients possédant un fort potentiel (surtout les petites et moyennes entreprises) dans les secteurs proactifs et leur fournir un appui soutenu et personnalisé en vue de favoriser l'accroissement de leurs activités à l'étranger;

- appuyer des activités de sensibilisation nationales alignées et à grand retentissement menées par le bureau du ministre du Commerce international et certains chefs de mission et hauts dirigeants du MAECD.

Des délégués commerciaux sont en place dans chaque province. Ils donnent au réseau mondial des renseignements sur la capacité des clients et travaillent activement à établir des liens entre les clients et les délégués commerciaux à l'étranger.

Bureaux régionaux : il y a maintenant cinq bureaux (centres) régionaux, soit à Vancouver, Calgary, Toronto, Montréal et Halifax, qui aident les délégués commerciaux dans le monde entier à prendre contact avec des clients possédant un fort potentiel dans des secteurs proactifs. Ils appuient également les initiatives qui sont conformes au Plan d'action sur les marchés mondiaux.

Points de service à la clientèle satellites (cooccupation) : relevant des bureaux régionaux, les délégués commerciaux font profiter les clients et le SDC des connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre de leur cooccupation avec des partenaires et de leur collaboration avec des clients de leur région respective. Les délégués commerciaux affectés dans des points de service à la clientèle satellites relèvent d'un directeur régional et restent autonomes du partenaire.

Dans le cadre de la prestation des services communs fournis par le SPI, les modifications de postes reliés au Service des délégués commerciaux sont gérés par le processus du Comité sur la représentation à l'étranger (voir les détails au chapitre 2). Aussi, le SPI administre les Directives sur le service extérieur pour les agents canadiens qui sont affectés à un bureau régional ou satellite au Canada à partir d'une mission à l'étranger, et quand ils sont affectés à partir d'un de ces bureaux à une mission à l'étranger.

FIGURE 9
Réseau régional du Service des délégués commerciaux au Canada

Région	Bureau régional	Couverture régionale	Nombre de postes dans la région
Atlantique	Halifax	Île-du-Prince-Édouard	13
	St. John's (fermeture)*	Nouveau-Brunswick	
		Nouvelle-Écosse	
		Terre-Neuve-et-Labrador	
Québec et Nunavut	Montréal	Québec	23
		Nunavut	
Ontario	Toronto	Ontario	27
Prairies et Territoires du Nord-Ouest	Calgary	Alberta	28
		Manitoba	
		Saskatchewan	
		Territoires du Nord-Ouest	
Pacifique	Vancouver	Colombie-Britannique	20
		Yukon	
Nombre total de postes au 31 mars 2014			111

Sources : SGRH, au 31 mars 2014, et la Direction de la stratégie et des opérations des bureaux régionaux

*Le bureau régional de St. John's a été fermé le 31 mars 2014; cependant, un bail demeure valide jusqu'en octobre 2014. Le personnel et l'équipement ont été relocalisés.

Comités de gouvernance des services communs

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 le premier organisme de gouvernance du MAECD en importance.

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 du MAECD. 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.

La Comité de gestion ministérielle

La Comité de gestion ministérielle a remplacé le Comité des opérations en septembre 2013. Son rôle consiste à définir les orientations stratégiques et à assurer la surveillance de la gestion et de la viabilité du réseau des missions, des points de service et des bureaux régionaux du MAECD, ainsi que les services externes et de base. Le Comité est composé de sous-ministres adjoints, de chefs de mission et de directeurs généraux du MAECD.

Comité des missions

Le Comité des missions est composé d'intervenants du milieu politique, des programmes et des services communs du MAECD, du ministère de Citoyenneté et Immigration Canada et de la Défense nationale. Il fournit une orientation stratégique et assure une surveillance des ressources et des enjeux politiques, concernant le réseau des missions. Bien que les questions politiques, de niveau stratégique, soient traitées, les questions spécifiques à une mission ne sont pas abordées. Les décisions finales peuvent reposer avec ce comité, ou avec le Comité de gestion ministérielle, auquel celui-ci se rapporte.

Comité des principes et des procédures en matière de calcul des coûts

Ce Comité sert de forum pour discuter les méthodologies pour l'établissement des coûts, des politiques et procédures et d'examiner les initiatives de recouvrement des coûts du ministère et assurer la viabilité financière des services fournis par DFATD aux clients. Les résultats du comité aident le

Ministère à prendre des décisions sur la méthode de calcul à adopter. Le Comité est composé d'intervenants du Ministère et de représentants des ministères partenaires et cooccupants.

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 ERP prodigue des conseils et agit comme élément central pour les politiques de gestion et les conseils stratégiques relatifs au programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale. Parmi les membres, on trouve des hauts responsables du MAECD et des partenaires.

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

Le Comité de stratégie en GI/TI (CSG) est l'organisme de gouvernance principal en GI/TI. Il est composé d'un directeur général de chaque secteur du 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, classe et approuve les stratégies d'investissement, les projets et les plans en GI/TI et en supervise l'exécution. Le CSG formule également des recommandations au Comité de gestion des ressources du MAECD concernant les besoins d'investissement des initiatives partiellement financées ou non financées. De façon régulière, une mise à jour sur les investissements en GI/TI et les orientations stratégiques sont présentées au la Comité de la gestion ministérielle du MAECD.

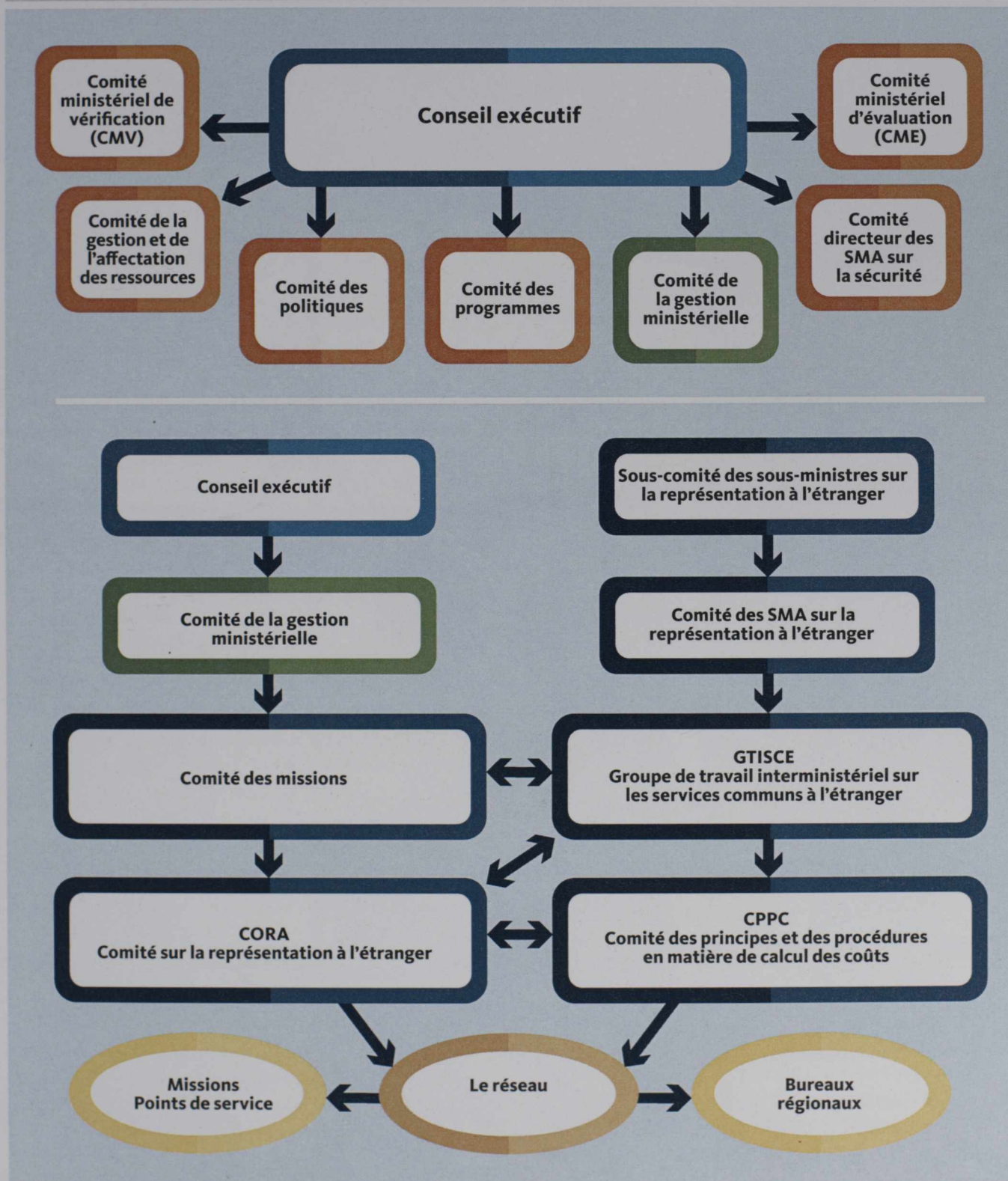
Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger

Mis sur pied en mai 2004, le Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger est constitué de représentants des partenaires et des cooccupants. Il joue un rôle au chapitre du partage de l'information et de la consultation; il prodigue des conseils sur tout ce qui touche la prestation des services communs et les politiques connexes.

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. Il s'agit d'un comité opérationnel dont les membres comprennent des intervenants du MAECD dans la prestation des services communs (biens immobiliers, GI/TI, ressources humaines, sécurité, etc.) ainsi que des représentants de programmes du MAECD, des ministères et organismes partenaires. Veuillez consulter le chapitre 2 pour plus de détails sur les activités du CORA et des statistiques sur les modifications des postes.

FIGURE 10
Gouvernance des services communs



2 PARTENAIRES, COOCCUPANTS, PROGRAMMES ET POSTES À L'ÉTRANGER



Ce chapitre fournit des données et des statistiques officielles sur le MAECD, ses partenaires et les cooccupants dans les missions ainsi que leurs postes à l'étranger, y compris des renseignements détaillés sur les postes d'employés canadiens et d'employés recrutés sur place et leur distribution. Il fournit également de l'information sur le processus utilisé pour effectuer des modifications aux postes du réseau du Canada.

LE MAECD, LES PARTENAIRES ET LES COOCCUPANTS

Le MAECD offre des services communs à plusieurs organismes à l'étranger. En vertu de la Politique sur les services communs du Secrétariat du Conseil du Trésor 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 aux organismes fédéraux (ministères partenaires), puis aux sociétés d'État, aux gouvernements provinciaux ainsi qu'à d'autres gouvernements nationaux (désignés comme cooccupants).

Le MAECD, les partenaires et les cooccupants 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 SPI et le réseau appuient les partenaires et les cooccupants dans l'exécution de leurs programmes et la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Partenaires et cooccupants

Le réseau du Canada compte 25 partenaires et 10 cooccupants.

Les partenaires comprennent des ministères et des organismes fédéraux qui parrainent des programmes comportant des activités diplomatiques à l'étranger. Il peut s'agir d'entretenir des relations diplomatiques et consulaires, de gérer les activités dans le domaine du développement international, de stimuler le commerce international ou de mettre en œuvre des programmes d'immigration. Le MAECD, en tant qu'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.

Au 31 mars 2014, les 25 partenaires étaient les suivants :

- Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
- 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
- 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 comprenait 10 cooccupants bénéficiant de services communs fournis par le MAECD. Ces services communs sont livrés selon une formule de recouvrement des coûts. En date du 31 mars 2014, les cooccupants étaient (avec l'emplacement de la mission) :

- la Banque du Canada (New York)
- la Corporation commerciale canadienne (La Havane)
- Exportation et développement Canada (Abou Dhabi, Beijing, Bogotá, Düsseldorf, Dubaï, Istanbul, Lima, Mexico, Monterrey, Moscou, Mumbai, New Delhi, Rio de Janeiro, Santiago, São Paulo, Shanghai et Singapour)
- le gouvernement de l'Alberta – International and Intergovernmental Relations (ministère des Relations internationales et intergouvernementales) (Beijing, Chicago, Guadalajara, Londres, Mexico, Munich, New Delhi, Séoul, Shanghai, Singapour, Taïpei et Washington)



- le gouvernement de l'Australie (Bogotá)
- le gouvernement d'Israël (Caracas et La Havane)
- le gouvernement de l'Ontario (Beijing, Londres, Mexico, Mumbai, Munich, New Delhi, New York, Paris, San Francisco, São Paulo, 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 (Chandigarh et Mumbai)
- le Royaume-Uni (Port-au-Prince)

POSTES DU MAECD, DES PARTENAIRES ET DES COOCCUPANTS À L'ÉTRANGER

Distribution des postes du MAECD, des partenaires et des cooccupants

Le MAECD a le plus grand nombre de postes à l'étranger, soit 5 354 ou 71 p. 100 du total. Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est deuxième avec 1 407 ou 19 p. 100, alors que les autres postes à l'étranger (10 p. 100) relèvent des autres partenaires et cooccupants.

FIGURE 11
Nombre de postes d'EC et d'ERP des partenaires (y compris le MAECD) et des cooccupants

Partenaires et cooccupants	Postes d'EC	Postes d'ERP	Total
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)	1 361	3 993	5 354
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	299	1 108	1 407
Défense nationale (MDN)	175	48	223
Gouvernement du Québec*	34	50	84

suite à la page suivante

Partenaires et cooccupants	Postes d'EC	Postes d'ERP	Total
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	65	13	78
Sécurité publique Canada (SP)	62	11	73
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	42	29	71
Exportation et développement Canada (EDC)*	17	26	43
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	13	26	39
Gouvernement de l'Alberta*	11	24	35
Gouvernement de l'Ontario*	12	15	27
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	6	4	10
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	4	6	10
Ministère de la Justice Canada (JUS)	4	1	5
Gouvernement de l'Australie*	2	3	5
Royaume-Uni*	2	1	3
Agence spatiale canadienne (ASC)	3	0	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)	1	1	2
Ministère des Finances Canada (FIN)	0	2	2
Gouvernement de la Colombie-Britannique*	2	0	2
Banque du Canada (BC)*	1	0	1
Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)	1	0	1
Corporation commerciale canadienne (CCC)*	1	0	1
Transports Canada (TC)	0	1	1
Environnement Canada (EC)	0	1	1
Gouvernement d'Israël*	0	1	1
Industrie Canada (IC)	0	1	1
Ressources naturelles Canada (RNCan)	0	1	1
Santé Canada (SC)	1	0	1
Total	2 122	5 368	7 490

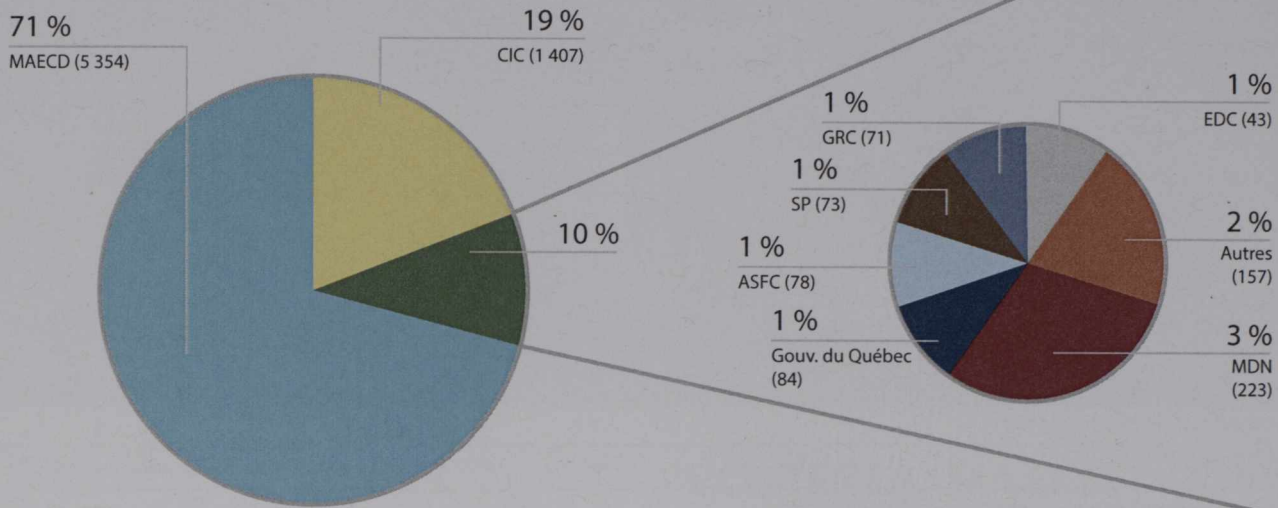
Source : SGRH, au 31 mars 2014

*cooccupants

Note :

1. Quatre partenaires n'ont pas de postes à l'étranger : l'Agence du Revenu du Canada (ARC), Patrimoine Canada (PA), le Bureau du Conseil privé (BCP) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
2. Il est possible que la création ou la suppression de certains postes aient été autorisées avant le 31 mars 2014, mais que les transactions n'aient pas été complétées dans les bases de données. Le décalage ne dépasse pas 1 p. 100 de l'ensemble des postes.
3. Cette figure comprend les postes qui sont au Centre régional de services pour les États-Unis (CRS-É.U.) et au Centre régional de services pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (CRSEMA) mais ne comprend ni les 111 postes d'employés des bureaux régionaux au Canada, ni les 104 postes de la police militaire qui supporte le travail des missions à travers le monde. Cette note s'applique à toutes les autres figures sur les postes du rapport annuel dont les données sont extraites du SGRH.

FIGURE 12
Distribution des postes du MAECD et des partenaires/cooccupants



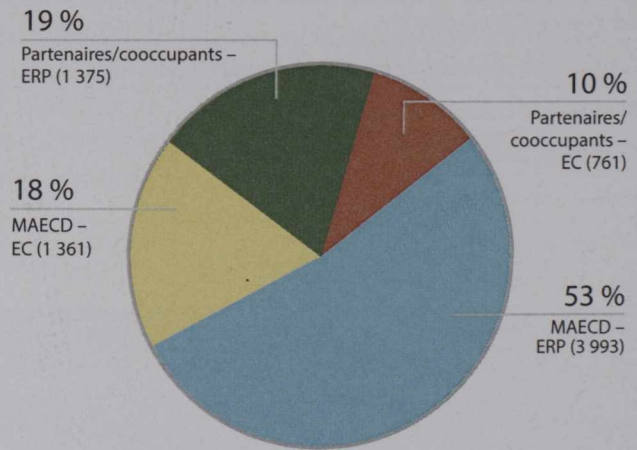
Source : SGRH, au 31 mars 2014

DISTRIBUTION DES POSTES D'EMPLOYÉS CANADIENS ET D'EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE DU MAECD, DES PARTENAIRES ET DES COOCCUPANTS

La figure 13 montre la répartition des postes d'EC et d'ERP entre le MAECD et les partenaires/cooccupants. Tous les employés qui occupent un des 2 122 postes d'employés canadiens dans les missions ont un statut diplomatique ou consulaire. La majorité des EC qui sont en poste à l'étranger sont des employés permutants à l'emploi du MAECD et de CIC. De leur côté, les ERP jouent un rôle clé dans la représentation des intérêts du Canada à l'étranger : leur connaissance directe de la culture locale, des langues et des pratiques commerciales est essentielle.

La figure 14 présente toutes les missions et pour chacune, le nombre de postes d'EC et d'ERP du MAECD, des partenaires et des cooccupants. Les 15 missions les plus importantes, selon le nombre total de postes, restent les mêmes qu'en 2012-2013; de plus, les sept premières sont dans le même ordre qu'en 2012-2013.

FIGURE 13
Distribution des postes d'EC et d'ERP du MAECD et des partenaires/cooccupants



Source : SGRH, au 31 mars 2014

FIGURE 14
Nombre et pourcentage des postes d'EC et d'ERP du MAECD, des partenaires/cooccupants, par mission –
les 15 missions comptant le plus de postes

Mission	Total	MAECD				Partenaires et cooccupants			
		EC	ERP	Total	%	EC	ERP	Total	%
New Delhi	354	23	166	189	53 %	40	125	165	47 %
Beijing	313	42	120	162	52 %	34	117	151	48 %
Washington*	286	60	113	173	60 %	76	37	113	40 %
Londres*	269	35	126	161	60 %	38	70	108	40 %
Mexico	217	25	90	115	53 %	32	70	102	47 %
Paris	195	23	97	120	62 %	22	53	75	38 %
Hong Kong	178	11	54	65	37 %	26	87	113	63 %
Manille	172	14	63	77	45 %	19	76	95	55 %
Islamabad	163	19	93	112	69 %	20	31	51	31 %
Nairobi	157	33	61	94	60 %	23	40	63	40 %
Moscou	142	25	58	83	58 %	20	39	59	42 %
Tokyo	137	33	92	125	91 %	7	5	12	9 %
Bogotá	101	15	46	61	60 %	17	23	40	40 %
Kaboul	98	34	56	90	92 %	8	0	8	8 %
New York	89	13	46	59	66 %	8	22	30	34 %

Source : SGRH, au 31 mars 2014

*Le nombre de postes à Washington comprend ceux du CRS-É.-U., et le nombre de postes à Londres comprend ceux du CRSEMA.

DISTRIBUTION RÉGIONALE DES POSTES DU MAECD, DES PARTENAIRES ET DES COOCCUPANTS

La figure 15 présente la distribution des 7 490 postes d'EC et d'ERP, par région, en date du 31 mars 2014. Bien que le nombre total de postes soit en baisse par rapport à 2012-2013, alors qu'il s'établissait à 7 571, le ratio reste toutefois identique pour l'Asie-Pacifique, l'Europe et l'Afrique et le Moyen-Orient. Le ratio pour l'Amérique du Nord est en baisse, à 13 p. 100 (comparativement à 13,5 p. 100 au 31 mars 2013), tandis que le ratio pour l'Amérique latine et les Caraïbes a augmenté à 14 p. 100, comparativement à 13,5 p. 100 au 31 mars 2013.

Les figures 16.1 et 16.2 présentent la distribution régionale des postes d'EC et d'ERP. La figure 16.1 présente la distribution des postes du MAECD, tandis que la figure 16.2 présente la distribution des postes des partenaires (excluant le MAECD) et des cooccupants.



FIGURES 15, 16.1 ET 16.2
Répartition régionale des postes à l'étranger

FIGURE 15
Répartition régionale des postes à l'étranger

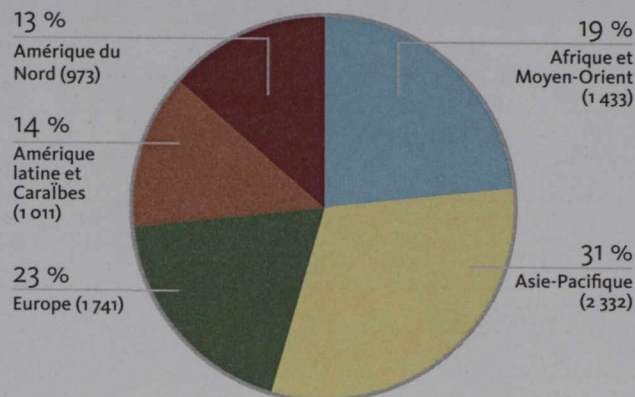


FIGURE 16.1
Répartition régionale des postes du MAECD

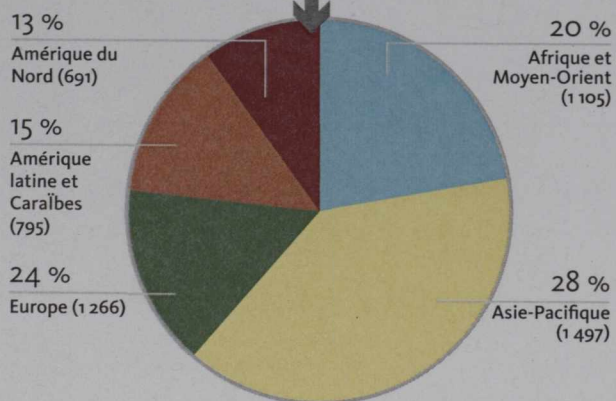
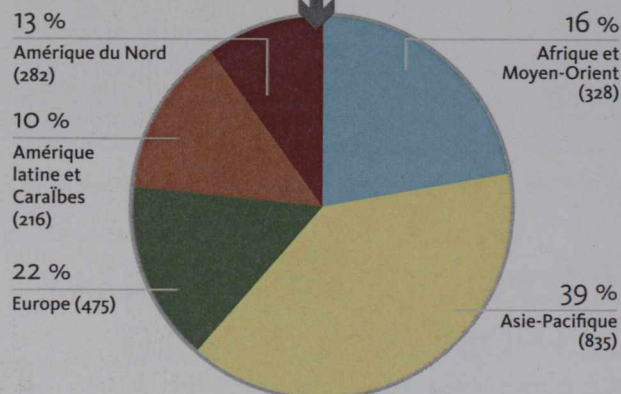


FIGURE 16.2
Distribution régionale des postes des partenaires (excluant le MAECD) et des cooccupants



Source : SGRH, au 31 mars 2014

COMITÉ SUR LA REPRÉSENTATION À L'ÉTRANGER – PROCESSUS OPÉRATIONNEL

Le Comité sur la représentation à l'étranger (CORA) a été créé en 2000. Il constitue un groupe de travail chargé d'examiner toutes les demandes de changements de postes conformément au *Cadre de planification et de gestion des changements apportés au réseau*. Le CORA est un comité opérationnel, représenté par les intervenants des services communs (biens immobiliers, GI/TI, ressources humaines, sécurité, etc.) ainsi que par des représentants des

programmes du MAECD, des ministères et des organismes fédéraux de même que des partenaires. Le mandat du CORA est de faciliter l'évaluation structurelle et exhaustive de toutes les demandes de modifications de postes (création d'un poste, suppression d'un poste, prolongation d'un poste, régularisation d'un poste et reclassification d'un poste) avant de pouvoir formuler une recommandation.

Le cycle annuel du CORA débute avec le processus annuel de consultation. À chaque mois d'octobre une lettre d'appel est envoyée à tous les programmes les invitant à soumettre leurs demandes de modifications de postes pour le prochain exercice financier. Les renseignements sont groupés et partagés avec les intervenants des services communs et les chefs de mission pour analyse. Une réunion de consultation

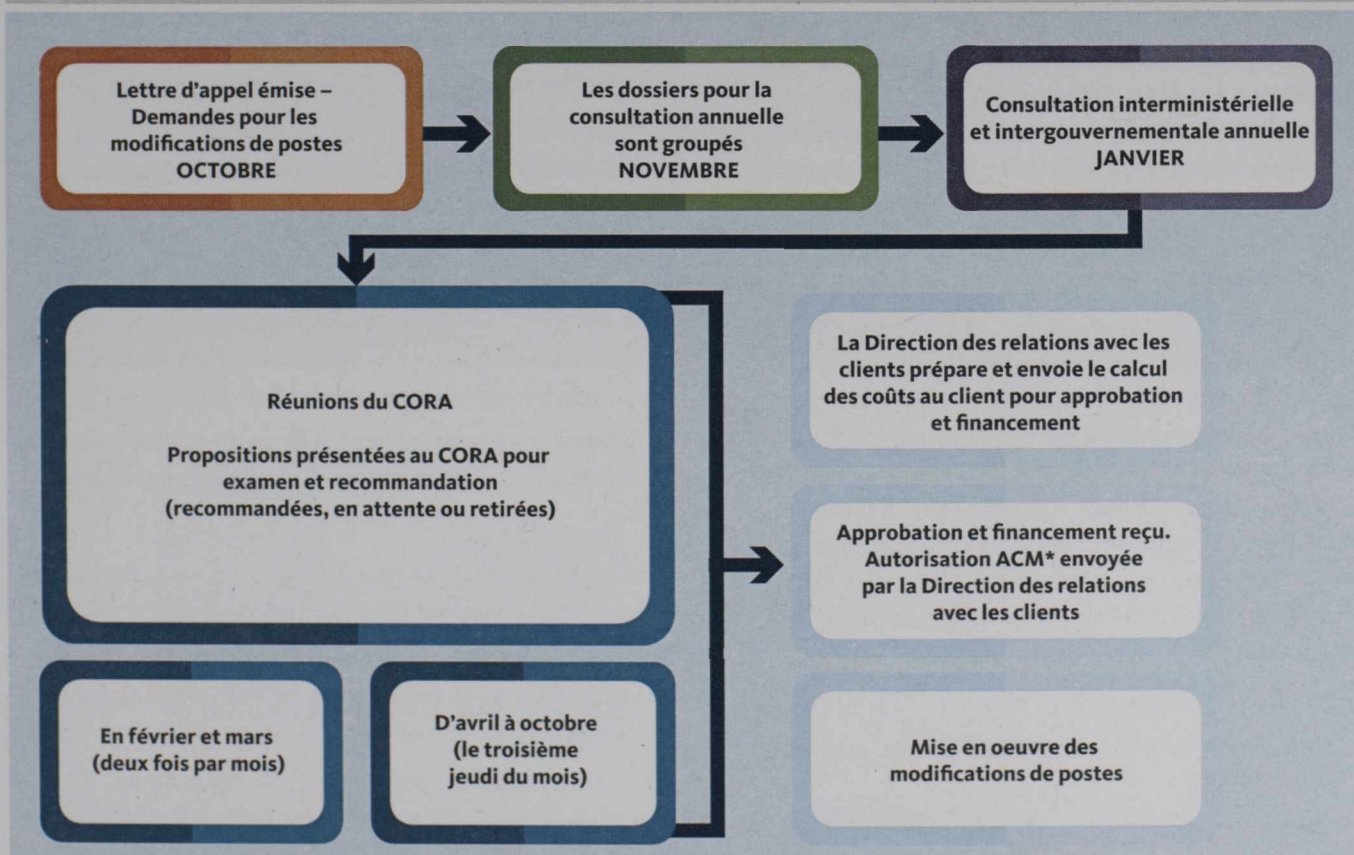
interministérielle et intergouvernementale se tient annuellement en janvier et offre une occasion à tous les partenaires³ de discuter de leurs changements de postes proposés. Les questions d'ordre opérationnel, administratif ou liées aux ressources sont alors abordées. Les demandes sont soumises au processus du CORA, sont envoyées à la Direction des relations avec les clients pour une analyse des coûts ou sont retirées de la liste annuelle de consultation.

En consultation avec le directeur de la Direction des relations avec les clients, le président du CORA réfèrera les dossiers exceptionnels au Comité des missions. Par exemple, il peut s'agir de demandes qui pourraient avoir une incidence financière négative, qui entrent en contradiction avec les décisions antérieures des comités de gouvernance du MAECD ou qui ne sont pas alignées sur les orientations de la haute gestion. Lorsqu'un changement de poste a été

recommandé par le CORA, la Direction des relations avec les clients prépare et achemine un établissement des coûts au partenaire parrainant la demande, afin d'obtenir son approbation et la confirmation du financement. Une fois les coûts approuvés et les fonds reçus, la Direction des relations avec les clients diffusera un message d'autorisation aux partenaires, aux intervenants à l'interne et à la mission afin de confirmer que la modification de poste rencontre tous les critères essentiels et que les actions requises peuvent être mises en œuvre.

Avant le processus de consultation annuel, la Direction générale des biens demande des données d'occupation des missions afin de créer une liste des espaces de travail disponibles dans les missions. Cette information est ensuite partagée avec les partenaires et les cooccupants au cours du processus de consultation.

FIGURE 17
Processus opérationnel pour les modifications de postes



*ACM – Bureau du Sous-ministre adjoint du Secteur de la plateforme internationale

3 Les partenaires comprennent le MAECD, les partenaires et les cooccupants.



MODIFICATIONS DE POSTES : TYPES D'ACTIONS

En 2013-2014, 1 041 propositions de modifications de postes ont été soumises, dont 235 ont éventuellement été retirées. Parmi les 806 propositions traitées, 278 propositions étaient reliées à des postes d'EC à l'étranger, 501 reliées à des postes d'ERP à l'étranger et 27 demandes concernaient les bureaux régionaux au Canada. Le CORA a examiné toutes les demandes de 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 la suppression du poste à reclassifier, une autre pour la création du poste reclassifié. Dans ce cas, chaque demande compterait comme une action, même si l'incidence réelle sur le nombre de postes est nulle.

Types d'actions de **création** :

1. **normale** : un nouveau poste d'ERP ou d'EC est créé dans le réseau
2. **redéploiement** : un poste est associé à la suppression d'un poste dans une autre mission (sans incidence sur le nombre total de postes)
3. **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)

4. **interne** : changement de type de poste au sein de la même mission, par exemple d'EC à ERP (sans incidence sur le nombre total de postes)

Types d'actions de **suppression** :

1. **normale** : un poste d'ERP ou d'EC est supprimé (un poste de moins dans le réseau)
2. **redéploiement** : un poste est associé à la création d'un poste dans une autre mission (sans incidence sur le nombre total de postes)
3. **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)
4. **interne** : changement de type de poste au sein de la même mission, par exemple d'EC à ERP (sans incidence sur le nombre total de postes)

Prolongation : un poste est prolongé pour une durée déterminée ou devient un poste indéterminé.

Régularisation : un poste à temps partiel devient un poste à temps plein, ou un poste à temps plein devient un poste à temps partiel.

Reclassification : un poste doit être reclassifié en raison de l'évolution des tâches (ne nécessite pas un nouveau numéro).

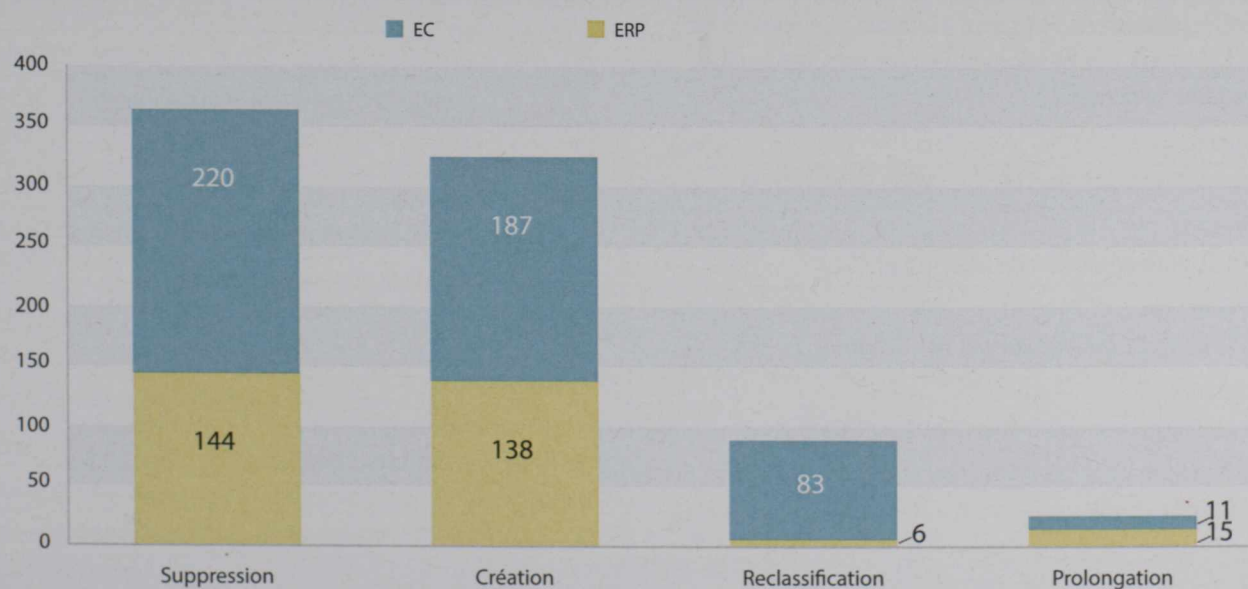
FIGURE 18**Les 15 missions comptant le plus de modifications de postes en 2013-2014**

Mission	Création	Suppression	Prolongation	Reclassification	Total
Washington (États-Unis)*	10	15	2	7	34
Beijing (Chine)	19	8	1	5	33
Mexico (Mexique)	11	12	0	6	29
Séoul (Corée du Sud)	4	25	0	0	29
Paris (France)	5	12	0	9	26
Londres (Royaume-Uni)*	14	7	1	2	24
Detroit (États-Unis)	1	18	0	1	20
New Delhi (Inde)	7	7	0	5	19
Manille (Philippines)	10	3	1	5	19
São Paulo (Brésil)	12	5	0	0	17
Shanghai (Chine)	12	2	0	1	15
Kaboul (Afghanistan)	5	5	4	1	15
Nairobi (Kenya)	5	7	2	1	15
Le Caire (Égypte)	7	7	0	0	14
Seattle (États-Unis)	0	13	0	0	13

Source : Système de suivi de gestion des cas (SSGC)

*Pour Londres et Washington, le nombre de modifications comprend celles du CRSEMA et du CRS-É.-U.

Note : Les bureaux du Service des délégués commerciaux au Canada sont inclus dans ces statistiques. Le bureau régional de Calgary a eu le plus de modifications de postes, avec un total de sept; cependant, ce nombre n'est pas assez élevé pour figurer au tableau ci-dessus.

FIGURE 19**Répartition des modifications de postes d'EC et d'ERP**

Source : SSGC, au 31 mars 2014

Note : Deux actions de régularisation ne sont pas illustrées dans cette figure.



*Ambassade du Canada en Jordanie
Courtoisie d'ARBC*

CRÉATION ET SUPPRESSION DE POSTES

En 2013-2014, 325 actions de création de postes ont été complétées. De ce nombre, 160 étaient du type « normal » (un nouveau poste d'ERP ou d'EC). Un processus d'établissement des coûts permet de s'assurer que le demandeur (programme du MAECD, d'un partenaire ou d'un cooccupant) transfère les fonds nécessaires à l'exécution de la demande. Ce processus tient compte, entre autres, des coûts associés aux Directives sur le service extérieur (frais pour les biens immobiliers, frais à recouvrer pour les services communs) et dans le cas des postes EC, des frais de réinstallation de l'employé et de ses personnes à charge à l'étranger. Les missions suivantes ont créé le plus grand nombre de postes :

- Beijing : 19
(gouvernement de l'Alberta, CIC, MAECD et autres)
- Londres : 14
(MAECD, gouvernement de l'Alberta et CIC)
- São Paulo : 12
(CIC, MAECD et gouvernement de l'Ontario)
- Shanghai : 12
(CIC, gouvernement de l'Alberta et MAECD)
- Mexico : 11
(MAECD et autres)
- Manille : 10
(MAECD et CIC)

- Washington : 10
(MAECD et gouvernement de l'Alberta)

En 2013-2014, 364 actions visant à supprimer des postes ont été complétées. De ce nombre, 198 étaient de type « normal », tel que défini à la rubrique « Modifications de postes : types d'action ». Les missions suivantes ont supprimé le plus grand nombre de postes :

- Séoul : 25
(CIC et MAECD)
- Détroit : 18
(CIC et MAECD)
- Washington : 15
(CIC et MAECD)
- Seattle : 13
(CIC et MAECD)
- Mexico : 12
(MAECD et autres)
- Paris : 12
(CIC, ministère de la Justice Canada et autres)
- Abidjan : 10
(CIC)

La figure 20 présente les programmes pour lesquels des postes ont été créés ou supprimés en 2013-2014. Elle comprend seulement les créations et les suppressions de postes qui ont eu une incidence sur le nombre de postes dans le réseau.

FIGURE 20
Création et suppression de postes par programme

Programme	Création (*type normal)			Suppression (**type normal)			Net Total
	EC	ERP	Total	EC	ERP	Total	
Agence des services frontaliers du Canada	1	1	2	0	0	0	2
Agriculture et Agroalimentaire Canada	0	2	2	0	0	0	2
Anciens Combattants Canada	0	0	0	0	1	1	-1
Citoyenneté et Immigration Canada	6	5	11	18	53	71	-60
Défense nationale	2	3	5	0	1	1	4
Exportation et Développement Canada	3	1	4	3	2	5	-1
Gendarmerie royale du Canada	1	0	1	0	0	0	1
Gouvernement de l'Alberta	5	19	24	0	1	1	23
Gouvernement de l'Ontario	2	2	4	1	1	2	2
MAECD – Affaires consulaires	2	2	4	0	0	0	4
MAECD – Biens immobiliers	1	4	5	0	0	0	5
MAECD – Bureau du Canada	3	0	3	0	0	0	3
MAECD – Chef de mission	0	0	0	0	11	11	-11
MAECD – Développement	8	3	11	13	10	23	-12
MAECD – Expérience internationale Canada	0	0	0	0	2	2	-2
MAECD – Gestion de l'information/ technologie de l'information	0	0	0	1	5	6	-6
MAECD – Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction	2	1	3	0	0	0	3
MAECD – Groupe de travail sur l'Afghanistan	1	3	4	1	2	3	1
MAECD – Missions	0	1	1		2	2	-1
MAECD – Programme de partenariat mondial	0	0	0	0	2	2	-2
MAECD – Ressources humaines	10	1	11	2	0	2	9
MAECD – Sécurité	6	4	10	5	0	5	5
MAECD – Service de la politique étrangère et de la diplomatie	2	5	7	3	2	5	2
MAECD – Service des délégués commerciaux	0	4	4	13	3	16	-12
MAECD – Services communs	1	36	37	3	34	37	0
MAECD – Stratégie commerciale mondiale	0	4	4	0	0	0	4
Ministère de la Justice Canada	0	0	0	1	1	2	-2
Royaume-Uni	3	0	3	0	0	0	3
Sécurité publique Canada (SP)	0	0	0	1	0	1	-1
Total	59	101	160	65	133	198	-38

Source : SSGC, au 31 mars 2014

*Un nouveau poste d'EC ou d'ERP dans le réseau

**Suppression d'un poste d'EC ou d'ERP (un poste de moins dans le réseau)

3 LA PRESTATION DES SERVICES COMMUNS AU RÉSEAU DU CANADA



Le MAECD fournit tout un éventail de services communs au réseau du Canada à l'étranger, notamment :

- le cadre stratégique relatif aux ressources humaines, l'établissement de la rémunération et des avantages, et les services aux ERP;
- la gestion des 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;
- les services de passation de marchés, de l'approvisionnement et de gestion du matériel;
- les services de gestion de l'information et de technologie de l'information;
- la gestion de la sécurité et des urgences;
- la gestion des services immobiliers et la planification afférente aux logements (chancelleries, résidences officielles et logements des employés);
- un appui à la sécurité opérationnelle et physique.

Élément clé, le SPI⁴ 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;
- une gestion efficace, fiable et cohérente 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 est essentielle afin de permettre au gouvernement du Canada de réaliser ses priorités internationales.

RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET OPÉRATIONS DES MISSIONS

La Direction générale des relations avec les clients et des opérations des missions comprend deux directions et deux Centres régionaux de services (CRS), qui travaillent de façon

concertée afin de répondre aux besoins des clients du SPI 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 et 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 2013-2014 :

La Direction générale a :

- en collaboration avec la Direction générale des biens, mis en œuvre les initiatives liées au Plan d'action économique du Budget de 2012 et a soutenu la mise en œuvre d'autres initiatives financières en lien avec le Budget de 2012, y compris le plafonnement des loyers, le recours accru à des baux privés dans les missions d'Europe de l'Ouest et l'ajustement de la taille des résidences officielles;
- assumé le rôle de secrétariat pour le protocole d'entente avec le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord 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 devenu un cooccupant dans une mission canadienne en juin 2013, à Port-au-Prince, et le Canada est devenu un cooccupant dans les missions du Royaume-Uni à Bagdad et, de façon temporaire, à Yangon;
- avec la participation du Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger, géré le processus de renouvellement du protocole d'entente interministériel sur les activités et le soutien des missions, approuvé par le Conseil des sous-ministres adjoints sur la représentation à l'étranger le 4 mars 2014;
- dans le cadre du Projet de renouvellement de la gestion du matériel, étendu l'identification par radiofréquence à toutes les missions. La solution est intégrée dans le système des finances et d'administration du MAECD et

⁴ Le SPI à l'administration centrale (AC) est responsable de : la prestation des services communs à l'étranger, à l'exception de la GI/TI; les vérifications, les évaluations et les inspections; et la gestion de la sécurité et des urgences, qui sont gérés par d'autres secteurs à l'AC du MAECD.

fournit une plateforme uniforme à l'échelle du réseau des missions, ce qui permet des contrôles d'inventaire plus rapides et une meilleure gestion des cycles de vie, de l'entreposage, de la réparation et du remplacement du matériel et du mobilier des logements du personnel;

- lancé, avec succès, l'outil d'automatisation de l'établissement des coûts. Cet outil en ligne automatise le processus de gestion des demandes de modifications de postes dans le réseau et aide les gens des programmes du MAECD, des partenaires et des cooccupants avec leurs demandes de modifications de poste. Les représentants des programmes du MAECD et des partenaires peuvent facilement générer des estimations détaillées des coûts en utilisant différents scénarios, ce qui contribue à la transparence et à fournir une information en temps réel à l'appui de la prise de décisions.

SERVICES IMMOBILIERS

La Direction générale des biens 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 SPI. La Direction générale offre des services dans les domaines de la gestion du portefeuille, de la sécurité physique, de la santé et sécurité, de la planification des logements 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 et 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 consultation de gouvernance intra et interministérielle à laquelle prennent part également les chefs de mission.

Le portefeuille des biens immobiliers du MAECD à l'étranger comprend 2 250 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. En 2013-2014, 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.

La Maison du Canada

La Maison du Canada à Trafalgar Square à Londres est en cours de transformation afin d'être reliée à l'édifice adjacent qui a été acheté en novembre 2012. La nouvelle

Maison du Canada abritera, dans un emplacement central, toutes les activités du haut-commissariat du Canada au Royaume-Uni et sera une vitrine de 17 600 mètres carrés pour l'art, les matériaux et le design canadien de premier plan.

Le regroupement du haut-commissariat a rapporté des centaines de millions de dollars en raison de la vente de l'immeuble de la chancellerie existante sur Grosvenor Square. Ce projet permettra d'économiser des millions de dollars chaque année tout en apportant des recettes de location d'un locataire.

Le déménagement mettra davantage en valeur la présence du Canada au Royaume-Uni grâce à une présence au cœur de Londres, à Trafalgar Square. Cela illustre et renforce l'engagement fort et durable du Canada à l'égard de sa relation avec les citoyens, l'économie et le gouvernement de Grande-Bretagne. Le projet devrait être terminé au début de 2015.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014 :

- Selon l'engagement pris dans le cadre du Budget de 2012 d'économiser 80 millions de dollars en capital et 3,6 millions de dollars en coûts d'exploitation, la Direction générale a commencé la mise en œuvre d'un plan solide pour s'attaquer à l'importante et coûteuse plateforme des résidences officielles. À ce jour, 20 résidences officielles (RO) ont été rationalisées, résultant en des économies annuelles de coûts d'exploitation de 670 000 \$. De plus, 20 autres RO sont à divers stades de vente ou de préparation pour la vente.
- Plusieurs projets de chancellerie pluriannuels ont été achevés, soit à Prague, Amman et Kiev. En fin d'année, des progrès avaient été accomplis en ce qui concerne les projets à Abidjan, Abuja, Athènes, Beijing, Bogotá, Bruxelles OTAN, Chandigarh, Colombo, Djouba, Guangzhou, Guatemala, Le Caire, Londres, Moscou, Nairobi, New York, Quito, Riyad et Yaoundé, et d'autres sont en voie d'achèvement à Bangalore, Hong Kong, Rabat, Rio de Janeiro et Yangon.
- La Direction générale a conclu un protocole d'entente avec le Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine de Parcs Canada. Ce protocole d'entente définit un processus d'évaluation de la valeur patrimoniale potentielle des bâtiments appartenant à l'État situés à l'étranger.
- Le MAECD a rendu un surplus d'espace loué à Boston, Denver, Kuala Lumpur, Panama et Taïpei. Des projets de réduction ont été lancés à Lusaka et Kigali. On s'est

penché sur la réduction et la cooccupation à Dacca, Detroit, Seattle, Séoul, Tokyo et Tunis.

- Une présence officielle du Royaume-Uni a été établie à l'ambassade du Canada à Port-au-Prince. De même, le Royaume-Uni a fourni un espace à la représentation canadienne dans son complexe à Bagdad. Le Royaume-Uni a également prévu un espace pour le Canada à Yangon pendant la préparation de la chancellerie permanente du Canada en vue de son ouverture en avril 2014. Les cooccupations étendent la portée du réseau en fournissant de

l'espace de bureau en toute sécurité d'une manière rapide et rentable. Elles permettent également aux cooccupants d'éviter des investissements coûteux dans les infrastructures ainsi que de partager les frais d'exploitation.

Le 31 mars 2014, la répartition mondiale des propriétés était la suivante : 23 p. 100 en Afrique et au Moyen-Orient, 25 p. 100 en Asie-Pacifique, 25 p. 100 en Europe, 14 p. 100 en Amérique latine et dans les Caraïbes, et 14 p. 100 en Amérique du Nord. Ces statistiques sont presque identiques à celles du 31 mars 2013.

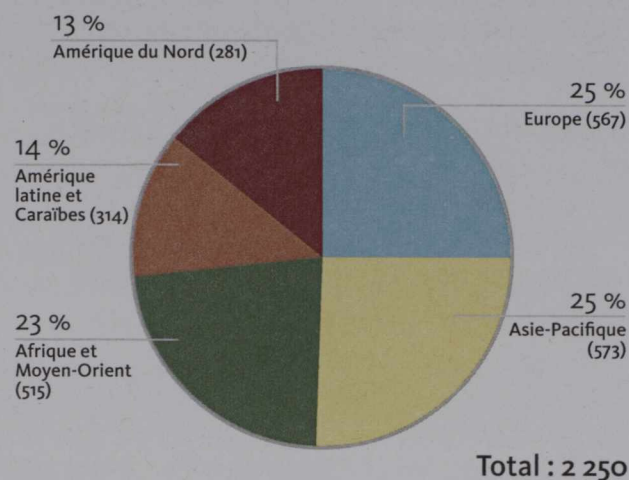
FIGURE 21
Modifications aux propriétés du MAECD, par région

Régions	Propriétés	31 mars 2012	31 mars 2013	31 mars 2014
Afrique et Moyen-Orient	Chancelleries	58	61	60
	Résidences officielles	21	24	24
	Logements du personnel	422	432	431
Total partiel		501	517	515
Asie-Pacifique	Chancelleries	54	53	51
	Résidences officielles	20	20	21
	Logements du personnel	484	491	501
Total partiel		558	564	573
Europe	Chancelleries	51	52	52
	Résidences officielles	32	32	32
	Logements du personnel	504	492	483
Total partiel		587	576	567
Amérique latine et Caraïbes	Chancelleries	42	42	43
	Résidences officielles	16	16	19
	Logements du personnel	243	242	252
Total partiel		301	300	314
Amérique du Nord	Chancelleries	38	38	35
	Résidences officielles	18	19	17
	Logements du personnel	266	242	229
Total partiel		322	299	281
Total de toutes les régions	Chancelleries	243	246	241
	Résidences officielles	107	111	113
	Logements du personnel	1 919	1 899	1 896
Total des propriétés		2 269	2 256	2 250

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 logements loués à titre privé.

FIGURE 22
Répartition des propriétés, par région



Source : Données du SIGBM, au 31 mars 2014

SÉCURITÉ DES MISSIONS

La Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences est un partenaire clé dans la protection des missions et de leur personnel à l'étranger.

La Direction générale, dont le mandat est de fournir des services de sécurité d'une manière rentable, entretient une solide relation fonctionnelle avec la Direction générale de la sécurité internationale et du renseignement, la Direction générale des biens ainsi que d'autres intervenants clés internes ou externes.

Les trois directions générales collaborent sur des politiques et des programmes ministériels ayant trait à la sécurité du personnel, de l'information et des infrastructures dans les missions à l'étranger. Elles veillent à l'intégration des exigences de sécurité dans la gestion des projets. De plus, elles gèrent ensemble le Programme de protection des infrastructures essentielles ainsi que les fonds destinés au

FIGURE 23
Propriétés et dépenses

Régions	2012-2013	2013-2014
Propriétés	246 complexes de chancellerie (169 loués par l'État, 77 appartenant à l'État)*	241 complexes de chancellerie (162 loués par l'État, 79 appartenant à l'État)*
	111 résidences officielles (34 louées par l'État, 77 appartenant à l'État)	112 résidences officielles (34 louées par l'État, 78 appartenant à l'État)
	1899 logements du personnel (1 271 loués par l'État, 422 appartenant à l'État et 206 logements loués à titre privé)	1897 logements du personnel (1 220 loués par l'État, 422 appartenant à l'État et 255 logements loués à titre privé)
Dépenses	364 millions de dollars pour des projets immobiliers comprenant les frais de loyer et l'entretien régulier**	285 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**	101,8 millions de dollars pour 115 grands projets d'immobilisation
	10,9 millions de dollars pour environ 460 projets d'entretien d'importance	9,6 millions de dollars pour environ 370 projets d'entretien d'importance
	50,3 millions de dollars pour plus de 7 500 commandes d'achat de biens et services	22,0 millions de dollars pour plus de 4 900 commandes d'achat de biens et de services

Source : Direction générale des biens

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

**Comprend les coûts liés 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 regroupement de la chancellerie de Londres).

La Direction générale des biens 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 été certifié la première fois en 2003.

renforcement de la sécurité dans les missions à l'étranger. L'élaboration de normes de sécurité pour les chancelleries, les résidences officielles et les logements du personnel se poursuit.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

La Direction générale a :

- créé une unité de surveillance pour la détection précoce des situations d'urgence et des incidents de sécurité internationaux qui surgissent et qui sont susceptibles de menacer la sécurité des Canadiens, des missions canadiennes ou des intérêts canadiens à l'étranger;
- déployé d'autres gestionnaires du programme de sécurité dans le réseau du Canada à l'étranger, ce qui a porté leur nombre à 31, et des agents de soutien à la sécurité recrutés sur place ont été embauchés dans les régions vulnérables. De plus, des membres de l'Équipe permanente de déploiement rapide ont été déployés en réaction à la situation à Nairobi, Manille, Djouba et Kiev pour aider les missions à répondre à la crise et assurer le maintien de la prestation des services essentiels;
- a fourni de l'équipement de sécurité et du personnel spécialisé en situation d'urgence aux missions canadiennes à Ramallah, Tel-Aviv, Nairobi, Djouba et Kiev. De plus, une gamme complète d'équipement de sécurité a été acquise et déployée, y compris des véhicules blindés, des appareils à rayons X et des détecteurs de métaux, des réseaux de communication radio, des matériaux résistant aux balles et aux explosions ainsi que des systèmes de télévision en circuit fermé;
- intégré aux projets immobiliers la conception, l'acquisition et l'installation d'un éventail complet de mesures relatives à la sécurité matérielle. De nouveaux arrangements au chapitre de l'approvisionnement ont été établis pour la fourniture de services professionnels d'architecture et de génie à l'appui de l'exécution du programme d'infrastructure critique;
- élaboré, pour le projet pour l'amélioration des gardiens de sécurité locaux, un modèle de demande de propositions (DP) à l'usage des missions pour l'attribution de contrats à des entreprises de sécurité privées. Une autre DP a été élaborée pour une trousse de vérification à l'intention des missions.

SERVICES AUX EMPLOYÉS RECRUTÉS SUR PLACE

La Direction générale des services aux employés recrutés sur place 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 5 300), et ce, pour le MAECD, les 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, les points de prestation de services communs et les missions, une gamme complète de services en RH. Notamment, elle :

- élabore et met au point le cadre réglementaire et stratégique en RH relatif aux ERP;
- 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 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, autre élément clé, 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.

La gouvernance des ERP

La Direction générale des services aux employés recrutés sur place apporte un appui au programme, fournit de l'expertise technique et assure la fonction de secrétariat pour deux comités, soit le Comité de gouvernance des ERP (CGERP) et le Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des ERP (CGPASERP).

Le CGERP, qui se consacre aux politiques des 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 CGPASERP a comme mandat : de prodiguer des conseils sur des questions qui concernent l'ensemble du programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP; de tirer profit de l'expertise; et d'offrir un point de liaison pour l'élaboration de politiques de gestion et de conseils stratégiques applicables au programme.

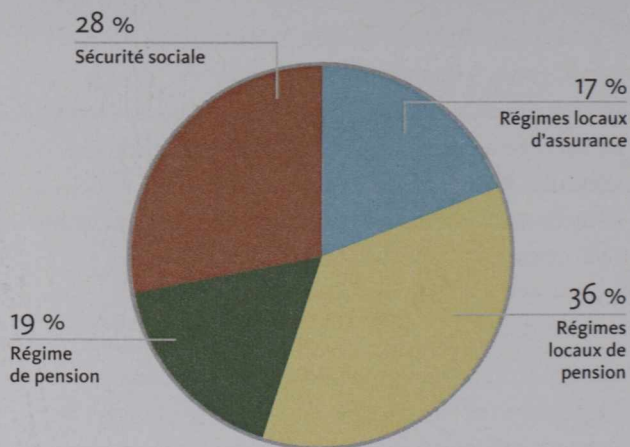
Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

La Direction générale a :

- mis en œuvre l'examen de la rémunération globale pour les ERP de 42 missions et le rajustement des salaires annuels pour le reste des missions. Elle a aussi implanté — et obtenu l'appui du CGERP à cet égard — divers cadres de rémunération pour les paiements en monnaie alternative pour des circonstances exceptionnelles et pour la régularisation de la situation des employés non nationaux avec des échelles salariales différentes;
- offert du soutien à la gouvernance du programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP par l'entremise du CGPASERP et du US Pension Investment Committee. Cela a également inclus l'examen de la stratégie d'investissement, la gestion de 190 millions de dollars en fonds de pension et la gestion de 65 millions de dollars en dépenses de programme avec un écart de moins de 0,02 p. 100. Les ententes locales relatives à la sécurité sociales de neuf pays ont été revues et les avantages sociaux de 19 plans locaux d'assurance ont été mis à jour ainsi qu'un programme de retraite obligatoire;
- dirigé l'inclusion des ERP à deux grandes initiatives du gouvernement du Canada : la nouvelle directive sur le programme de gestion du rendement et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, celui-ci étant une première pour le Ministère en ce qui concerne les ERP;

- renforcé les capacités en RH par le biais de nouvelles formations et a prodigué des conseils à la gestion des missions relativement à 175 cas nouveaux ou existants en relations de travail et en gestion du rendement, y compris l'analyse et la coordination de 14 dossiers de griefs à des fins d'examen et de prise de décision définitive. La Direction générale a également apporté un soutien important en lien avec le Budget de 2012, notamment la suppression de 51 postes d'ERP et le paiement correspondant d'indemnités de départ et de montants afférents au régime de pension;
- fait progresser la modernisation du cadre de gestion des RH pour les ERP en travaillant à la mise à jour du cadre législatif portant sur la gestion des ERP, du système mondial de paye pour les ERP et certains éléments des régimes de classification et de suivi, y compris l'ajout de descriptions de postes génériques et de profils de compétences.

FIGURE 24
Programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP : répartition des dépenses sous le crédit 15



Source : Direction générale des employés recrutés sur place

Note : Pour les montants, en dollars, prière de vous référer à la figure 28 du chapitre 4.

SERVICES DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

La Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie de l'information joue un rôle de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels du MAECD. Pour fournir les services de GI/TI dont le gouvernement du

FIGURE 25
Services de gestion de l'information et de technologie de l'information

Services	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Appui aux utilisateurs SIGNET au Canada et à l'étranger	12 500	13 668	13 010
Appui aux utilisateurs du réseau sécurisé au Canada et à l'étranger	5 606	5 808	5 347
Courriels envoyés et reçus	101 8 millions	10 6 millions	161 7 million
Courriels traités comme pourriels et bloqués	70 7 millions	90 millions	9 4 million
Demandes de service traitées par le centre de service en TI	129 902	136 898	167 546
Nombre d'appareils mobiles en usage (BlackBerry, PlayBook, iPad et tablettes électroniques)	5 828	6 033	6 147
Nombre d'installations de VCNet dans les missions	130	159	227
Nombre de demandes de recherche présentées au bureau de référence de la bibliothèque	3 700	4 000	4 200
Nombre de demandes de service de GI traitée (à Ottawa et à l'étranger)	5 204	6 130	6 799

Source : Direction de la planification et des rapports de la GI/TI

Canada a besoin à l'échelle internationale, la Direction générale de la GI/TI et Services partagés Canada déploient et appuient à l'échelle mondiale une infrastructure de GI/TI robuste — offerte en tout temps — qui est capable de servir les employés du MAECD, des partenaires et des cooccupants dans le réseau du Canada.

Sous l'administration du dirigeant principal de l'information, en 2013-2014, on a mis l'accent sur la conformité des priorités de GI/TI avec les besoins organisationnels. Cet objectif a été atteint en renforçant la collaboration et la consultation avec les clients, en mettant en place une structure de gouvernance plus ciblée et en adoptant des pratiques opérationnelles optimisées plus efficaces.

En 2013-2014, le Comité de stratégie en GI/TI du ministère nouvellement fusionné a continué d'évoluer. Par ailleurs, il a évalué et noté 42 propositions d'investissement. De ce nombre, neuf ont été financées directement de la réserve du Ministère (pour un total de 4 786 711 \$); les autres propositions ont été financées à partir du budget de base des programmes.

Au début de 2013-2014, la Direction générale de la GI/TI a réorienté ses priorités et ajusté ses plans pour se concentrer sur la fusion dans le but d'offrir une plateforme de GI/TI commune au sein d'une infrastructure de réseau unique au cours des prochaines années. Cette infrastructure comprendra une suite commune d'applications opérationnelles et d'applications de productivité.

En 2013-2014, la Direction générale de la GI/TI a continué de déployer des efforts pour fournir à ses clients des outils de TI améliorés; par exemple, l'un d'eux — les communications unifiées (CU) du MAECD — a pour but de fournir un ensemble intégré d'outils de communication (voix, vidéo et données). En 2013-2014, les CU ont été rendues accessibles à près de 600 utilisateurs du projet pilote, dont 110 se trouvaient dans trois missions du Brésil. Des outils de vidéotique et de collaboration ainsi que des téléphones logiciels et des iPad ont été mis à l'essai à l'AC et au Brésil.

Le Ministère est résolu à continuer d'innover sur le plan technologique et à demeurer en phase avec l'évolution rapide de l'informatique mobile. En outre, l'iPad SIGNET a été mis à l'essai avec succès, et il a été certifié et accrédité aux fins d'utilisation ministérielle au MAECD. Il donne aux employés un accès à la messagerie et au calendrier Outlook, aux lecteurs H: et I:, à InfoBanque, à l'intranet du MAECD et aux sites du gouvernement du Canada, sans oublier à l'outil Mon international.

Avec l'amélioration continue comme objectif, le MAECD a annoncé l'ajout d'une fonction améliorée à TRIO 2 (son système mondial de gestion des relations avec la clientèle) notamment une amélioration tant attendue, soit la possibilité d'associer de nombreuses organisations à une seule personne-ressource.

En novembre 2013, le MAECD a lancé Strategia, un outil de planification stratégique intégrée en ligne destiné aux missions et aux bureaux régionaux.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

- La Direction générale a offert du soutien au nouveau ministère fusionné en :
 - modernisant la connectivité actuelle entre les anciennes organisations pour acquérir la nouvelle capacité exigée, nettement accrue;
 - complétant la mise à niveau du Réseau mondial intégré de communications protégées (c'est-à-dire l'évolution de SIGNET);
 - complétant la mise à niveau des postes de travail à Windows 7 (exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor);
 - permettant d'effectuer des recherches dans un « répertoire organisationnel intégré du MAECD »;
 - donnant à tous les employés du MAECD l'accès à des outils de collaboration, tels que le Wiki et Agora;
 - facilitant et en appuyant l'harmonisation afin de fournir des applications opérationnelles clés du MAECD, comme Mon international, des outils d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels ainsi que des outils de formation;
 - rendant le système de gestion intégrée et les systèmes, applications et produits accessibles à tous les employés du MAECD, en leur offrant ainsi l'accès à deux systèmes financiers distincts : l'un dédié à la gestion des subventions et des contributions, et l'autre à la gestion financière liée au fonctionnement et à l'entretien, notamment les salaires et les immobilisations;
 - mettant en place le module des mesures de RH du Système de gestion des ressources humaines (qui fusionne le système libre-service de gestion des congés et le système de RH) qui offre aux gestionnaires du MAECD un outil leur permettant de présenter en ligne leurs demandes de dotation ou de classification.
- En tant que partenaire principal, le Ministère a mis en place avec CIC le Projet de biométrie pour les résidents temporaires dans 52 missions, de façon à accroître la sécurité, à réduire les fraudes d'identité aux fins d'immigration et à faciliter les déplacements légitimes.

SERVICES DE DISTRIBUTION ET DE COURRIER DIPLOMATIQUE

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.

Tel que prescrit par la politique sur la sécurité du gouvernement, le MAECD joue le rôle de transporteur principal du courrier diplomatique pour tous les ministères fédéraux et il assure le déplacement sécuritaire des renseignements et des biens entre le Canada et les missions à l'étranger.

La Direction des services de distribution et de courrier diplomatique fournit divers services de courrier, de transport et de distribution, tant pour l'administration centrale que pour les bureaux régionaux et satellites au Canada ainsi que les missions à l'échelle mondiale. Les biens et l'équipement liés aux activités des missions peuvent être envoyés par voie aérienne, maritime ou terrestre.

La Direction continue à chercher activement des moyens d'être plus rentable et efficace. Au cours de la dernière année, en collaboration avec l'équipe de l'approvisionnement international, les efforts pour promouvoir la livraison « juste-à-temps » (réception des marchandises seulement lorsqu'elles sont requises) ont eu comme résultat l'optimisation de l'espace d'entreposage et ont aidé à maintenir les coûts de transport et d'expédition, alors qu'ils continuent à augmenter de façon exponentielle dans ce secteur.

Il existe deux catégories de services de courrier diplomatique : classifié et non classifié. La figure 26 fournit des détails sur le courrier diplomatique et les envois maritimes au cours des deux dernières années financières.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

La Direction a :

- complété la fusion de l'unité des services de distribution de l'ancien MAECI avec la salle du courrier de l'ancienne Agence canadienne du développement international afin de rationaliser la distribution du courrier au MAECD né de la fusion;
- instauré un nouveau module de suivi dans le cadre de la phase II du projet de système de traitement du courrier automatisé pour permettre aux missions d'y accéder et de suivre le parcours de leurs envois;
- fourni un soutien logistique lors de 21 déplacements à l'étranger du premier ministre et des ministres du MAECD ainsi que de délégations canadiennes lors des sommets du G-8, du G-20 et de la Coopération économique Asie-Pacifique;
- à la suite de l'examen de 2012-2013, remanié les itinéraires de courrier diplomatique en fonction des volumes et des fréquences. Le service de courrier diplomatique tel que

FIGURE 26
Distribution du courrier diplomatique et expéditions maritimes

Année	2012-2013		2013-2014	
	Unités	Poids	Unités	Poids
Courrier diplomatique classifié	18 548	98 166	16 782	75 470
Courrier diplomatique non classifié	61 336	248 550	67 948	272 801
Expéditions maritimes	350	693 185	396,00	757 883
Total	80 234	1 039 901	85 126	1 106 154

Source : Direction des services de distribution et du courrier

restructuré s'arrime aux priorités ministérielles, permet de réaliser des économies et assure la viabilité du service pour l'avenir;

- coordonné l'entreposage et la distribution de plus de 750 appareils multifonctions, en collaboration avec l'unité des services informatiques. Cela faisait partie du Projet de rationalisation des imprimantes du MAECD dans le cadre de la Stratégie fédérale sur le développement durable du Canada;
- en tant que partie à l'annexe 4 (Services de logistique) du protocole d'entente entre le MAECD et le Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni, entamé des discussions sur la possibilité d'établir un centre commun pour les services de logistique liés au transport et au courrier diplomatique, ce qui profiterait aux deux organisations.

SERVICES DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE LA GESTION DU MATÉRIEL

La Direction de l'approvisionnement et de la gestion du matériel définit des orientations et offre des services de soutien au SPI ainsi qu'aux missions pour toutes les étapes de la gestion du cycle de vie — la planification, l'acquisition, l'utilisation et l'élimination — des actifs et du matériel du Ministère utilisés à l'étranger. Elle est responsable de :

- l'acquisition de tous les biens, logiciels et services en GI/TI pour le MAECD et, sur demande, pour les partenaires dans les missions. Elle gère également les actifs en GI/TI et les politiques connexes, et voit à la mise à jour des outils d'approvisionnement en GI/TI sur Achetez@MAECD;
- fournir des services de matériel à toutes les missions, y compris des conseils et des orientations sur la passation de

contrats, les règlements sur les marchés, les politiques, les procédures et les considérations environnementales. Elle voit également à l'achat de biens (meubles, accessoires, petits et grands appareils, fournitures de bureau, articles promotionnels) et aux options d'expédition lorsqu'elles sont disponibles et pratiques;

- fournir aux missions à l'étranger des services consultatifs pour les contrats en biens immobiliers. Cela comprend la prestation de conseils sur les politiques contractuelles, la mise au point de processus, d'outils et de modèles pour faire face à la complexité de la construction et des marchés immobiliers dans un contexte international et, d'agir en tant que secrétaire du Comité d'examen des marchés immobiliers.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

La Direction générale a :

- créé un groupe de travail à l'échelle internationale pour aborder la modernisation de l'approvisionnement :
 - a développé une ébauche du cadre de référence pour le Comité d'examen des marchés. Les termes du cadre de référence exigent que chaque mission soit représentée par le Comité d'examen des marchés et précisent également le processus à suivre pour la soumission au Comité de demande d'approvisionnement jusqu'au seuil actuel de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA); et
 - a élaboré un nouveau modèle d'approvisionnement qui élimine les activités sans valeur ajoutée et améliore ainsi les délais de prestation de services aux clients. Deux projets pilotes ont été menés afin de valider ce nouveau modèle.

- créé un service d'assistance de trois bureaux (l'Asie; l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient; et les États-Unis) à l'administration centrale afin de mieux s'aligner avec les besoins d'approvisionnement des missions-clientes;
- créé des postes d'ERP pour fournir des services d'approvisionnement et soutenir les missions avec le traitement de données relié aux contrats dans le module de gestion des articles du SGI.

DIRECTIVES SUR LE SERVICE EXTÉRIEUR

La Direction générale des Directives sur le service extérieur (DSE) administre les DSE, 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 portent sur des sujets tels que les dépenses de réinstallation, d'éducation, de soins de santé et de voyage. La Direction générale administre ces directives pour tous les employés du MAECD et pour la majorité des partenaires à l'étranger.

Le Conseil national mixte (CNM) est une enceinte permettant aux agents négociateurs et aux employeurs de la fonction publique participants de se rassembler et d'aborder de grandes questions liées aux relations de travail. Environ tous les trois ans, le Comité des Directives sur le service extérieur 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, d'autres ministères et des agents négociateurs.

Principales réalisations au cours de l'exercice 2013-2014

La Direction générale a :

- apporté un soutien à 1 767 employés canadiens et aux 2 991 personnes à leur charge;
- obtenu un taux de satisfaction des clients de 82 p. 100 vis-à-vis l'ensemble des services d'après le questionnaire des services aux clients en 2013;
- fait en sorte que le portail des DSE, mis en place en février 2012, continue 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 deuxième version du portail des DSE, lancée en novembre 2013, a intégré les indemnités mensuelles et

les rajustements compensatoires pour les logements. Au total, 11 DSE sont maintenant gérées par le portail des DSE, ce qui a pour effet d'améliorer considérablement le service au client;

- modernisé et renforcé des contrôles de gestion financière pour les DSE gérées à l'administration centrale et dans les missions. La Direction générale a mis en œuvre un plan de suivi régulier des frais codés aux DSE et fourni des lignes directrices claires aux missions et aux administrateurs des DSE sur les dépenses de DSE admissibles;
- géré cinq évacuations des employés canadiens et de leurs personnes à charge, au Caire, à Djouba, à Kiev, à Ramallah et à Tel-Aviv. Ceci a été réalisé grâce à la collaboration de la Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences et leurs bureaux géographiques respectifs. Un soutien a été fourni aux missions à l'égard des dispositions des DSE qui s'appliquent aux employés canadiens et aux personnes à leur charge lors d'une période d'évacuation.

VÉRIFICATION, ÉVALUATION ET INSPECTION

Vérification interne

La Direction de la vérification interne a soutenu le SPI et le MAECD dans son ensemble par l'examen de la mise en œuvre du Plan d'action économique du Budget de 2012. Les vérificateurs ont recommandé des améliorations aux rapports sur la gouvernance, aux rapports sur les contrôles et aux rapports de situation afin d'assurer la réalisation et la durabilité des engagements pris.

En 2013-2014, la Direction de la vérification interne a achevé deux projets reliés directement aux activités du SPI.

- **Services de courrier diplomatique** – Deux domaines d'amélioration ont été cernés lors de la vérification, soit les mesures de protection physique et la surveillance de la gestion.
- **Examen complet des contrats en GI/TI** – Ce travail a permis de déterminer les volets à améliorer dans le traitement des contrats du Ministère liés à la gestion de l'information et à la technologie de l'information.

En plus des vérifications effectuées au cours de l'année 2013-2014, le Bureau du dirigeant principal de la vérification a fait des suivis officiels de la mise en œuvre des plans d'action de gestion et en a fait rapport au Comité ministériel de vérification sur une base régulière. En 2013-2014, le

Bureau du dirigeant principal de la vérification a travaillé avec le SPI et le dirigeant principal de l'information pour le suivi et les rapports sur la mise en œuvre des plans d'action de gestion liés aux vérifications effectuées au cours des années précédentes mais qui ont des actions encore en suspens. Il s'agit notamment :

- **Sécurité de la technologie de l'information** – La mise en œuvre du plan d'action a été retardée en raison du fait qu'on a confié les recommandations de la vérification au MAECD et à Services partagés Canada. La situation continue à faire l'objet de suivis et de rapports au Comité ministériel de vérification.
- **Gestion des dossiers** – Les initiatives de base, telles que déterminer une politique et une stratégie, établir l'autorité fonctionnelle du dirigeant principal de l'information et concevoir des indicateurs de rendement clés afin d'évaluer le progrès, ont été achevées. De plus, on a défini et mis en œuvre une approche de la gestion des connaissances afin d'assurer la mémoire organisationnelle. Les actions restantes liées aux pratiques de gestion de l'information continuent d'être l'objet de suivis et de rapports au Comité ministériel de vérification.
- **Vérification sur les biens immobiliers** – Les mesures de gestion en suspens continuent de faire l'objet de suivis et de rapports au Comité ministériel de vérification.
- **Vérification de la gestion des actifs de TI par le Bureau du contrôleur général** – Les actions de gestion en suspens liées à l'inventaire de l'équipement de TI continuent de faire l'objet de suivis et de rapports au Comité ministériel de vérification.

Tous les rapports provenant du Bureau du dirigeant principal de la vérification sont publiés sur Internet. Veuillez noter que la vérification de la sécurité de la TI n'est pas publiée car elle contient des renseignements classifiés.

Évaluation

En 2013-2014, la Direction de l'évaluation du Bureau de l'inspecteur général a procédé à l'évaluation de l'Initiative des Centres régionaux de services. Cette évaluation avait pour objectif d'évaluer la pertinence et le rendement du CRSEMA et du CRS-É-U., ainsi que leur efficacité et leur rentabilité. Il ressort de cette évaluation que des progrès ont été réalisés sur le plan de la régionalisation de la prestation des services communs. Cependant, une réévaluation et un réaménagement du modèle régional s'imposent afin d'accélérer les progrès en vue d'obtenir les résultats escomptés, et un plan exhaustif de mise en œuvre doit être

élaboré pour faire progresser l'Initiative. Tous les détails de cette évaluation seront affichés dans le site Web du Bureau de l'inspecteur général en temps opportun.

Inspection des missions

En 2013-2014, le Bureau de l'inspecteur général a procédé à 12 inspections de missions, comparativement à 15 l'année précédente. De plus, l'inspection à distance de deux missions a été effectuée. Ces inspections visent à fournir à la haute direction 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. Des renseignements détaillés sur les inspections des missions sont disponibles dans le site Web du Bureau de l'inspecteur général.

FIGURE 27
Inspections en 2013-2014

Mission	2013-2014
Riyad	avril 2013
Abou Dhabi	avril 2013
Koweït	avril 2013
New York	juin 2013
New York (mission permanente aux Nations Unies)	juin 2013
Taïpei	septembre-octobre 2013
Séoul	octobre 2013
Singapour	octobre 2013
Denver (inspection à distance)	novembre 2013
Boston (inspection à distance)	décembre 2013
Bruxelles (mission auprès de l'Union européenne)	février 2014
Bruxelles	mars 2014
Bruxelles (mission auprès de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord)	mars 2014
Copenhague	mars 2014

Source : Direction de l'inspection des missions

4 RAPPORT FINANCIER



© Shutterstock

Cette section du rapport annuel compte parmi les outils qu'utilise le SPI pour rendre compte de la gestion des fonds que partenaires, y compris le MAECD, et cooccupants confient au Ministère. On y trouve 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 28 présente un portrait global et comparatif des dépenses liées au réseau que gère le SPI. Cela comprend 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 comprennent seulement ceux payés directement par le MAECD. Les salaires et les avantages sociaux payés par les partenaires et les cooccupants, sont exclus de cette figure.

Notez également que, tandis que les dépenses d'exploitation globales ont diminué au cours des dernières années, les dépenses pour les services de protection ont augmenté de 9,78M \$ ou 48,9 p. 100 depuis 2011-2012.

FIGURE 28
Dépenses gérées par le Secteur de la plateforme internationale, 2013-2014, 2012-2013 et 2011-2012

Éléments	2013-2014		2012-2013		2011-2012	
	Montant réel (en dollars)	%	Montant réel (en dollars)	%	Montant réel (en dollars)	%
Salaires et avantages – Employés canadiens	56 366 546 \$	7,0 %	77 857 343 \$	8,2 %	79 921 869 \$	9,1 %
Salaires et avantages – Employés recrutés sur place (ERP)	122 984 466	15,2 %	122 936 324	12,9 %	130 976 584	14,9 %
Total partiel – Salaires et avantages	179 351 012 \$	22,1 %	200 793 667 \$	21,0 %	210 898 453 \$	23,9 %
Pensions des ERP	33 723 557	4,2 %	8 621 637	4,0 %	27 880 712	3,2 %
Plans d'assurance des ERP	18 640 347	2,3 %	11 816 510	1,2 %	11 971 465	1,4 %
Sécurité sociale des ERP	13 000 097	1,6 %	19 647 616	2,1 %	19 989 128	2,3 %
Total partiel – Pensions, assurances et sécurité sociale des ERP	65 364 001 \$	8,1 %	70 085 763 \$	7,3 %	59 841 305 \$	6,8 %
Indemnités du service extérieur	92 808 848	11,5 %	88 586 837	9,3 %	88 997 165	10,1 %
Réinstallations*	35 589 025	4,4 %	38 133 996	4,0 %	40 714 205	4,6 %
Total partiel – Directives sur le service extérieur**	128 397 874 \$	15,9 %	126 720 833 \$	13,3 %	129 711 370 \$	14,7 %
Immobilier – Location de terrains et de bâtiments	147 120 790	18,2 %	147 937 357	15,5 %	144 429 734	16,4 %
Immobilier – Achat de terrains et de bâtiments***	65 074 604	8,0 %	174 609 941	18,3 %	52 103 693	5,9 %
Immobilier – Réparation de bâtiments, de machinerie et d'équipement	28 853 463	3,6 %	25 579 440	2,7 %	34 914 617	4,0 %
Immobilier – Achat de machinerie et d'équipement	35 845 171	4,4 %	39 370 688	4,1 %	60 602 125	6,9 %
Immobilier – Services publics	25 857 138	3,2 %	23 751 758	2,5 %	24 143 778	2,7 %
Immobilier – Location de machinerie et d'équipement	450 362	0,1 %	1 602 093	0,2 %	1 078 601	0,1 %
Total partiel – Immobilier****	303 201 527 \$	37,4 %	412 851 277 \$	43,3 %	317 272 548 \$	36,0 %

suite à la page suivante

Éléments	2013-2014		2012-2013		2011-2012	
	Montant réel (en dollars)	%	Montant réel (en dollars)	%	Montant réel (en dollars)	%
Services professionnels – Protection, informatique, formation, services juridiques et autres	87 381 298	10,8 %	96 411 962	10,1 %	91 741 487	10,4 %
Transport – Voyage, relocalisation et fret	16 135 481	2,0 %	16 880 641	1,8 %	21 623 104	2,5 %
Services de télécommunications****	583 766	0,1 %	223 607	0,0 %	18 979 955	2,2 %
Autres services – Services contractuels non professionnels et autres	13 396 522	1,7 %	14 450 248	1,5 %	12 812 473	1,5 %
Fournitures et matériaux – Métal, essence, bois, papier et divers	13 865 945	1,7 %	12 859 655	1,3 %	15 940 846	1,8 %
Autres – Déficits, pertes, avances et divers	1 322 816	0,2 %	2 055 550	0,2 %	849 716	0,1 %
Services d'information – Publicité, impression et communications	716 411	0,1 %	1 098 871	0,1 %	1 410 939	0,2 %
Total partiel – Biens et services	133 402 239 \$	16,5 %	143,980,534 \$	15,1 %	163 358 520 \$	18,5 %
Total	809 716 653 \$	100 %	954,432,074 \$	100 %	881 082 196 \$	100 %

Source : Direction du soutien en gestion financière

*En 2013-2014, 1 767 employés et 2 991 personnes à leur charge ont bénéficié de services de relocalisation; en 2012-2013, le nombre était de 959 employés et 1 252 personnes à charge comparativement à 1 109 employés et 1 354 personnes à charge en 2011-2012.

**Les 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.

***Cela comprend les coûts liés 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.)

****Cela comprend les dépenses liées au fonctionnement et aux immobilisations.

*****Le montant consigné pour 2012-2013 et 2013-2014 est significativement moins élevé qu'en 2011-2012 puisque SPC est maintenant responsable de la plupart des services de télécommunications du MAECD.

Notes :

1. La Direction générale de la gestion de l'information et la technologie n'apparaît pas dans cette figure car elle ne fait plus partie du SPI.
2. Les coûts associés à la sécurité dans les missions sont inclus dans les éléments suivants : Immobilier – Réparation de bâtiments, de machinerie et d'équipement; Immobilier – Achat de machinerie et d'équipement; et Services professionnels – Protection, informatique, formation, services juridiques et autres.

CHANGEMENTS AU FINANCEMENT DES PARTENAIRES ET DES COOCCUPANTS

La figure 29 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 2012-2013 et 2013-2014. 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.

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. En conséquence, ils sont donc facturés à chaque année pour les frais liés à leurs postes à l'étranger. La figure 29 présente l'information sur les coûts totaux pour tous les cooccupants à l'étranger.

FIGURE 29
Évolution des fonds investis dans le réseau, 2013-2014 et 2012-2013

Activité	2013-2014		2012-2013	
	Nombre de postes (net)	Accroissement net de financement (en dollars)	Nombre de postes (net)	Accroissement net de financement (en dollars)
Activités financées par les partenaires (excluant le MAECD)				
Modifications apportées aux postes d'EC	2	4 019 580 \$	-	525 120 \$
Modifications apportées aux postes d'ERP*	-61	-6 134 050	-154	-6 214 495
Autres**	-	914 065	-	7 842 048
Total partiel – Activités financées par les partenaires	-59	-1 200 405 \$	-154	2 152 673 \$
Activités financées par le MAECD				
Modifications apportées aux postes d'EC	10	6 873 160	8	5 233 080
Modifications apportées aux postes d'ERP	32	2 267 392	4	582 854
Autres**	-	3 342 965	-	5 395 340
Total partiel – Activités financées par le MAECD	42	12 483 517 \$	12	11 211 274 \$
Activités financées par les cooccupants				
EC à l'étranger	52	8 045 873	47	7 028 767
ERP	137	3 061 614	133	17 048 562
Total partiel – Activités financées par les cooccupants***	190	31 107 488 \$	180	24 077 329 \$
Total du nouveau financement investi dans le réseau	173	42 390 600 \$	38	37 441 277 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière

Notes :

1. Les montants négatifs indiquent des remboursements dus à des modifications de postes, par exemple, des suppressions de postes ou l'annulation de projets.
2. L'écart entre le nombre de postes indiqué dans cette figure et les figures du chapitre 2 peut s'expliquer par le temps écoulé entre le moment où une opération est décidée et celui où elle est traitée, et par le fait qu'il peut y avoir eu des corrections faites au système, liées aux postes, qui n'ont aucune incidence financière.

*La diminution dans le nombre d'employés recrutés sur place au cours des deux années peut être attribuée au Plan d'action sur la réduction du déficit.

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

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

La figure 30 présente les détails entourant le nouveau financement, à hauteur de 42 390 600 \$ investi dans le réseau en 2013-2014, comme le souligne la figure 29 ci-dessus. Elle indique les changements au financement, soit par des injections de fonds supplémentaires, soit 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.

FIGURE 30
Détail de l'évolution des fonds investis dans le réseau, 2013-2014

MAECD	Postes d'EC (en dollars)	Postes d'ERP (en dollars)	Autres* (en dollars)	Total (en dollars)
Partenaires (excluant le MAECD)				
Agence canadienne de développement international**	1 006 060 \$	-203 700 \$	263 780 \$	1 066 140 \$
Agence canadienne d'inspection des aliments	-	-	160 400	160 400
Agence des services frontaliers du Canada	361 380	163 700	-281 600	243 480
Agriculture et Agroalimentaire Canada	-	205 040 \$	-101 635 \$	103 405 \$
Anciens Combattants Canada	-	-33 120	-	-33 120
Citoyenneté et Immigration Canada	1 748 600	-6 840 480	-407 580	-5 499 460
Commission canadienne de sûreté nucléaire	250 740	-	-	250 740
Défense nationale	438 500	673 180	-	1 111 680
Environnement Canada	-	-151 650	-	-151 650
Gendarmerie royale du Canada	136 300	-	-296 800	-160 500
Industrie Canada	-239 100	-80 520	-	-319 620
Ressources naturelles Canada (RNCan)	-	133 500	-	133 500
Sécurité publique Canada	317 100	-	1 577 500	1 894 600
Total partiel – Partenaires	4 019 580 \$	-6 134 050 \$	914 065 \$	-1 200 405 \$
MAECD				
Bureau de gestion des activités politiques et de commerce et négociations (TMG)	-	-	94 080	94 080
Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (GLE)	-	-101 900	-	-101 900
Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (AID)	36 320	-822 960	17 000	-769 640
Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences (CED)	1 619 600	366 580	-16 360	1 969 820
Direction générale de la sécurité internationale (IDD)	-56 460	-	-	-56 460
Direction générale de l'Afrique et du Maghreb (GFD)	1 765 400	552 500	-14 974	2 302 926
Direction générale de l'Amérique latine et des Antilles (GCD)	-181 860	-50 580	-68 382	-300 822
Direction générale de l'Asie du Nord (GPD)	-490 700	99 920	-256 493	-647 273
Direction générale de l'Asie du Sud, du Sud-Est et de l'Océanie (GPD)	-	48 900	-194 096	-145 196
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	13 200	183 940	-86 650	110 490
Direction générale des biens matériels (ARD)	239 200	441 520	-	680 720

suite à la page suivante

MAECD	Postes d'EC (en dollars)	Postes d'ERP (en dollars)	Autres* (en dollars)	Total (en dollars)
Direction générale des opérations consulaires (CND)	383 560	15 720	-	399 280
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	444 700	11 620	-	456 320
Direction générale des relations avec les clients et des opérations des missions (AFD)	-312 960	95 600	-	-217 360
Direction générale des ressources humaines ministérielles et opérationnelles (HSD)	1 413 600	94 260	-	1 507 860
Direction générale du Moyen-Orient (GMD)	-108 240	307 960	149 328	349 048
Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (IRD)	2 049 620	-	-	2 049 620
Programme des services communs, frais majorés***	-	-	2 842 000	2 842 000
Programme des services communs, missions (AFD)***	58 180	1 024 312	877 512	1 960 004
Total partiel – MAECD	6 873 160 \$	2 267 392 \$	3 342 965 \$	12 483 517 \$
Cooccupants				
Banque du Canada	150 280	77 590	-	227 870
Corporation commerciale canadienne	165 050	-	-	165 050
Exportation et développement Canada	2 467 904	4 065 401	-	6 533 305
Gouvernement de la Colombie-Britannique	-	206 600	-	206 600
Gouvernement d'Israël	-	202 210	-	202 210
Gouvernement de l'Alberta	1 190 158	2 572 365	-	3 762 523
Gouvernement de l'Australie	49 668	74 502	-	124 170
Gouvernement de l'Ontario	1 889 988	1 889 380	-	3 779 368
Gouvernement du Québec	2 055 847	13 890 501	-	15 946 348
Gouvernement du Royaume-Uni	76 978	83 066	-	160 044
Total partiel – Cooccupants	8 045 873 \$	23 061 614 \$	-	31 107 488 \$
Total – Partenaires, MAECD et cooccupants	18 938 613 \$	19 194 956 \$	4 257 030 \$	42 390 600 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière

Notes :

1. Les montants négatifs indiquent des remboursements dus à des modifications de postes, par exemple, des suppressions de postes ou l'annulation de projets.
2. La figure ne comprend que les partenaires et cooccupants qui ont effectué des changements au réseau en 2013-2014.

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

**Puisque la fusion de l'Agence canadienne de développement international et le ministère des Affaires étrangères et du commerce a eu lieu au cours de l'exercice 2013-2014, tous les transferts entre les deux entités ont été traités comme des transferts entre deux ministères. La fusion des deux entités sera reflétée dans les tableaux financiers de la prochaine édition du rapport annuel sur le réseau du Canada (2014-2015).

***Pour plus de détails sur le Programme des services communs, prière de consulter la figure 34 sur la répartition des frais pour les services communs à l'étranger.

INFORMATION FINANCIÈRE LIÉE 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 au MAECD d'effectuer l'entretien au cours du cycle de vie et les améliorations d'importance, et ce, de façon cyclique, selon les bonnes pratiques en vigueur relatives à la gestion des propriétés. Cela fait en sorte de prévenir une détérioration prématurée et le remplacement coûteux et précoce de chancelleries.

FIGURE 31
Frais de recapitalisation perçus pour les modifications de postes, 2013-2014

Commanditaires	Année courante* (en dollars)	Financement permanent* (en dollars)
Montants perçus des partenaires (excluant le MAECD)		
Agriculture et Agroalimentaire Canada	17 900 \$	12 600 \$
Agence canadienne de développement international**	-29 600	-54 600
Agence des services frontaliers du Canada	10 600	18 000
Citoyenneté et Immigration Canada	-280 800	-298 100
Commission canadienne de sûreté nucléaire	7 000	7 000
Défense nationale	86 200	88 000
Gendarmerie royale du Canada	6 300	12 600
Ressources naturelles Canada	12 600	-
Santé Canada	-16 500	-
Sécurité publique Canada	8 200	10 800
Total partiel – Partenaires	-178 100 \$	-203 700 \$
Montants perçus du MAECD		
Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (GLE)	-26 800	-37 800
Direction générale de l'Afrique et du Maghreb (GFD)	49 400	66 600
Direction générale de l'Asie du Nord (GPD)	6 400	10 800
Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie (GUD)	2 100	-
Direction générale des opérations consulaires (CND)	900	18 000
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	11 100	-
Direction générale du Moyen-Orient (GMD)	3 600	5 400

suite à la page suivante

Commanditaires	Année courante* (en dollars)	Financement permanent* (en dollars)
Direction générale des ressources humaines ministérielles et opérationnelles (HSD)	4 500	5 400
Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (IRD)	21 500	-
Total partiel – Partenaires	72 700 \$	68 400 \$
Total des fonds de recapitalisation perçus	-105 400 \$	-135 300 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière

Notes :

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

2. La figure ne comprend que les partenaires qui ont effectué des modifications de postes en 2013-2014.

*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).

**Puisque la fusion de l'Agence canadienne de développement international et le ministère des Affaires étrangères et du commerce a eu lieu au cours de l'exercice 2013-2014, tous les transferts entre les deux entités ont été traités comme des transferts entre deux ministères. La fusion des deux entités sera reflétée dans les tableaux financiers de la prochaine édition du rapport annuel sur le réseau du Canada (2014-2015).

FIGURE 32
Exemples de dépenses de recapitalisation, 2013-2014

Chancelleries	Éléments	Total (en dollars)
Bamako	Recapitalisations de génératrices	43 100 \$
Berlin	Mise à niveau de la signalisation des détecteurs d'incendie et de l'éclairage d'urgence	100 200
Le Caire	Recapitalisation de l'équipement stabilisateur de tension	11 800
Dar es Salaam	Construction d'un réservoir d'eau souterrain pour la sécurité incendie	63 600
Kaboul	Recapitalisation de la couverture	144 800
Kaboul	Mise à niveau d'usines de traitement de l'eau	111 500
Kingston	Remplacement et mise à niveau de génératrices	44 900
Nairobi	Recapitalisation de systèmes refroidisseurs et CVC	111 200
Paris	Remplacement et mise à niveau de l'éclairage d'urgence	95 500
Paris	Remplacement et mise à niveau du système de climatisation	93 500
Port-au-Prince	Remplacement et mise à niveau du système de ventilation	292 400
Port-au-Prince	Remplacement et mise à niveau du système de stockage de diesel	87 400
Port-au-Prince	Remplacement et mise à niveau de génératrices	81 800
Rome	Remplacement et mise à niveau de la tuyauterie et du système d'égouts existant	29 100
Sydney	Mise à niveau sécuritaire du sas d'air	54 500
Tel-Aviv	Remplacement et mise à niveau de luminaires	52 100
Tokyo	Remplacement et mise à niveau de luminaires, de thermopompes et de robinets	75 300
Washington	Remplacement et mise à niveau de revêtement mural	68 900

Source : Direction générale des biens immobiliers

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 Conseil du Trésor une

modification 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 prestation. Puis, 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 sous-ministres adjoints sur la représentation à l'étranger en juillet 2009. Ils sont entrés en vigueur, rétroactivement, le 1^{er} avril 2009.

FIGURE 33
Frais pour les services communs à l'étranger, 2013-2014 – MAECD et partenaires

	Financement 2013-2014 (en dollars)
Solde d'ouverture	3 047 352 \$
Solde d'ouverture MAECD, Entrées de fonds*	
Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (GLE)	-75 100
Direction générale de l'Europe et l'Eurasie (GUD)	8 800
Direction générale de l'Afrique et du Maghreb (GFD)	210 000
Direction générale de l'Asie du Sud, du Sud-Est et de l'Océanie (GSD)	35 000
Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord (GND)	37 500
Direction générale des ressources humaines ministérielles et opérationnelles (HSD)	122 800
Direction générale du Moyen-Orient (GMD)	183 840
Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (IRD)	261 200
Direction générale des opérations consulaires (CND)	49 200
Total partiel – MAECD, entrées de fonds	833 240 \$
Autres partenaires – Entrées de fonds*	
Agriculture et Agroalimentaire Canada	42 500
Agence canadienne de développement international**	-70 700
Agence des services frontaliers du Canada	35 000
Citoyenneté et Immigration Canada	-455 900
Commission canadienne de sûreté nucléaire	53 000
Défense nationale	274 200
Gendarmerie royale du Canada	26 500
Ministère de la Justice Canada	-78 400

suite à la page suivante

	Financement 2013-2014 (en dollars)
Ressources naturelles Canada	30 000
Santé Canada	-30 000
Sécurité publique Canada	45 000
Total partiel – Autres partenaires, entrées de fonds	-128 800 \$
Total de toutes les missions – Entrées de fonds	3 751 792 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière

Note : La figure n'inclut que les partenaires ayant des entrées de fonds en 2013-2014.

*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.

**Puisque la fusion de l'Agence canadienne de développement international et le ministère des Affaires étrangères et du commerce a eu lieu au cours de l'exercice 2013-2014, tous les transferts entre les deux entités ont été traités comme des transferts entre deux ministères. La fusion des deux entités sera reflétée dans les tableaux financiers de la prochaine édition du rapport annuel sur le réseau du Canada (2014-2015).

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 34.

La figure 34 présente le mouvement des fonds afférents aux FSCE. 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 (FSCE perçus). 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 colonne intitulée FSCE investis tient compte des fonds utilisés pour créer ou supprimer des postes relatifs aux services communs ou ceux utilisés pour les activités afférentes aux services communs.

FIGURE 34
Répartition des frais pour les services communs à l'étranger, 2013-2014

	2013-2014		Surplus net (déficit) (en dollars)
	FSCE perçus	FSCE investis	
Services à la clientèle des missions			
Solde d'ouverture	3 047 352 \$	- \$	3 047 352 \$
Région de l'Afrique et du Maghreb	185 600	-128 772	56 828
Région de l'Amérique du Nord	204 700	85 720	290 420
Région de l'Amérique latine et des Antilles	-162 000	-220 420	-382 420
Région de l'Asie du Nord	65 600	104 840	170 440
Région de l'Asie du Sud et du Sud-Est et l'Océanie*	39 500	-810 812	-771 312
Région de l'Europe et l'Eurasie	122 500	83 612	206 112
Région du Moyen-Orient	248 540	-574 172	-325 632
Financement de déploiements temporaires	-	-500 000	-500 000
Total partiel – Services à la clientèle des missions	3 751 792 \$	-1 960 004 \$	1 791 788 \$
FSCE majorés			
Solde d'ouverture	2 599 280	-	2 599 280
Financement des services communs à l'AC	455 200	2 842 000	-2 386 800
Total partiel – FSCE majorés	3 054 480 \$	-2 842 000 \$	212 480 \$
Gestion de l'information et technologie (GI/TI)	80 330	-80 330	-
TOTAL des FSCE en surplus (déficit)	6 886 602 \$	-4 882 334 \$	2 004 268 \$

Source : Direction du soutien en gestion financière

*Inclut l'Afghanistan

CONCLUSION : INNOVATION ET GAINS D'EFFICIENCE DANS LE RÉSEAU

Au fur et à mesure que le Ministère ira de l'avant, il faut s'attendre à ce qu'il y ait encore des mouvements importants – des augmentations ou des diminutions de l'empreinte des programmes, et des réattributions de ressources pour répondre à des priorités en évolution ainsi que pour tenir compte des enjeux régionaux et des processus opérationnels. Par conséquent, on accordera une importance de plus en plus grande à la création d'un cadre qui favorise l'innovation et la modernisation des processus opérationnels.

Pour obtenir des gains d'efficacité, le MAECD établit des partenariats avec des pays aux vues similaires comme solution de rechange à l'établissement et à l'exploitation de missions à l'étranger dans des milieux difficiles, ce qui lui permet d'agir rapidement et de procéder à un investissement initial moindre en infrastructures et en soutien opérationnel. Le Ministère continuera également de recourir à des réseaux de professionnels hautement formés dans les missions pour améliorer la manière dont il exerce ses activités, par exemple l'intégration de missions dans des réseaux régionaux.

Le Secteur de la plateforme internationale (SPI) ne cessera de mettre à profit de nouvelles technologies et de nouveaux outils pour créer des processus opérationnels modernes et créatifs. À l'heure actuelle, on procède à la mise en œuvre de

l'automatisation de l'outil d'établissement des coûts des changements de postes, à la mise en œuvre d'un système d'identification électronique pour les inventaires des missions et à l'élargissement du système de demandes de service en ligne des missions. Ces outils permettront d'améliorer l'offre de services du Ministère, sans compter sa capacité d'établissement de rapports et celle à mesurer le rendement.

Le SPI procède également au déploiement du Milieu de travail 2.0 dans les missions à l'étranger, ce qui permet de favoriser une conception axée sur l'innovation, une meilleure utilisation de la lumière naturelle, le recours à un plus grand nombre de salles communes (p. ex. salles de réflexion, salles de réunion, aires de collaboration, cuisines) et une plus grande souplesse pour adapter les locaux à l'évolution des besoins des programmes. Le Milieu de travail 2.0 a été pleinement mis en œuvre à la mission de Hong Kong en juin 2014.

L'édition 2014-2015 du Rapport fournira davantage de détails sur ces améliorations et d'autres encore.

Pour de plus amples renseignements, veuillez écrire à aad@international.gc.ca.

LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SYMBOLES

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada	CGERP	Comité de gouvernance des employés recrutés sur place	DPI	Dirigeant principal de l'information
AAM	Agent d'administration de la mission	CGPASERP	Comité de gouvernance des pensions et des avantages sociaux des employés recrutés sur place	DSE	Directives sur le service extérieur
ACC	Anciens combattants Canada	CIC	Citoyenneté et Immigration Canada	DSIS	Déclaration et suivi des incidents de sécurité
ACDI	Agence canadienne de développement international	CME	Comité ministériel d'évaluation	EC	Environnement Canada
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments	CMV	Comité ministériel de vérification	EC	Employés canadiens
AGC	Agent de gestion et des affaires consulaires	CND	Direction générale des affaires consulaires	EDC	Exportation et développement Canada
AIPRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels	CNM	Conseil national mixte	EPDR	Équipe permanente de déploiement rapide
APEC	Coopération économique Asie-Pacifique	CORA	Comité sur la représentation à l'étranger	ERP	Employés recrutés sur place
ARC	Agence du revenu du Canada	CPPC	Comité des principes et des procédures en matière de calcul des coûts	F et E	Fonctionnement et entretien
ARD	Direction générale des biens	CRS	Centre régional de services	FE	Fiches d'équipement
ASC	Agence spatiale canadienne	CRSEMA	Centre régional de services pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique	FIN	Ministère des Finances Canada
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	CRS-É.-U.	Centre régional de services pour les États-Unis	FSCE	Frais pour les services communs à l'étranger
ASPC	Agence de la santé publique du Canada	CSD	Direction générale de la sécurité et du renseignement	GBD	Direction générale des affaires hémisphériques
BC	Banque du Canada	CSG	Comité de stratégie en GI/TI	GCD	Direction générale, Amérique latine et Antilles
BCP	Bureau du Conseil privé	CSTC	Centre de la sécurité des télécommunications Canada	GC	Gouvernement du Canada
CCC	Corporation commerciale canadienne	CU	Communications unifiées	GFD	Direction générale de l'Afrique et du Maghreb
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire	DFD	Groupe de travail sur l'Afghanistan	GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
CD	Conférence du désarmement	DP	Demande de proposition	GLE	Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse
CDM	Chef de mission			GMD	Direction générale du Moyen-Orient
CED	Direction générale de la sécurité et de la gestion des urgences			GND	Direction générale des programmes et des opérations de l'Amérique du Nord
CEMI	Comité d'examen des marchés immobiliers			GPD	Direction générale, Asie du Nord

GPS	Gestionnaire du programme de sécurité	MID	Direction générale des organisations internationales, des droits de la personne et de la démocratie	SCM	Stratégie commerciale mondiale
GRC	Gendarmerie royale du Canada			SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
GSD	Direction générale, Asie du Sud et du Sud-Est et Océanie	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques	SDC	Service des délégués commerciaux
GTISCE	Groupe de travail interministériel sur les services communs à l'étranger	OEA	Organisation des États américains	SGI	Système de gestion intégrée
GUD	Direction générale de l'Europe et de l'Eurasie	OMC	Organisation mondiale du commerce	SGRH	Système de gestion des ressources humaines
HSD	Direction générale des ressources humaines ministérielles et opérationnelles	ONU	Organisation des Nations Unies	SIGBM	Système intégré pour la gestion des biens à la mission
IAM	Sécurité internationale et enjeux mondiaux	OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe	SIGNET	Réseau mondial intégré de communications protégées
IC	Industrie Canada	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	SMA	Sous-ministre adjoint
IDD	Direction générale de la sécurité internationale	PAMM	Plan d'action sur les marchés mondiaux	SP	Sécurité publique Canada
IDRF	Identification par radiofréquence	PBRT	Projet de biométrie pour les résidents temporaires	SPC	Services partagés Canada
IGD	Direction générale de la non-prolifération et réduction de menace à la sécurité	PC	Patrimoine canadien	SPED	Service de la politique étrangère et de la diplomatie
IRA	Initiative de représentation accrue	PERSM	Programme d'établissement des rapports sur la sécurité mondiale	SPI	Secteur de la plateforme internationale
IRD	Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction	PPSC	Points de prestation des services communs	SSGC	Système de suivi de la gestion des cas
ISD	Direction générale de la sécurité internationale et des renseignements	PRGM	Projet de renouvellement de la gestion du matériel	STCF	Système de télévision en circuit fermé
JUS	Ministère de la Justice Canada	RH	Ressources humaines	TC	Transports Canada
MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada	RNCan	Ressources naturelles Canada	TMG	Bureau de l'administrateur du secteur – Politique commerciale
MAECI	Affaires étrangères et Commerce international Canada	RO	Résidence officielle	TPSGC	Travaux publics et services gouvernementaux Canada
MDN	Défense nationale	S et C	Subventions et contributions	UE	Union européenne
MED	Direction générale de la politique économique	SAF	Système des finances et d'administration	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
		SAP	Systèmes, applications et produits	VCNET	Réseau de vidéoconférence
		SC	Santé Canada		

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE 1 – LE RÉSEAU DU CANADA EN 2013-2014.....	2
Figure 1 : Emplacement des 174 missions canadiennes à l'étranger	4
Figure 2 : Réseau des mission à l'étranger et bureaux régionaux au Canada, au 31 mars 2014.....	6
Figure 3 : Ouvertures et fermetures de missions, 2008 à 2014	8
Figure 4 : Nombre de missions par désignation et par région	10
Figure 5 : Nombre de missions par catégorie et par région.....	11
Figure 6 : Missions en fonction du niveau de difficulté	12
Figure 7 : Répartition des postes d'EC du MAECD, des partenaires et des cooccupants, par niveau de difficulté.....	13
Figure 8 : Centres régionaux de service et points de prestation des services communs.....	15
Figure 9 : Réseau régional du Service des délégués commerciaux au Canada	17
Figure 10 : Gouvernance des services communs	19
CHAPITRE 2 – PARTENAIRES, COOCCUPANTS, PROGRAMMES ET POSTES À L'ÉTRANGER.....	20
Figure 11 : Nombre de postes d'EC et d'ERP des partenaires (y compris le MAECD) et des cooccupants	22
Figure 12 : Distribution des postes du MAECD et des partenaires/cooccupants	24
Figure 13 : Distribution des postes d'EC et d'ERP du MAECD et des partenaires/cooccupants.....	24
Figure 14 : Nombre et pourcentage des postes d'EC et d'ERP du MAECD, des partenaires/cooccupants, par mission – les 15 missions comptant le plus de poste.	25
Figures 15 : Répartition régionale des postes à l'étranger.....	26
Figures 16.1 : Distribution régionale des postes du MAECD.....	26
Figures 16.2 : Distribution régionale des postes des partenaires (excluant le MAECD) et des cooccupants.....	26
Figure 17 : Processus opérationnel pour les modifications de postes	27
Figure 18 : Les 15 missions comptant le plus de modifications de postes en 2013-2014	29
Figure 19 : Répartition des modifications de postes d'EC et d'ERP	29
Figure 20 : Création et suppression de postes par programme.....	31
CHAPITRE 3 – LA PRESTATION DES SERVICES COMMUNS AU RÉSEAU DU CANADA.....	32
Figure 21 : Modifications aux propriétés du MAECD, par région.....	35
Figure 22 : Répartition des propriétés, par région	36
Figure 23 : Propriétés et dépenses	36
Figure 24 : Programme de pension, d'assurance et de sécurité sociale des ERP : répartition des dépenses sous le crédit 15	38
Figure 25 : Services de gestion de l'information et de technologie de l'information.....	39
Figure 26 : Distribution du courrier diplomatique et expéditions maritimes	41
Figure 27 : Inspections en 2013-2014	43
CHAPITRE 4 – RAPPORT FINANCIER.....	44
Figure 28 : Dépenses gérées par le Secteur de la plateforme internationale, 2013-2014, 2012-2013 et 2011-2012	45
Figure 29 : Évolution des fonds investis dans le réseau, 2013-2014 et 2012-2013	47
Figure 30 : Détail de l'évolution des fonds investis dans le réseau, 2013-2014	48
Figure 31 : Frais de recapitalisation perçus pour les modifications de postes, 2013-2014	50
Figure 32 : Exemples de dépenses de recapitalisation, 2013-2014.....	51
Figure 33 : Frais pour les services communs à l'étranger, 2013-2014 – MAECD et partenaires.....	52
Figure 34 : Répartition des frais pour les services communs à l'étranger, 2013-2014	54

DOCS
CA1 EA A57 FRE
2013-2014
Le reseau du Canada : rapport
annuel
B433338x

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01032040 9

le 13 mars 2015
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada

