Affaires étrangères et Commerce international Canada | Foreign Affairs and International Trade Canada

Canada

ÉVALUATION DU PROGRAMME DES VISITES OFFICIELLES ET DU PROGRAMME DES ÉVÉNEMENTS OFFICIELS

Rapport final

Affaires étrangères et Commerce international Canada
Bureau de l'inspecteur général
Direction de l'évaluation

Septembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SYMBOLES iii

REMERCIEMENTS iv

RÉSUMÉ v

1.0 INTRODUCTION 1
1.1 Contexte 1
1.2 Objectifs du programme 1
1.3 Activités de programme 2
1.4 Gouvernance 6
1.5 Partenaires et intervenants 7
1.5.1 Intervenants internes 7
1.5.2 Intervenants externes 8
1.6 Ressources 10
1.6.1 Ressources financières 10
1.6.2 Ressources humaines 12
1.7 Objectifs et portée de l'évaluation 12

2.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION 14
2.1 Conception de l'évaluation 14
2.2 Collecte de données 14
2.2.1 Matrice d'évaluation 14
2.2.2 Sources de données 14
2.3 Contraintes 17

3.0 PERTINENCE 19
3.1 Besoin permanent de services pour les visites officielles et des événements officiels 19
3.2 Pertinence des services des visites officielles et des événements officiels pour les priorités du Maeci et du gouvernement du Canada 20
3.3 Pertinence du rôle du gouvernement fédéral 28

4.0 RENDEMENT 29
4.1 Efficacité 29
4.1.1 Contribution à la réalisation des résultats pour le MAECI 30
4.1.2 Satisfaction à l'égard des services 32
4.1.3 Comparaison avec les services offerts dans d'autres pays 44
4.2 Efficacité 45
4.2.1 Collaboration avec les autres intervenants 45
4.2.2 Gestion du financement des visites et événements officiels . . . 47

4.2.3 Gestion des directions des visites officielles et des événements officiels 55
4.2.4 Gestion des dossiers 59
4.2.5 Mesure et surveillance du rendement 59

5.0 CONCLUSIONS 61

6.0 RECOMMANDATIONS 66

7.0 RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION, RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION 69

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SYMBOLES

ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
DCV	Direction des visites et des opérations
MAECI	Affaires étrangères et Commerce international Canada
l'AAG	Affectation au titre de l'accueil gouvernemental
GC	Gouvernement du Canada
CDM	Chef de mission
ACI	Affectation au titre des conférences internationales
MINA	Ministre des Affaires étrangères
MINE	Ministre de la Coopération internationale
MINT	Ministre du Commerce international
MSFA	Ministre d'État des Affaires étrangères
BCP	Bureau du Conseil privé
CPM	Cabinet du Premier ministre
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
CT	Conseil du Trésor
XDD	Bureau du chef du protocole du Canada
XDM	Direction de la gestion, Bureau du protocole
XDS	Direction des événements officiels, Bureau du protocole
XDV	Direction des visites officielles, Bureau du protocole

REMERCIEMENTS

La présente évaluation a été préparée par la Direction de l'évaluation (ZIE), en collaboration avec Madame Sheila Dohoo Faure, de la firme Goss Gilroy Inc., laquelle a fourni des conseils techniques à l'équipe. Un merci spécial aux deux agents subalternes de GGI qui ont aidé l'équipe tout au long de ce projet. L'équipe d'évaluation tient aussi à exprimer sa gratitude au personnel et à la direction de la Direction des visites officielles et de la Direction des événements officiels pour leur coopération ainsi qu'au Comité consultatif de l'évaluation pour ses indispensables avis et conseils. Nous désirons exprimer une reconnaissance particulière à tous les intervenants et représentants des milieux diplomatiques qui ont consenti à être interviewés.

RÉSUMÉ

Introduction

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a commandé la présente évaluation du Programme des visites officielles et du Programme des événements officiels pour s'acquitter de son obligation d'évaluer ses dépenses de programmes directes.

Le Bureau du protocole du MAECI met en œuvre les programmes des visites officielles et des événements officiels. Son mandat est de gérer et de faciliter la présence au Canada de diplomates étrangers, en conformité avec le droit international et les obligations juridiques du pays.

La Direction des visites officielles (XDV) gère le Programme des visites officielles. Elle est responsable de coordonner les visites officielles à l'étranger effectuées par le Gouverneur général du Canada, le Premier ministre et les cinq ministres du portefeuille du MAECI, ainsi que les visites au Canada effectuées par des chefs d'État et de gouvernement, des ministres des Affaires étrangères, des dirigeants d'organisations internationales et d'autres personnes qui sont désignées comme des invités du gouvernement par le Premier ministre ou le ministre des Affaires étrangères. En plus d'appuyer les visites officielles et de gérer le Centre d'accueil du Canada, qui compte deux installations de réception à l'Aéroport international Macdonald-Cartier (le salon du terminal de l'aéroport et le Hangar 11 ainsi que le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports, XDV supervise les dédouanement de courtoisie accordés aux dignitaires étrangers et aux invités du gouvernement du Canada (GC) qui arrivent dans les aéroports canadiens, qui sont en transit ou qui partent de ces aéroports. De plus, elle est chargée de définir les normes de traitement des dignitaires et des invités du GC qui arrivent au Canada

Il y a cinq types de visites au Canada : visites d'État, visites officielles, visites de travail, visites privées et escales techniques. On a établi des normes de traitement des visites d'État, officielles et de travail. Il faut l'autorisation du Cabinet du ministre des Affaires étrangères pour déroger aux lignes directrices concernant ces normes. Il n'existe pas de normes d'accueil prédéfinies pour les visites privées ou les escales techniques, mais d'autres activités d'accueil pourraient être proposées à la discrétion du CPM ou du ministre des Affaires étrangères.

La Direction des événements officiels (XDS) gère le Programme des événements officiels. Elle est chargée d'organiser et de gérer tous les événements officiels entrepris par le Premier ministre et les ministres du portefeuille du MAECI ou en leur nom. Elle est également responsable de la gestion des installations d'accueil officiel au 9e étage de l'Édifice Lester B. Pearson et à Rideau Gate, de l'organisation de l'accueil offert par

le Premier ministre lors d'une visite à l'étranger, ainsi que de la gestion du cellier et de la banque de cadeaux.

Ces deux directions effectuent leur travail en consultation avec d'autres directions générales du MAECI, avec les missions canadiennes à l'étranger, le Bureau du secrétaire du Gouverneur général, le Cabinet du Premier ministre (CPM), le Bureau du Conseil privé (BCP), les cabinets des cinq ministres du portefeuille, la mission étrangère du pays du visiteur, ainsi qu'avec d'autres ministères et organisations partenaires. La Direction des visites officielles assure la coordination des travaux de tous les intervenants pour planifier les visites. Elle est le canal de communication entre tous les groupes pour organiser les visites.

Chaque année, le Bureau du protocole (XDD) se voit fixer un niveau de référence pour financer les activités prévues dans son mandat. Ce niveau de référence correspond à un montant forfaitaire, qui est réparti en trois : le budget de fonctionnement du XDD, l'affectation au titre des conférences internationales (ACI) et l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental (AAG). Le Conseil du Trésor (CT) réserve une affectation pour financer des visites et événements officiels, si toutes les autres sources de financement ont été épuisées. Le XDD finance ses activités avec le montant qui lui a été affecté comme niveau de référence. Il a la possibilité de financer les dépenses de voyage et les frais d'accueil du Premier ministre, du Gouverneur général et du Ministère avec les fonds restants. Au cours des cinq dernières années, le niveau de référence du financement du XDD a été de l'ordre de 23 à 25 millions $ par année. Le XDD commence l'année avec un budget initial, fixé en fonction des événements prévus, des tendances passées et des activités connexes, et qui peut être complété par des fonds provenant d'autres sources pour financer des visites et/ou des événements en particulier. Des budgets nominaux de fonctionnement sont alloués aux directions, la majeure partie des fonds étant retenue pour financer les activités liées aux conférences internationales et à l'accueil gouvernemental. Au cours de l'exercice financier, des fonds sont prélevés sur le solde du montant correspondant au niveau de référence pour répondre aux demandes de visites officielles au Canada et à l'étranger. Si, au cours de l'exercice, le XDD se trouve avec un surplus de fonds, il le retourne au Ministère pour l'aider à faire face à des restrictions budgétaires.

Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) au XDV et au XDS est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années, avec 24 ETP au XDV et de 14 à 16 ETP au XDS.

Objectif de l'évaluation et méthodologie

L'objectif de la présente évaluation est d'évaluer la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du Programme des visites officielles et du Programme des événements officiels mis en œuvre par XDV et XDS. L'évaluation se fonde principalement sur des informations qualitatives. Les éléments de preuve sont notamment les suivants :

- des entrevues avec 114 intervenants clés de l'interne et de l'externe;
- un examen des documents clés pour répondre aux questions d'évaluation précises;
- un examen des données administratives sur les ressources financières et humaines, et sur les opérations;
- quatre études de cas sur les visites et/ou événements prévus et gérés par XDV et XDS : visite au Canada de l'Empereur et l'Impératrice du Japon (visite au Canada); visite de travail au Canada du Premier ministre de l'Inde (visite et événement au Canada); Forum diplomatique (événement); visite d'amitié du Gouverneur général en Chine (visite à l'étranger);
- dans la mesure du possible, une comparaison des normes protocolaires du Canada avec celles d'autres pays. Cependant, comme il n'y avait pas beaucoup d'information sur les normes protocolaires des autres pays, nous avons fondé notre comparaison sur les perceptions des intervenants sur les différences ou les similitudes.

Comme c'est le cas dans toute évaluation, la difficulté de recueillir des données impose certaines limitations aux conclusions que l'on peut tirer. Bien que l'évaluation soit avant tout qualitative, l'équipe d'évaluation a utilisé des documents et des données administratives pour étayer les informations fournies lors d'entrevues avec les informateurs clés. Un grand nombre d'entrevues ont été effectuées afin de s'assurer que le point de vue de ces intervenants est pris en considération. Il était difficile d'intégrer le point de vue d'une telle diversité d'intervenants, mais un consensus global s'est dégagé sur certaines questions. L'équipe a constaté que les intervenants connaissaient mieux les activités de XDV que celles de XDS. Par conséquent, elle a réalisé des entrevues supplémentaires ciblées pour évaluer le rôle de XDS et l'impact des événements officiels et pour s'assurer d'un équilibre dans la collecte de données.

Constatations de l'évaluation

Pertinence

Le MAECI doit continuer d'avoir la capacité de gérer la logistique des visites et des événements officiels pour remplir un certain nombre d'obligations juridiques. En outre, les intervenants ont souligné l'importance de continuer de fournir ces services

logistiques afin de répondre aux besoins prioritaires du MAECI et du GC. Ils ont également souligné que les services de protocole jouent un rôle important dans la mise en œuvre des programmes bilatéraux et multilatéraux du MAECI. Il convient de signaler que ces services sont prévus dans le cadre d'accords de réciprocité avec d'autres pays.

Les services fournis par XDV et XDS continuent d'être pertinents pour les priorités du MAECI et du GC. Au cours des quatre dernières années, les visites et événements officiels s'inscrivaient dans quatre priorités du MAECI. Toutefois, au cours des dernières années, la demande a diminué pour certains services. Le nombre de visites au Canada, de tous les types, a légèrement diminué de 2005 à 2009. En revanche, le nombre de visites à l'étranger a augmenté au cours des dernières années.

La baisse de la demande de services est clairement liée au nombre d'événements. Entre 2005-2006 et 2010-2011, le taux d'utilisation de l'installation au 9e étage a diminué de 19 % et celui de Rideau Gate, de 21 %. Le nombre d'événements officiels, c'est-à-dire d'événements organisés à l'intention d'invités officiels du GC, a également diminué. Les visites officielles sont très touchés par la diminution du nombre de visites au Canada; moins il y a de visites au Canada, moins il y a d'événements officiels. En général, le nombre d'événements officiels a chuté de 40 % en 2010-2011 par rapport à 2005-2006.

Cette diminution s'explique en partie au fait qu'un gouvernement minoritaire était au pouvoir pendant la période visée par l'évaluation. Les ministres de gouvernements minoritaires sont moins enclins à voyager et à accueillir des visiteurs au Canada et à l'étranger. Ils préfèrent également tenir des réunions de travail plutôt que d'organiser de grandes cérémonies.

La plupart des intervenants estiment que XDV et XDS offrent des services qui devraient être fournis par la fonction publique fédérale et non par d'autres niveaux de gouvernement ou par le secteur privé. Il y a plusieurs raisons à cela : la capacité limitée des bureaux provinciaux du protocole, l'importance des services de protocole dans le resserrement des liens entre États et l'importance de l'accès à l'information du gouvernement et aux gens pour nouer ces liens.

Rendement

Efficacité

La grande majorité des intervenants sont d'avis que les dispositions logistiques pour les visites et les événements officiels sont efficaces et aident à l'atteinte de résultats positifs. Les problèmes sont réglés en douceur, sans que les clients s'en aperçoivent. Les études de cas réalisées pour cette évaluation mettent en évidence des exemples de résultats positifs de visites et d'événements officiels.

Les intervenants ont également indiqué un haut niveau de satisfaction à l'égard des services fournis pour les visites et les événements officiels. Le MAECI et la très grande majorité des intervenants externes étaient satisfaits des services fournis par le personnel de XDV et de XDS, signalant son professionnalisme, son dévouement, sa réceptivité, sa souplesse, son niveau d'organisation et sa capacité de fournir des services personnalisés. Ils ont également noté que le personnel du XDV et du XDS est en mesure de fournir des services de haute qualité dans un contexte difficile où il faut régler de nombreux détails et traiter avec beaucoup d'intervenants externes, souvent dans des délais très serrés, avec peu de marge d'erreur. Les répondants ont également indiqué que le personnel fait preuve de souplesse et adapte son approche pour répondre aux besoins des dignitaires canadiens qui voyagent et doivent agir comme hôtes.

Les intervenants ont également exprimé leur satisfaction à l'égard d'autres services gérés par XDV :

- Le Centre d'accueil du Canada (salon du terminal de l'aéroport et le Hangar 11) – Les intervenants externes ont apprécié les services disponibles dans les deux centres d'accueil d'Ottawa. Sans surprise, le salon est utilisé beaucoup plus souvent pour les vols de départ que pour les vols d'arrivée. Son utilisation a augmenté chez les dignitaires étrangers et diminué chez les dignitaires canadiens. L'utilisation du Hangar 11 pour les arrivées et départs d'avions privés a augmenté légèrement entre 2007 et 2010. Le ministère de la Défense nationale (MDN) se sert aussi du Hangar lors de l'envoi de troupes à l'étranger. Le Hangar a été réservé la moitié du temps à des fins militaires au cours des quatre dernières années, avec un pic d'utilisation à ces fins en 2008.
- Le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports – Ce programme s'assure que les arrivées, les départs et les escales de dignitaires de haut niveau en visite au Canada se passent sans accroc. Il s'occupe des formalités de dédouanement de courtoisie de personnalités de rang équivalent ou supérieur à celui de ministre fédéral et de dédouanement accéléré de personnalités de rang équivalent à celui de sous-ministre. En 2010, il a réglé davantage de formalités de dédouanement de courtoisie que de dédouanement accéléré. Les dignitaires canadiens ne se servent pas souvent de ce service. Les intervenants internes et externes ont dit que ce service est géré très efficacement entre le MAECI et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), aussi bien à l'administration centrale qu'aux ports d'entrée.

De même, les intervenants sont satisfaits des autres services gérés par XDS :

- Les installations de réception au 9e étage et à Rideau Gate – XDS gère le contrat de gestion des deux installations et coordonne les réservations de celles-ci. La très grande majorité des intervenants était impressionnée et satisfaite de la qualité de la nourriture et du service fournis lors des événements organisés à ces

deux endroits. Ils ont souligné notamment les efforts déployés pour promouvoir les produits canadiens à tous les événements.

- Le cellier – Bien que XDS soit responsable de la gestion de la cave à vins, c'est la Direction des pratiques du secteur du vin, de la bière et des spiritueux canadiens qui se charge de choisir le vin qui sera servi. Au cours de la dernière année, XDS a amélioré la gestion de l'inventaire de la cave à vin. Les intervenants ont apprécié le service de cellier et la disponibilité de vins canadiens de haute qualité pour des événements.
- La banque de cadeaux – XDS est responsable de la sélection des cadeaux et de l'inventaire des cadeaux. Les intervenants apprécient le fait que cette banque mette à leur disposition des articles canadiens à offrir aux dignitaires lors de visites au Canada ou à l'étranger. Les directives de la banque sont strictes pour s'assurer du contenu canadien des cadeaux. Il peut être difficile de trouver des cadeaux appropriés pour des dignitaires. Comme on pouvait s'y attendre, les opinions sont partagées sur le choix de cadeaux. Les intervenants ne sont pas tenus d'utiliser la banque de cadeaux et peuvent choisir d'autres cadeaux qui leur conviennent.

La qualité et les normes de service du Canada pour les visites et événements officiels témoignent d'un style canadien. On estime que le Canada n'est pas aussi généreux que certains pays, mais qu'il se compare à d'autres pays (par exemple, certains pays d'Europe occidentale). Les normes de service sont compatibles avec le style canadien, du fait qu'il n'est pas extravagant. Tout en respectant le protocole, le service est fondé sur les besoins et, dans le cas de la sécurité, sur l'évaluation des risques, et non pas sur les pratiques cérémonielles.

Efficience

Les intervenants considèrent que le personnel de XDV et de XDS organise efficacement les visites et événements officiels avec la collaboration d'un large éventail d'intervenants internes et externes, malgré l'absence d'approches clairement documentées et normalisées en matière de collaboration, particulièrement pour les visites officielles.

L'idée initiale d'une visite officielle (au Canada ou à l'étranger) peut provenir de plusieurs sources et les demandes pour organiser des visites sont souvent reçues peu de temps avant la date prévue de celles-ci. Seules les visites régulières multilatérales peuvent être raisonnablement planifiées longtemps à l'avance. Même si aucune visite n'est officielle avant l'approbation du CPM, le XDV commence la planification d'une visite dès qu'elle est considérée comme imminente afin d'éviter les défis liés aux contraintes de temps. XDV a élaboré un certain nombre de manuels, de listes de contrôle et d'autres outils pour aider à la gestion des visites et événements officiels. Cependant, il existe peu de procédures et de lignes directrices officielles pour collaborer

avec les autres.[1] Le type de collaboration avec les différents intervenants est basé sur les relations à long terme qui se sont développées avec eux. Le personnel a adopté des modèles de communication et d'échange de renseignements fondés sur le respect et la confiance réciproques qui appuient le besoin de faire preuve de souplesse et de fournir des services personnalisés. Même si cette approche fonctionne bien, il faudrait, conformément aux bonnes pratiques de gestion, accumuler plus de documentation pour appuyer et orienter les activités de XDV. En outre, la documentation limitée sur les rôles et responsabilités au sein de XDD et de l'ensemble des ministères pourrait, au fil du temps, présenter un risque potentiel de perdre de la mémoire institutionnelle, en raison du départ anticipé du personnel clé d'expérience.

XDV signale que la distinction n'est pas claire entre les visites officielles et les visites de travail et que le nombre de visites privées a augmenté. Chaque type de visite comporte des normes de service et des dispositions logistiques particulières et la décision sur le type de visite a des conséquences sur les ressources du XDV. Même si une visite peut être classée comme une visite de travail, des services supplémentaires sont demandés, au-delà de ce qui serait normalement fait pour une visite de travail. De même, alors que XDV ne doit fournir habituellement que des services limités pour l'organisation de visites privées, il a constaté au cours des cinq dernières années une augmentation du nombre de visites privées comportant des exigences supplémentaires.

Il est difficile pour XDV de prévoir le nombre de visites au Canada et à l'étranger qui auront lieu au cours d'une année donnée. Bien que des visites à l'étranger pour certaines réunions soient plus prévisibles que d'autres, il ne sait pas qui assistera à ces réunions, souvent jusqu'à la dernière minute. En raison de cette incertitude, il est difficile pour XDD de planifier efficacement l'utilisation de ses ressources. Il gère les risques financiers associés à ces défis de planification en conservant un budget important et dès qu'il devient évident qu'il dispose de fonds excédentaires, il les retourne au MAECI pour répondre à d'autres besoins ministériels. À la demande de la Direction des budgets, de l'analyse et des rapports financiers (SWE), XDD transfère ces fonds à la partie centrale du processus d'établissement des rapports mensuels FINSTAT. XDD continue de vérifier s'il a des fonds excédentaires en faisant le suivi des visites à venir et des besoins en ressources connexes. Au cours des exercices 2005-2006 à 2010-2011, XDD a retourné la plupart de ses fonds excédentaires au MAECI avant le 1er janvier de chaque année.

XDV et XDS doivent relever des défis pour assurer le bon fonctionnement de certains services. La poursuite des activités au Hangar 11 est un bon exemple. Le Hangar a été construit à l'origine comme un établissement militaire, mais le MAECI est maintenant responsable de son exploitation et s'en sert, au nom de l'ensemble du gouvernement, pour l'arrivée et le départ des avions privés des dignitaires. Le bâtiment est toujours la

[1] Sauf le document de l'Agence des services frontaliers du Canada définissant les modalités du programme national de dispense de formalités douanières.

propriété du MDN et il est construit sur un terrain appartenant à Transports Canada. Le MAECI est limité dans ce qu'il peut faire pour rénover l'établissement puisque, en 2002, le Hangar a été désigné comme un édifice fédéral du patrimoine. XDV a indiqué que l'entretien de l'immeuble dans son état d'origine est de plus en plus difficile, en raison des difficultés à trouver des pièces de rechange pour l'installation.

En plus de servir à accueillir les dignitaires à leur arrivée et à leur départ, le Hangar est mis gratuitement à la disposition de groupes externes qui souhaitent s'en servir pour organiser de gros défilés et de grosses cérémonies à l'intérieur de ses murs. Le MAECI a le pouvoir de recouvrer les coûts, mais n'a pas le pouvoir de générer des revenus. Comme les coûts remboursables pour ces événements sont limités, XDD ne considère pas qu'il serait rentable de mettre en place des mécanismes pour recouvrer ces coûts. Le MAECI ne peut pas facturer l'utilisation de l'installation pour récupérer une partie des frais généraux de fonctionnement de celle-ci. Le MAECI ne cherche pas à augmenter l'utilisation de l'installation, car cela ne ferait qu'accroître sa détérioration et occasionner d'autres coûts non recouvrables par le Ministère.

XDS est responsable des installations au 9e étage et à Rideau Gate, mais la demande de services dans ces installations diminue. Elles accueillent deux types d'événements :

- des événements officiels – événements auxquels participe un dignitaire étranger. Ces événements sont financés par l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental et sont exemptés des lignes directrices sur l'accueil du Conseil du Trésor (CT);
- d'autres types d'événements, qui sont assujettis aux lignes directrices du CT.

Dans le cas des événements non couverts par l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental, le coût de repas ne doit pas dépasser le montant plafond des indemnités d'accueil en vigueur du CT pour couvrir ces coûts. En raison des changements apportés récemment aux lignes directrices du CT, le sous-ministre doit approuver toute dépense supérieure au coût établi et l'autorisation du ministre est nécessaire pour servir des boissons alcoolisées. Bien que la grande majorité des intervenants soit satisfaite des services offerts, le nombre d'événements organisés au 9e étage et à Rideau Gate est en baisse. Les répondants estiment que la demande pour utiliser ces installations pourrait continuer de baisser, car la tendance dans les cercles diplomatiques officiels semble être d'organiser moins d'événements formels.

Des facteurs indépendants de la volonté de XDS ou même du MAECI influent sur l'utilisation de ces installations pour les événements non officiels. Les personnes interrogées ont indiqué que la plupart des ministères ont réduit leur budget pour les activités d'accueil. Un large éventail de ministres et de fonctionnaires peuvent réserver ces installations, mais risquent de voir leur réservation repoussée à une date ultérieure, car la priorité est donnée aux réservations effectuées par le Premier ministre et les ministres du portefeuille du MAECI. Bien que les personnes interrogées aient indiqué

que cela n'arrive pas souvent, c'est un facteur pris en considération par les personnes qui souhaitent réserver ces installations. L'indemnité forfaitaire de repas accordée par le CT n'est même pas suffisante pour couvrir le coût des repas les moins chers au 9e étage. Il faut l'approbation du sous-ministre pour couvrir les dépenses supérieures à l'indemnité forfaitaire. Les cadres supérieurs ont dit qu'ils sont réticents à demander cette approbation, puisqu'il semble qu'il faut parfois attendre quelques semaines pour l'obtenir. Enfin, selon le règlement du CT, il faut l'approbation ministérielle pour servir des boissons alcoolisées. Pourtant, de nombreux cadres supérieurs du MAECI ont fait remarquer qu'il est encore important de servir des boissons alcoolisées (quoique ce soit moins fréquent, particulièrement à l'heure du déjeuner, que par le passé) pour certains événements. Afin de servir des boissons alcoolisées, certains hauts fonctionnaires ont indiqué qu'ils choisissent de tenir des événements dans des restaurants et de payer de leur poche le coût des boissons. Cela nécessite une facturation séparée pour les boissons, une option qui n'est pas offerte au 9e étage.

Bien que ces facteurs soient hors du contrôle de XDS ou du MAECI, ils ont le potentiel de réduire l'utilisation des installations au 9e étage et à Rideau Gate. Par conséquent, le coût fixe d'entretien et d'exploitation des installations sera réparti sur moins d'événements. Toutefois, les intervenants ont signalé que le gouvernement fédéral continuera d'avoir besoin de ces installations et du type de services qui est offert, surtout quand il faut un menu qui fait la promotion des produits canadiens.

Les heures supplémentaires, le niveau élevé de stress du personnel et les difficultés de gestion du personnel nuisent au fonctionnement efficace de XDV. Au cours des cinq dernières années, les dépenses liées aux heures supplémentaires du personnel du XDV ont représenté chaque année entre 11 % et 15 % des dépenses salariales de XDD. Ces heures supplémentaires mettent en évidence l'ampleur de la charge de travail du personnel du XDV, qui peut difficilement gérer ces dépenses supplémentaires, parce qu'il ne peut pas gérer le calendrier des visites et qu'il doit répondre aux attentes de clients externes au XDD et fournir un soutien aux dignitaires en voyage pendant de longues heures tout au long de leur visite. Les heures supplémentaires effectuées par les coordonnateurs/agents pèsent sur la charge de travail des autres membres du personnel (notamment les agents des opérations à Ottawa). Comme il y a un usage limité de la technologie pour échanger les documents destinés à la planification et à l'exécution des visites, un ou deux coordonnateurs/agents jouent un rôle clé dans la logistique d'une visite et ne peuvent pas facilement être remplacés ou appuyés par leurs collègues. Il semblerait également que le personnel s'attend à un complément de salaire découlant des heures supplémentaires. Les gestionnaires ont signalé qu'il y avait une certaine incohérence dans la façon dont le personnel accumule des heures supplémentaires.

Même si le personnel a exprimé un niveau élevé de satisfaction au travail, le stress associé aux heures supplémentaires, aux voyages internationaux, aux délais serrés et

à la pression de faire peu ou pas d'erreurs dans la planification de visites constituent un problème.

Néanmoins, l'équipe d'évaluation a cerné un certain nombre de facteurs dans l'organisation du travail au XDV qui semblent accroître le recours aux heures supplémentaires et les niveaux de stress du personnel :

- l'incapacité de planifier le travail ajoute une pression supplémentaire sur XDV et sur son personnel;
- le directeur adjoint, qui est chargé d'évaluer le rendement des agents des visites, voyage rarement à l'étranger avec ces derniers et ne peut donc pas évaluer leur rendement en s'appuyant sur une connaissance directe de leur travail dans les missions;
- s'appuyer sur l'expérience des employés de longue date ne peut assurer la préservation de la mémoire institutionnelle en ce qui a trait à la planification et à l'exécution des visites;
- la difficulté d'identifier les ressources pour prêter main forte lorsque la charge de travail devient trop lourde, ce qui oblige le personnel à travailler plus d'heures supplémentaires et à composer avec davantage de stress pour répondre aux besoins liés aux visites officielles.

La direction a pris des mesures pour limiter les heures supplémentaires, notamment en encourageant le personnel à prendre des congés compensatoires pour les heures supplémentaires accumulées; en demandant des précisions aux professionnels des ressources humaines du MAECI au sujet du recours aux heures supplémentaires afin d'assurer une cohérence parmi les membres du personnel pour la facturation des heures supplémentaires; en réglant les problèmes de planification de la relève, dans le cadre de réunions du personnel et en offrant au personnel des possibilités de formation et de jumelage. Le personnel a également réfléchi à des moyens de respecter son propre engagement de réduire le recours aux heures supplémentaires.

Même si XDS n'accumule pas autant d'heures supplémentaires que XDV, son personnel déclare éprouver un niveau élevé de stress en raison de la nature du travail, ce qui contribue aux problèmes de gestion interne. Cela dit, il semblerait que le personnel travaille bien en équipe pour planifier les événements, s'entraidant pour vérifier les détails des événements, etc. XDS doit souvent répondre aux plaintes des clients concernant des questions auxquelles il ne peut rien, comme l'indemnité de repas établie. Il est également reconnu que son efficacité, comme celle de XDV, repose sur l'expérience acquise au fil des années par certains membres du personnel. Comme XDV, la direction de XDS travaille à résoudre ces problèmes par la consultation et la formation du personnel.

Les informations concernant la gestion des visites sont actuellement contrôlées par les différents agents chargés de planifier et d'exécuter les visites. Ces informations devraient être consignées dans le système d'information informatisé de gestion pour s'assurer que tous les employés y ont accès et pour préserver la mémoire institutionnelle. Comme il n'est pas possible de recueillir et d'enregistrer la mémoire institutionnelle, une grande partie du succès des visites et des événements repose sur les longues années d'expérience de certains membres du personnel. En outre, l'absence de technologie pour partager la documentation sur les visites et les événements au fur et à mesure de leur planification et de leur exécution fait en sorte qu'il serait difficile pour une personne d'exécuter ce travail de planification et d'exécution, en raison du manque de possibilités de répartir la charge de travail avec d'autres membres du personnel.

Les membres du personnel des deux directions reçoivent beaucoup de lettres de remerciement des dignitaires à qui ils ont fourni des services et profitent d'occasions informelles pour partager entre eux leurs expériences de travail. Toutefois, ni XDV, ni XDS ne dispose d'un mécanisme systématique d'évaluation ou d'enregistrement des résultats des visites et des événements. Il serait très utile de recueillir et de partager des informations sur les résultats obtenus afin d'examiner les précédents, de tirer des leçons, d'améliorer le rendement du personnel et d'assurer son perfectionnement.

Voici les recommandations proposées à la lumière de l'analyse qui précède.

Recommandations

Recommandation 1 : Que XDV et XDS se concentrent sur la planification de la relève et mettent en place des mécanismes pour le transfert des connaissances et de l'expérience.

Recommandation 2 : Que XDV et XDS adoptent des approches visant à favoriser le partage des ressources et l'utilisation de la technologie afin d'améliorer la répartition des charges de travail et de réduire le stress et les exigences relatives aux heures supplémentaires.

Recommandation 3 : Que XDV examine les options pour réduire les heures supplémentaires tout en gardant la souplesse nécessaire à la planification et à l'exécution des visites.

Recommandation 4 : Que XDD examine les options pour utiliser davantage les installations du 9e étage et de Rideau Gate.

Recommandation 5 : Que XDD amorce les discussions avec les intervenants externes sur l'avenir du Hangar 11.

1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme des visites officielles et du Programme des événements officiels du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).

La Direction de l'évaluation (ZIE) du MAECI, du Bureau de l'inspecteur général (ZID), a reçu le mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), dans le cadre de sa nouvelle Politique sur l'évaluation (en vigueur le 1er avril 2009), d'évaluer toutes les dépenses de programme directes du Ministère. La Direction de l'évaluation fait rapport tous les trois mois au Comité d'évaluation du ministère (CEM), dont la présidence est assurée par les sous-ministres. Cette évaluation du Programme des visites officielles et du Programme des événements officiels a été réalisée pour répondre à l'obligation du MAECI d'évaluer les dépenses de programmes directes du Ministère.

L'objectif de l'évaluation est d'examiner et d'évaluer les deux programmes, en se fondant sur deux critères d'évaluation énoncés dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor : la pertinence et le rendement (y compris l'efficacité et l'efficience).

1.1 Contexte

Le Bureau du protocole du MAECI met en œuvre le Programme des visites officielles et le Programme des événements officiels. Son mandat est de gérer et de faciliter la présence de diplomates étrangers au Canada, conformément au droit international et aux obligations statutaires. Le Bureau et ses Programmes contribuent à l'exécution de l'activité de programme « Diplomatie et défense des intérêts » du Ministère, qui s'inscrit dans le premier résultat stratégique du Ministère « Programme international du Canada ». Dans le cadre de l'activité « Diplomatie et défense des intérêts », le Programme des visites officielles et le Programme des événements officiels mobilisent la participation d'un large éventail d'intervenants du MAECI, d'autres ministères et des missions étrangères pour gérer l'exécution des visites et événements officiels du gouvernement du Canada et des gouvernements étrangers.

1.2 Objectifs du programme

Les programmes des visites et des événements officiels sont mis en œuvre par deux directions du Bureau du protocole : la Direction des visites officielles (XDV) et la Direction des événements officiels (XDS).

Les objectifs de XDV :

- coordonner les visites d'État, les visites officielles et les visites de travail au Canada et aider à l'organisation de visites privées et des escales techniques au Canada;

- coordonner les voyages officiels à l'étranger du Gouverneur général, du Premier ministre et des ministres du portefeuille du MAECI;
- définir les normes pour les visites d'État, les visites officielles, les visites de travail et les visites privées des chefs d'État, des chefs de gouvernement, des ministres et des invités du gouvernement;
- gérer le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports;[2]
- fournir au gouvernement fédéral et aux gouvernements provinciaux et municipaux, aux ambassades canadiennes et étrangères et au secteur privé des orientations sur les normes protocolaires pour les visites officielles.

Les objectifs de XDS :

- coordonner les événements officiels tenus au Canada et à l'étranger sous la présidence du Premier ministre, des quatre ministres du portefeuille, ainsi que des hauts fonctionnaires des Affaires étrangères et d'autres ministères;
- gérer les installations du 9e étage de l'Édifice Lester B. Pearson et de la Résidence des invités du gouvernement canadien (connue sous le nom de 7, Rideau Gate);
- gérer la banque de cadeaux officiels et le cellier;
- fournir des conseils sur les conférences internationales et nationales;
- fournir des conseils sur les normes protocolaires liés aux événements officiels des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, des ambassades canadiennes et étrangères, et au secteur privé[3].

Les services fournis par XDV et XDS sont présentés plus en détails à la section 1.3.

1.3 Activités de programme

Direction des visites officielles

XDV est chargée de la coordination et des aspects opérationnels des visites officielles à l'étranger. Elle coordonne, organise et administre les activités liées aux voyages à l'étranger des personnes suivantes :

- le Gouverneur général du Canada;
- le Premier ministre;

[2] Site Web du Bureau du protocole, http://www.international.gc.ca/protocol-protocole/index.aspx, consulté en mai 2011.

[3] Ibidem.

- les cinq ministres du portefeuille du MAECI :
  - le ministre des Affaires étrangères (MINA),
  - le ministre du Commerce international (MINT),
  - le ministre de la Coopération internationale (MINE),
  - depuis 2007, le ministre d'État des Affaires étrangères (MSFA)[4]
  - depuis 2011, le ministre d'État de la Francophonie.

XDV établit les normes de traitement et en supervise l'application, et coordonne et gère les aspects opérationnels globaux des visites au Canada effectuées par :

- des chefs d'État;
- des chefs de gouvernement;
- des vice-chefs de gouvernement;
- des ministres des Affaires étrangères;
- des ministres du Commerce;
- des ministres du Développement international;
- des invités officiels du gouvernement par exemple, les présidents élus et d'autres personnes désignées par MINT ou le CPM/BCP.

XDV gère également d'autres services pour appuyer les visites officielles :

- Le Centre d'accueil du Canada, qui comprend deux installations de réception à l'Aéroport international Macdonald-Cartier : le salon du terminal principal de l'aéroport et le Hangar 11. Le salon du terminal répond aux besoins des dignitaires voyageant sur des vols commerciaux. Le Hangar 11 est une installation distincte du terminal principal qui est destinée aux dignitaires qui arrivent ou qui partent à bord d'un avion privé. XDV a affecté des fournisseurs de services aux aéroports internationaux de Montréal et de Toronto pour gérer le dédouanement de courtoisie.
- Le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports, qui supervise le dédouanement de courtoisie accordé aux dignitaires étrangers et aux invités du gouvernement du Canada au moment de leur arrivée ou de leur départ ou de transferts à tous les aéroports canadiens.

La direction accomplit ce travail en consultation avec d'autres directions générales du MAECI, les missions canadiennes à l'étranger, le Bureau du secrétaire du Gouverneur général (BSGG), le Cabinet du Premier ministre (CPM), le Bureau du Conseil privé

[4] En avril 2009, XDV s'est également chargé de gérer les visites à l'étranger des chefs de délégations canadiennes qui assistent à des funérailles d'État, à des inaugurations, à des anniversaires, etc., auxquels a été invité le Gouverneur général ou le Premier ministre.

(BCP), les cabinets des ministres du portefeuille du MAECI, les missions étrangères du pays du visiteur, et avec d'autres ministères et organisations partenaires. La Direction des visites officielles assure la coordination des travaux de tous les intervenants pour planifier les visites et elle est le canal de communication pour tous les groupes pour organiser des visites.

Les activités générales exécutées par la Direction des visites officielles sont les suivantes :

- consultation avec les clients (MINA, MINT, MINE, MSFA, BSGG, CPM, BCP) sur la nature et les objectifs des visites;
- analyse des besoins /des normes protocolaires /des normes officielles pour les visites;
- élaboration et impression des programmes de visite;
- coordination des éléments des programmes, qui sont réalisés par les partenaires du gouvernement;
- gestion/contrôle des budgets;
- évaluation des besoins en ressources humaines;
- négociation et concertation avec les fournisseurs tiers;
- surveillance et intervention en cas de difficultés pendant toute la durée des visites.

Il y a cinq types de visites au Canada : visites d'État, visites officielles, visites de travail, visites privées et escales techniques. On a établi des normes de traitement des visites d'État, officielles et de travail. Il faut l'autorisation du Cabinet du ministre des Affaires étrangères pour déroger aux lignes directrices concernant ces normes. Il n'existe pas normes d'accueil prédéfinies pour les visites privées ou les escales techniques, mais d'autres courtoisies pourraient être proposés à la discrétion du CPM ou du ministre des Affaires étrangères.

Direction des événements officiels

La Direction des événements officiels (XDS) est chargée de gérer le Programme des événements officiels au Canada et à l'étranger. Elle organise et gère tous les événements officiels menés par le Premier ministre et les ministres du portefeuille du MAECI, ou en leur nom.

Les activités générales menées par la Direction des événements officiels sont les suivantes :

- consultations auprès des clients (MINA, MINT, MINE, MSFA, le CPM, le BCP) sur la nature et les objectifs des visites;

- analyse des besoins/normes protocolaires/normes pour les visites officielles;
- gestion des événements officiels pour les ministres du portefeuille du MAECI, des déjeuners d'adieu et des événements officiels au Canada et à l'étranger pour le compte du Premier ministre;
- établissement de plans de travail et des horaires des activités, détermination du chemin critique, élaboration de concepts pour les événements;
- gestion/contrôle des budgets;
- gestion des listes d'invités et des formulaires d'inscription appropriés, en consultation avec /les cabinets des ministres, etc.;
- évaluation des besoins en ressources humaines;
- contrôle de la qualité (cartes d'invitation, plans de salle, logistique générale pour les événements, etc.);
- négociation et liaison avec les fournisseurs;
- supervision sur place des événements.

Elle veille au respect des lignes directrices, normes et règlements concernant les invités du Canada. Elle est également responsable des services suivants à l'appui du Programme des événements officiels :

- La gestion du 9e étage de l'Édifice Lester B. Pearson, qui comprend des installations conçues pour faciliter l'accueil gouvernemental (événements officiels) à l'appui des relations étrangères du Canada. Dans certaines circonstances particulières, et avec l'autorisation du chef du protocole, ces installations peuvent également être utilisées pour d'autres activités d'accueil.
- La gestion de Rideau Gate, qui assure l'hébergement officiel des invités étrangers du CG au cours de visites officielles à Ottawa. La résidence peut aussi servir aux activités d'accueil officiel présidées par le Premier ministre, les ministres, sous-ministres et administrateurs en chef de ministères et organismes du gouvernement, en lien avec la conduite des relations internationales du Canada.
- Lorsque le Premier ministre préside des activités d'accueil à l'étranger, la Direction des événements officiels en confie l'organisation à une équipe de l'AC du MAECI.
- La Direction gère à l'AC du MAECI un cellier pour les activités d'accueil au 9e étage, à Rideau Gate et à d'autres endroits désignés pour les activités d'accueil de l'État. En outre, quand le Gouverneur général, le Premier ministre ou l'un des ministres du portefeuille tient une activité d'accueil en dehors du Canada, la Direction facilite l'achat des vins sélectionnés et leur expédition à la mission canadienne concernée à l'étranger. Le chef de pratique mondiale de la Direction des pratiques du secteur du vin, de la bière et des spiritueux canadiens (BBI) gère le Programme de promotion des vins canadiens et est chargé de

sélectionner les vins canadiens qui seront conservés dans le cellier et ceux dont on fera la promotion par l'intermédiaire des missions à l'étranger. BBI est responsable de la commercialisation et la promotion commerciale des vins du Canada, dans le cadre du Programme de promotion des vins canadiens, alors que XDS est responsable des activités protocolaires et de faire le suivi de la quantité de bouteilles de vin qui sont consommées à chaque activité d'accueil.

- La Direction administre aussi la banque de cadeaux. Cela comprend l'achat et la garde des cadeaux, que le gouvernement offre aux dignitaires étrangers pour marquer son estime et favoriser les relations internationales, ou encore pour répondre à un cadeau offert par le représentant d'un gouvernement étranger

Consultation et coordination

XDS et XDV se consultent sur la planification et les aspects organisationnels des visites. La Direction des visites officielles assure la coordination globale des visites, qu'elles se déroulent au Canada ou à l'étranger, alors que la Direction des événements officiels assure la coordination des activités d'accueil liées à ces visites.

Ces deux directions font également la liaison avec les directions générales géographiques, sectorielles et fonctionnelles du MAECI, la Direction des visites et des opérations, les missions canadiennes concernées à l'étranger, le Cabinet du Premier ministre, le Conseil privé, le Bureau du secrétaire du Gouverneur général, le Bureau du protocole du Parlement, les bureaux provinciaux du protocole, ainsi que les missions résidentes/haut-commissariat permanents concernés pour obtenir et transmettre des informations sur les programmes et pour coordonner les dispositions logistiques.

1.4 Gouvernance

Le Bureau du protocole (XDD) est structuré en quatre directions : XDV et XDS, qui sont deux directions du Bureau du protocole qui fournissent des services de protocole à l'ensemble du gouvernement (y compris aux ministres du portefeuille du MAECI, au Premier ministre et au Gouverneur général). Les deux autres directions sont le Service au corps diplomatique (XDC) et la Direction des services de gestion (XDM).

Chacune des quatre directions est placée sous l'autorité d'un directeur. Les directeurs de XDV et de XDS assument les fonctions de chefs adjoints du protocole. Le chef du protocole est chargé de la gestion du Bureau du protocole et relève directement du sous-ministre adjoint des Affaires étrangères.

1.5 Partenaires et intervenants

Les sections suivantes décrivent les partenaires et intervenants de XDV et de XDS.

1.5.1 Intervenants internes

Les deux directions collaborent étroitement avec le personnel de l'Administration centrale (AC) du MAECI et des missions canadiennes à l'étranger.

Directions générales géographiques

Les directions générales géographiques du MAECI sont chargées de gérer les aspects liés à la politique étrangère et à la diplomatie publique d'une visite, y compris la coordination des politiques avec les intervenants internes et externes et avec le BCP. Ces directions dirigent l'élaboration du programme officiel pour les visites du Premier ministre et des ministres. Elles s'assurent que les objectifs des visites sont clairement établis et que les programmes des visites sont préparés. Elles sont responsables d'attribuer des tâches aux missions et de fournir un soutien à l'étape de la planification des visites. Elles sont également responsables d'obtenir l'approbation du BCP pour tous les documents d'information et les discours préparés par l'AC. Avant le départ pour une visite officielle, les directions générales géographiques concernées préparent un cahier d'information sur le pays en question et les enjeux, et s'assurent que toutes les parties concernées reçoivent une copie de toute la correspondance échangée jusqu'à la tenue de l'événement. Elles formulent aussi des recommandations sur le type d'accueil (déjeuner de travail/dîner ou événement plus important) qui sera fourni lors de la visite.

Missions à l'étranger

Les missions canadiennes à l'étranger collaborent étroitement avec les directions générales géographiques et avec XDV et XDS afin d'assurer une planification et une exécution efficaces des visites. Les ressources allouées aux visites sont proportionnelles à la taille, à la nature et à la durée des visites. Au début de la planification d'une visite, la mission concernée forme une équipe de visite composée d'un chef d'équipe et de coordonnateurs. Le chef de mission (CDM) est chargé de la liaison avec le gouvernement hôte. Il joue un rôle clé dans la définition des objectifs de la visite et dans l'identification des personnes/organisations clés à rencontrer et des principaux enjeux et sujets qui seront abordés lors de la visite. À l'arrivée d'une délégation officielle, le CDM est responsable d'organiser une réunion préparatoire à intention de celle-ci et d'accompagner les délégués tout au long du programme. Il/elle assume la direction globale de la visite et maintient des contacts de haut niveau avec le gouvernement hôte. Généralement, les documents d'information et les discours sont préparés à l'Administration centrale du MAECI, avec l'aide de la mission concernée. La mission est chargée de préparer des rapports détaillés sur les résultats de la visite. Ces

rapports et les documents de suivi de la visite sont envoyés aux directions générales géographiques ou fonctionnelles concernées.

Quant aux aspects logistiques de la visite, la mission organise tous les éléments du programme, y compris les activités d'accueil, le transport en voiture à partir de l'aéroport, l'hébergement, le transport local et la communication, quand ces services ne sont pas fournis par le gouvernement hôte. L'agent officiel préposé aux visites collabore étroitement avec la mission pour évaluer les besoins et l'organisation logistiques nécessaires pour la visite. Il est le principal point de contact et s'assure que le protocole est respecté. Les activités d'accueil de grande envergure dont le Premier ministre est l'hôte sont organisées en collaboration avec XDS.

Direction des visites et des opérations

La Direction des visites et des opérations (DCV) fait partie du Secrétariat des services intégrés du MAECI. Elle est responsable de la planification stratégique de toutes les visites effectuées par le Gouverneur général, le Premier ministre, les ministres du portefeuille du MAECI (sauf MINE et le ministre d'État de la Francophonie), ainsi que par les secrétaires d'État et les sous-ministres. DCV est en liaison avec les directions générales géographiques et fonctionnelles, le CPM et le BCP pour déterminer les possibilités de voyage à l'étranger des personnes dont il est responsable. Notamment, DCV sollicite des idées de rencontres bilatérales dans le cadre d'un voyage pour un événement multilatéral. DCV est responsable de la planification des programmes et des préparatifs de voyage pour les secrétaires d'État et les sous-ministres. XDV est quant à elle responsable de la coordination logistique pour l'exécution de ces visites, y compris les préparatifs de voyage, le soutien sur place et l'élaboration du programme. Bien que ces deux directions soient distinctes, elles coopèrent pour s'assurer d'un flux constant d'informations concernant les prochaines visites du GG, du Premier ministre et des ministres du portefeuille.

1.5.2 Intervenants externes

Les intervenants clés avec lesquels XDV et XDS collaborent pour organiser des visites et des événements officiels sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 : Principaux intervenants de XDV et de XDS

Ministères/organismes gouvernementaux et secteur de responsabilité
GRC Évaluation des menaces et prestation de services de sécurité
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Drapeaux, tapis rouges et services d'interprétation en langue nationale/étrangère
Santé Canada Plans d'urgence médicale
Citoyenneté et Immigration Canada Offrir un dédouanement de courtoisie aux dignitaires
Transports Canada Dispositifs de sûreté des aéroports
Agence des services frontaliers du Canada Douanes et dédouanements de courtoisie
Patrimoine canadien Informations relatives à l'ordre de préséance et aux cérémonies d'État
Défense nationale Soutien pour les éléments cérémoniaux, transport et utilisation des bases militaires
Industrie Canada Mise à disposition de fréquences radio
Agence canadienne d'inspection des aliments Inspection des aliments pour les visiteurs de haut niveau
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) Exemptions de l'inspection, articles autorisés et non autorisés
Anciens Combattants Canada Cérémonies de dépôt de couronnes
Service du protocole du Parlement Arrangements protocolaires sur la Colline du Parlement
Bureaux du protocole provinciaux et territoriaux Dispositions logistiques avec 12 bureaux du protocole provinciaux et territoriaux
Missions à l'étranger Coordination et exécution des visites **Bureau du porte-parole du Secrétaire général** Éléments de cérémonie et d'accueil pour les visites d'État et les visites officielles **CPM** Approbation des visites et des programmes, dispositions logistiques pour tout rôle du Premier ministre dans une visite **BCP** Interlocuteur clé pour l'approbation des visites et des éléments de programmes

1.6 Ressources

Cette section présente les ressources financières et humaines disponibles pour gérer les programmes.

1.6.1 Ressources financières

Chaque année, le Bureau se voit fixer un niveau de référence pour financer les activités liées à son mandat. Ce financement compte trois volets :

- Le budget de fonctionnement de XDD : Les niveaux de référence pour XDD sont fixés chaque année et une répartition théorique est effectuée entre XDV et XDS.
- L'affectation au titre des conférences internationales (ACI) : Cette affectation est utilisée pour financer les visites à l'étranger effectuées par le Gouverneur général et le Premier ministre, ainsi que par les ministres du portefeuille du MAECI lorsqu'ils assistent à de grandes conférences internationales multilatérales à l'étranger qui sont directement liées aux objectifs du gouvernement. Elle sert aussi à financer les visites pour assister à des inaugurations, à des funérailles d'État, etc.
- L'affectation au titre de l'accueil gouvernemental (AAG) : Cette affectation est destinée à financer les visites bilatérales au Canada effectuées par des chefs d'État et des dignitaires étrangers qui ont reçu une invitation officielle du Gouverneur général, du Premier ministre ou des ministres du portefeuille du MAECI.[5]

De plus, le Conseil du Trésor (CT) établit une affectation bloquée de 1,2 million $ pour financer les visites et événements officiels, si toutes les autres sources de financement sont épuisées.

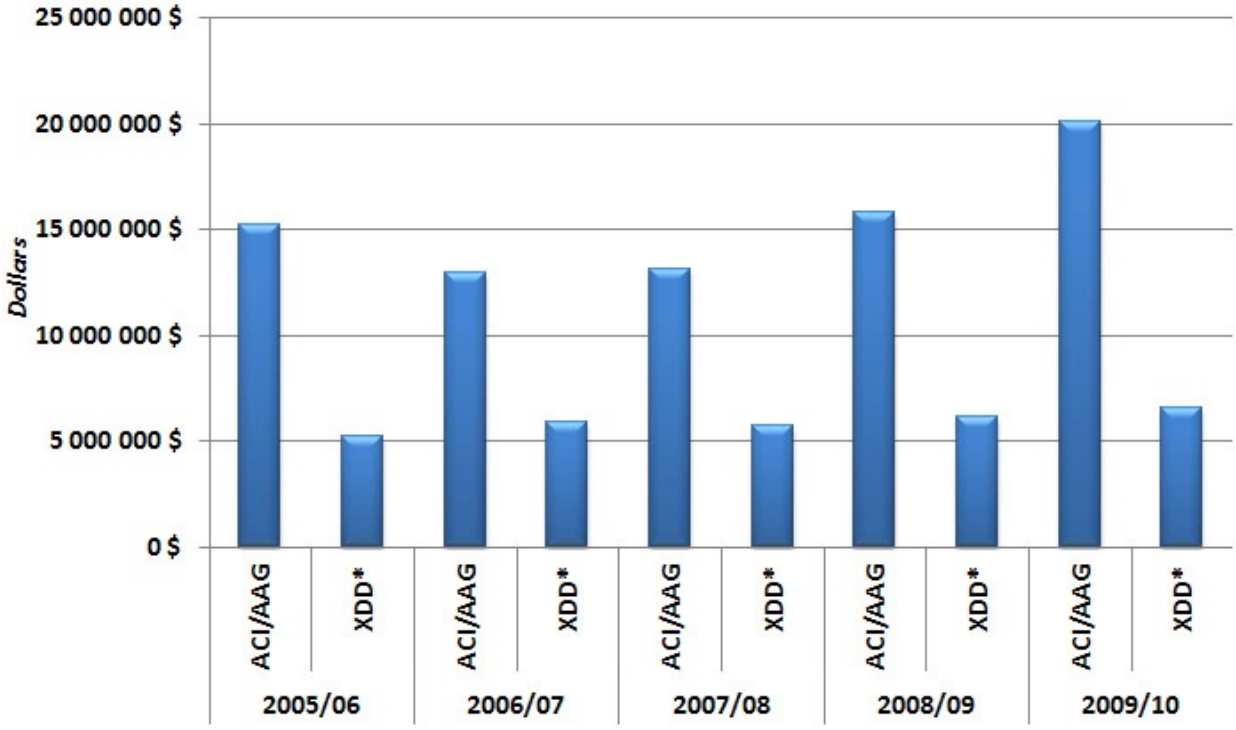
Avant 2005-2006, le CT conservait l'affection bloquée (qui faisait partie de l'AAG et de l'ACI) qui s'élevait à 15,8 millions $. Au cours de l'exercice 2005-2006, la majeure partie de ces fonds a été transférée au MAECI pour des raisons administratives. Depuis lors, le CT a fourni des fonds au MAECI sous forme de niveau de référence, mais a conservé une affectation bloquée, qui était de 3,2 millions $, mais qui a baissé à 2 millions $ en 2007-2008, suite à l'examen stratégique. En 2009-20010, le MAECI a décidé de transférer tout le fonds pour les services de protocole à XDD, sauf l'affectation bloquée qui est toujours conservée par le CT. Malgré ce changement, XDD retourne au MAECI tout excédent budgétaire constaté au cours d'un exercice pour l'aider à faire face aux contraintes budgétaires.

[5] Remarque : L'ACI et l'AAG sont prises en compte annuellement dans les niveaux de référence du Bureau.

XDD commence l'exercice avec un budget initial (au cours des cinq dernières années, il était de l'ordre de 23 à 25 millions $ par année). Le budget est fixé en fonction des événements prévus (p. ex. les sommets de la Coopération économique Asie-Pacifique et de l'OTAN, la réunion des chefs de gouvernement) et des tendances passées. Ce budget peut être complété avec des fonds provenant d'autres sources pour financer l'organisation de visites et/ou d'événements en particulier. Des budgets nominaux de fonctionnement sont alloués aux deux directions, mais la majeure partie du budget est consacrée aux dépenses directes liées aux activités visées par l'AAG et l'ACI. Au cours des exercices, des fonds sont crédités sur le solde du niveau de référence, en réponse aux demandes pour financer des visites/événements au Canada et à l'étranger, ainsi que des activités connexes (p. ex. les contrats de services d'accueil au 9e étage/à Rideau Gate, les coûts opérationnels du Hangar 11).

Le Cabinet du Premier ministre décide des voyages de haut niveau et des visites de dignitaires étrangers et XDD n'a pas vraiment de contrôle sur ces décisions.

Tableau 2 : Dépenses réelles pour l'AAG/l'ACI et XDD, 2005-2006 à 2009-2010



Source : XDM, MAECI, mai 2011

* Comprend le fonctionnement du bureau, le capital, les salaires et les heures supplémentaires.

1.6.2 Ressources humaines

Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) de XDV et XDS est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Équivalents temps plein de XDV et XDS, 2005-2006 – 2010/11, par niveau

Année	Niveau								
Direction des visites officielles									
	EX-01	AS-07	AS-06	AS-05	AS-04	AS-03	AS-02	AS-01	Total
2005-2006	1		5		12		2	4	24
2006-2007	1		5		12		2	4	24
2007-2008	1		4	12	1		1	5	24
2008-2009	1	1	3	12	1	1	3	2	24
2009-2010	1	1	3	12	1	1	3	2	24
2010-2011	1	1	3	12	1	1	3	2	24
Direction des événements officiels									
2005-2006	1		1	1	5		7	1	16
2006-2007	1		1	1	5		6	1	15
2007-2008	1		1		5		6	1	14
2008-2009	1		1		5		6	1	14
2009-2010	1		1		5		6	1	14
20102-11	1		1		5		6	1	14

En général, les postes de la XDV sont classés à un niveau légèrement plus élevé que ceux de la XDS.

1.7 Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif consiste à évaluer la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du Programme des visites officielles et du Programme des événements officiels mis en œuvre par XDV et XDS. Les activités et services des deux programmes ont été évalués selon un processus rigoureux fondé sur des données probantes et des recommandations ont ensuite été formulées.

L'évaluation portait sur les activités de la Direction des visites officielles (XDV) et de la Direction des événements officiels (XDS) dont :

- la planification et l'exécution des visites et événements;
- la gestion des installations d'accueil (aéroports, 9e étage, Rideau Gate);
- la gestion du Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports;
- la gestion d'autres services (cave à vins, banque de cadeaux).

XDV et XDS ont également fourni des ressources humaines, de la formation et du soutien technique pour des événements d'envergure internationale organisés par le Canada, y compris les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, les sommets du G8 et du G20 et la Conférence internationale des donateurs pour Haïti, qui a eu lieu à Montréal. En outre, XDV travaille avec de nombreux organismes privés pour assurer le dédouanement de courtoisie lors des grands événements internationaux au Canada.

2.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'évaluation a été gérée et dirigée par la Direction de l'évaluation (ZIE) du Bureau de l'inspecteur général au MAECI, avec l'aide de conseillers externes et guidée par un Comité consultatif de l'évaluation composé de représentants du Bureau du protocole, de XDV, de XDS, de ZIE et d'un ambassadeur d'une mission étrangère.

2.1 Conception de l'évaluation

L'évaluation était principalement de nature qualitative et portait sur les activités des deux programmes de 2005-2006 jusqu'à 2010-2011. Les principales sources de données comprenaient des entrevues individuelles et téléphoniques à l'aide d'un guide d'entrevue structuré. Les sources de données secondaires comprenaient notamment les documents du MAECI concernant les services de XDV et de XDS. L'évaluation comprenait également une analyse des données administratives et financières de XDM.

2.2 Collecte de données

2.2.1 Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation décrit les enjeux, les indicateurs de rendement et les sources des données. Cette matrice sert de fondement pour présenter les constatations en fonction des enjeux, des questions clés, des indicateurs et des sources de données.

2.2.2 Sources de données

Entrevues auprès des informateurs clés

L'équipe d'évaluation a entrepris un vaste processus d'entrevues en personne et téléphoniques auprès de 114 intervenants internes et externes. Les entrevues ont été réalisées dans la langue officielle de choix du répondant, en utilisant un guide d'entrevue structuré de questions concernant la pertinence, le rendement, la gouvernance et les opérations. Ces entrevues ont été effectuées auprès des groupes d'intervenants suivants :

Intervenants internes

- Bureau du protocole
  - XDV (20)
  - XDS (12)
  - autres XDD (3)
- Autres intervenants du MAECI
  - Directions générales géographiques et fonctionnelles/Direction générale des services généraux (14)
  - Missions canadiennes (5)
  - Cabinets des ministres (9)

Intervenants externes

- Bureau du secrétaire du Gouverneur général (3)
- Cabinet du Premier ministre et Bureau du Conseil privé (4)
- Autres ministères fédéraux (11)
- Missions étrangères permanentes et doyens régionaux (8)
  - Bureau du protocole du Parlement (2)
  - Protocole provincial (4)

Autres intervenants

- Centre d'accueil du Canada (5)
- Services d'impression et de limousines (2)
- Juge en chef du Canada (1)
- Sénat du Canada (1)
- chef du protocole, pays étranger (1)

Examen des documents

Pour répondre aux questions d'évaluation précises, l'équipe d'évaluation a examiné des documents clés, notamment :

- des documents sur le mandat, y compris des descriptions des rôles et responsabilités;
- des outils de planification, procédures, lignes directrices et modèles;
- des documents opérationnels, notamment les contrats, les programmes, les notes de service internes, les témoignages;

- des documents de gouvernance, organigrammes et descriptions de travail.

Analyse des données administratives

L'équipe a examiné et analysé les données administratives suivantes sur les ressources financières, les ressources humaines et les opérations :

Données financières :

- budget de fonctionnement et dépenses de XDD;
- budgets et dépenses de l'ACI et de l'AAG;
- dépenses liées au salon du terminal de l'aéroport, au Hangar 11, à Rideau Gate, au 9e étage et à la banque de cadeaux;
- budgets des salaires de XDD et recours aux heures supplémentaires par XDV et XDS;

Volume/données statistiques :

- nombre de visites et d'événements, y compris le nombre de participants/de délégations;
- utilisation des installations et/ou services : salon du terminal, Hangar 11, Rideau Gate, 9e étage de l'édifice Lester B. Pearson, Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports.

La plupart des données fournies portaient sur la période de 2005-2006 à 2009-2010. Elles ont permis l'analyse des tendances des dépenses et d'utilisation des services au cours des cinq dernières années.

Études de cas

Les études de cas réalisées ciblaient des visites et/ou événements planifiés et gérés par XDV et XDS afin d'illustrer les différents services offerts par les deux directions et d'examiner les défis et les résultats particuliers liés à chaque cas. Les quatre visites et/ou événements suivants ont été choisis pour les études de cas, car ils donnent un aperçu de l'éventail des services offerts par les deux directions et démontrent les défis liés à la planification et à la coordination des visites de haut niveau :

- Visite de l'empereur et de l'impératrice du Japon au Canada (visite au Canada);
- Visite de travail du Premier ministre de l'Inde au Canada (visite et événement au Canada);
- Forum diplomatique (événement);
- Visite d'amitié du Gouverneur général en Chine (visite à l'étranger).

Dans la mesure du possible, la collecte de données pour les études de cas a été réalisée dans le cadre d'entretiens avec les coordonnateurs et agents de XDV/XDS et les bénéficiaires, et de l'examen de documents relatifs à la planification et à la mise en œuvre des visites/événements (c.-à-d. les listes d'invités, les programmes, les listes d'hébergement), des budgets, des dépenses et des rapports sommaires sur les visites/événements rédigés par diverses parties concernées au sein du MAECI.

Étude comparative

Il existe peu d'informations publiées sur les normes protocolaires pour les visites et les événements en vigueur dans d'autres pays. Les personnes interrogées qui avaient de l'expérience dans l'application de normes dans d'autres pays ont été invitées à exprimer leurs perceptions et opinions sur la quantité et la qualité des services de protocole au Canada par rapport aux services fournis par les bureaux de protocole dans d'autres pays. Toutefois, leurs réponses se fondaient surtout sur des exemples. Un seul entretien a été réalisé avec le chef du protocole d'un autre pays. Par conséquent, l'étude comparative s'appuie principalement sur des informations anecdotiques. Au cours de l'évaluation, l'équipe a appris que XDV a entrepris un examen des services fournis par d'autres pays en vue de les comparer avec ceux qui sont offerts par le Canada.

2.3 Contraintes

Les difficultés de recueillir des données ont imposé certaines restrictions quant aux conclusions qui pouvaient être tirées de l'évaluation. Le tableau 4 résume les contraintes de la présente évaluation et les tentatives de l'équipe pour les atténuer.

Tableau 4 : Évaluation des contraintes de l'évaluation et des solutions

Contrainte	Impact et atténuation
L'évaluation est fondée dans une large mesure sur des informations qualitatives - la perception d'un large éventail d'intervenants.	L'utilisation intensive de l'information qualitative pourrait aboutir à des résultats faussés par les perceptions de quelques répondants. Toutefois, ce risque est atténué parce que, dans la mesure du possible, • des documents et des données administratives ont été utilisés pour étayer les informations obtenues lors des entretiens avec les informateurs clés; • un grand nombre d'entretiens ont été menés afin de tenir compte des perspectives d'un large éventail d'intervenants. Il était difficile d'intégrer les opinions d'une aussi grande diversité d'intervenants, mais cette limitation a été quelque peu atténuée par une écrasante majorité de vues similaires sur certaines questions.
En général, les participants aux entrevues connaissaient mieux les activités de XDV que celles de XDS.	Il pourrait donc être plus difficile d'évaluer la pertinence et le rendement du Programme des événements officiels que du Programme des visites officielles. Toutefois, afin d'assurer un équilibre entre les preuves concernant chaque programme, l'équipe d'évaluation a mené certaines entrevues spécifiquement en vue d'évaluer le rôle de XDS et l'impact des événements officiels.
L'étude comparative a apporté peu d'informations sur les meilleures pratiques et sur la façon dont le Canada se compare à d'autres pays du G8 en ce qui a trait aux normes internationales en ce qui a trait aux dignitaires.	L'étude n'a donc pas permis d'obtenir des informations exhaustives pour comparer les services offerts par le Canada avec ceux qui sont offerts par d'autres pays. Les preuves recueillies se fondaient sur les perceptions des répondants lors des entrevues. Toutefois, XDV effectue son propre examen des services offerts par le Canada. Elle est probablement la mieux placée pour mener une étude comparative.

3.0 PERTINENCE

La présente section contient les constatations relatives aux besoins en matière de services au corps diplomatique, à la concordance de ces services avec les priorités du MAECI et du gouvernement du Canada, et au rôle que le gouvernement fédéral joue dans la prestation des services.

3.1 Besoin permanent de services pour les visites officielles et des événements officiels

Constatation 1 : Il existe un besoin permanent de services pour les visites et événements officiels, afin de respecter les obligations juridiques et les arrangements réciproques avec d'autres pays.

Le MAECI doit continuer d'avoir la capacité de gérer la logistique des visites officielles et des événements officiels pour remplir un certain nombre d'obligations juridiques :

- La Convention de Vienne sur les relations diplomatiques stipule qu'une mission diplomatique a la responsabilité de « promouvoir les relations amicales et développer les relations économiques, culturelles et scientifiques entre l'État accréditant et l'État accréditaire ».[6]
- Des services de visites officiels sont nécessaires pour la coordination de certaines obligations juridiques et statutaires du GC. Cela comprend l'exigence de la *Loi sur la GRC* et son *Règlement*, à l'égard de la protection des personnes jouissant d'une protection internationale, comme les chefs d'État et de gouvernement et des diplomates étrangers, pendant leur séjour au Canada, et la protection des hauts dignitaires canadiens (y compris le Gouverneur général, le Premier ministre du Canada et les ministres) voyageant à l'étranger.[7]
- Le *Code criminel* définit les obligations du Canada pour la protection spéciale des personnes internationalement protégées. Ces personnes sont notamment les chefs d'État, les chefs de gouvernement, les ministres des Affaires étrangères, les représentants d'organisations internationales et les membres de la famille de ces personnes protégées.[8]

En plus de ces exigences, la grande majorité des intervenants internes et externes ont indiqué l'importance de maintenir ces services logistiques pour répondre aux besoins

[6] Convention de Vienne sur les relations diplomatiques, 1961, Section 3(e).

[7] Règlement de la Gendarmerie royale du Canada, 1988 (DORS/88-361), Article 17.

[8] Code criminel, Section 2.

prioritaires du MAECI et du GC. Ils ont également souligné l'importance du rôle joué par les services protocolaires dans la mise en œuvre des programmes bilatéraux et multilatéraux du MAECI. Il convient de signaler que ces services sont prévus dans le cadre d'accords de réciprocité avec d'autres pays.

3.2 Pertinence des services des visites officielles et des événements officiels pour les priorités du Maeci et du gouvernement du Canada

Constatation 2 : ***Les services pour les visites et les événements officiels continuent d'être pertinents pour les priorités du MAECI et du gouvernement du Canada. Toutefois, la demande pour certains services a diminué au cours des dernières années.***

En fournissant du soutien pour les visites de dignitaires au Canada et à l'étranger, XDV et XDS contribuent directement au respect de quatre priorités du MAECI. Voici des exemples de visites appuyés par XDV au cours des dernières années pour répondre à ces quatre priorités :

- *Des possibilités économiques accrues pour le Canada, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents:*
  - participation du Premier ministre et du MINT au Forum économique mondial de Davos (Suisse), en janvier 2010;
  - participation du MINT aux réunions bilatérales dans 33 pays en 2010, notamment avec deux des trois pays ciblés (Chine et Inde);
  - visite du MINT dans le troisième pays cible (Brésil) au cours de l'année précédente;
  - visite d'amitié du Gouverneur général en Chine en juin et juillet 2010;
  - visites au Canada, en juin 2010, du Premier ministre de l'Inde et du président de la République populaire de Chine;
  - services d'appui logistique pour la tournée dans le Nord canadien organisée tous les ans à l'intention des chefs des missions étrangères au Canada;
- *L'Amérique du Nord et l'hémisphère :*
  - participation de MINE à la Conférence internationale des donateurs en faveur d'Haïti qui a eu lieu à New York en mars/avril 2010;
  - visite du Gouverneur général en Haïti en mars 2010;
  - visite du Gouverneur général à la ville de Mexico en septembre 2010 pour assister aux célébrations du bicentenaire de l'indépendance du Mexique;
- *l'Afghanistan, y compris dans le contexte des pays avoisinants :*
  - visite de MINA en Afghanistan en mars 2009;

  - visite de MINA en Turquie en août 2009 pour participer à la Conférence des amis d'un Pakistan démocratique;
  - visite de MINA en janvier 2007 en Afghanistan et au Pakistan;
- *L'affirmation du leadership canadien dans la nouvelle gouvernance mondiale :*
  - accueil de missions des NU à Ottawa pour appuyer l'action menée par le Canada pour obtenir un siège au Conseil de sécurité;
  - visite de MINA à New York en mars 2010 pour la ratification de la Convention relative aux droits des personnes handicapées; visite au cours du même mois pour assister à la Conférence des Parties chargée d'examiner le Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires;
  - participation du Premier ministre, de MINA, de MINE et du ministre d'État des Affaires étrangères à l'Assemblée générale des Nations Unies qui a lieu tous les ans en septembre;
  - participation de MINE à un certain nombre de réunions multilatérales : la réunion de haut niveau sur la santé maternelle et infantile, les réunions semestrielles de la Banque mondiale et la réunion annuelle de la Clinton Global Initiative en 2010.

De plus, XDV a organisé des visites de MINE pour appuyer les priorités de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), notamment les visites en 2010 de trois pays cibles de l'ACDI : la Bolivie, Haïti et le Pakistan.

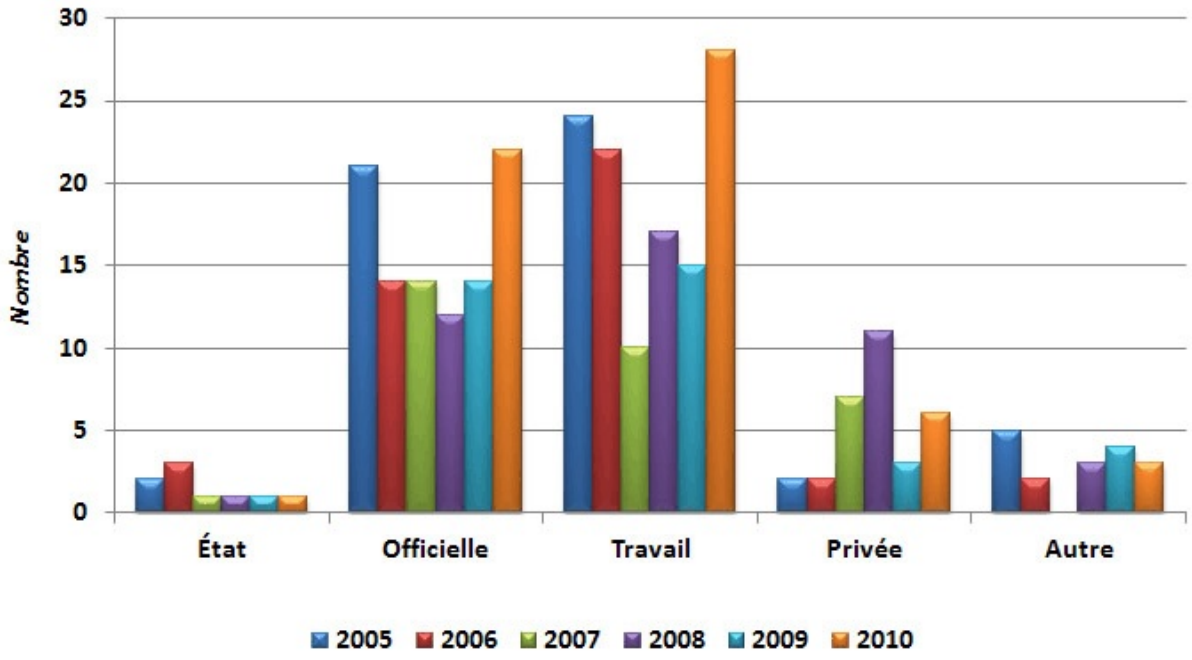
XDS a également organisé des événements pour appuyer des visites au Canada, par exemple :

- Un dîner de gala en l'honneur de la visite au Canada du Premier ministre de l'Inde en juin 2010.
- Dans un très bref délai, XDS a organisé la Conférence ministérielle préparatoire sur Haïti que le gouvernement du Canada a accueilli à Montréal en janvier 2010. Elle réunissait les ministres des Affaires étrangères du Groupe des amis d'Haïti, les principaux donateurs et les partenaires clés, tant régionaux que multilatéraux.
- Prestation de soutien technique au Bureau de gestion des Sommets, en lui prêtant le Système de gestion des événements officiels et en lui fournissant une formation sur son utilisation. De plus, XDS a organisé des événements au Canada pour un groupe d'ambassadeurs des NU, organisé des séances d'information/de formation à l'intention des chefs du protocole pour la République du Cap Vert et pour Sao Tomé et-Principe, dans le cadre des efforts du Canada pour préparer sa candidature au Conseil de sécurité des NU.

Ces services continuent d'appuyer les priorités du MAECI, de l'ACDI et du gouvernement du Canada, mais certains d'eux sont moins utilisés depuis quelques années.

Comme le montre le tableau 5, le nombre de visites au Canada, tous types confondus, varie d'une année à l'autre, mais a légèrement diminué de 2005 à 2009. Entre 2005 et 2010, le nombre moyen de visites au Canada chaque année était de 45. Il y eu un pic de visites officielles et de visites de travail en 2010. À l'exception d'une augmentation du nombre de visites privées, la répartition des types de visites n'a pas beaucoup changé au fil des ans. Toutefois, le personnel de XDV a indiqué que la distinction entre les visites officielles et les visites de travail est devenue floue, au point que les normes de service pour chaque type de visite ne sont pas toujours respectées, les bénéficiaires demandant des services qui dépassent les normes stipulées dans les lignes directrices pour les visites de travail.

Tableau 5 : Nombre de visites au Canada* par type, 2005-2010



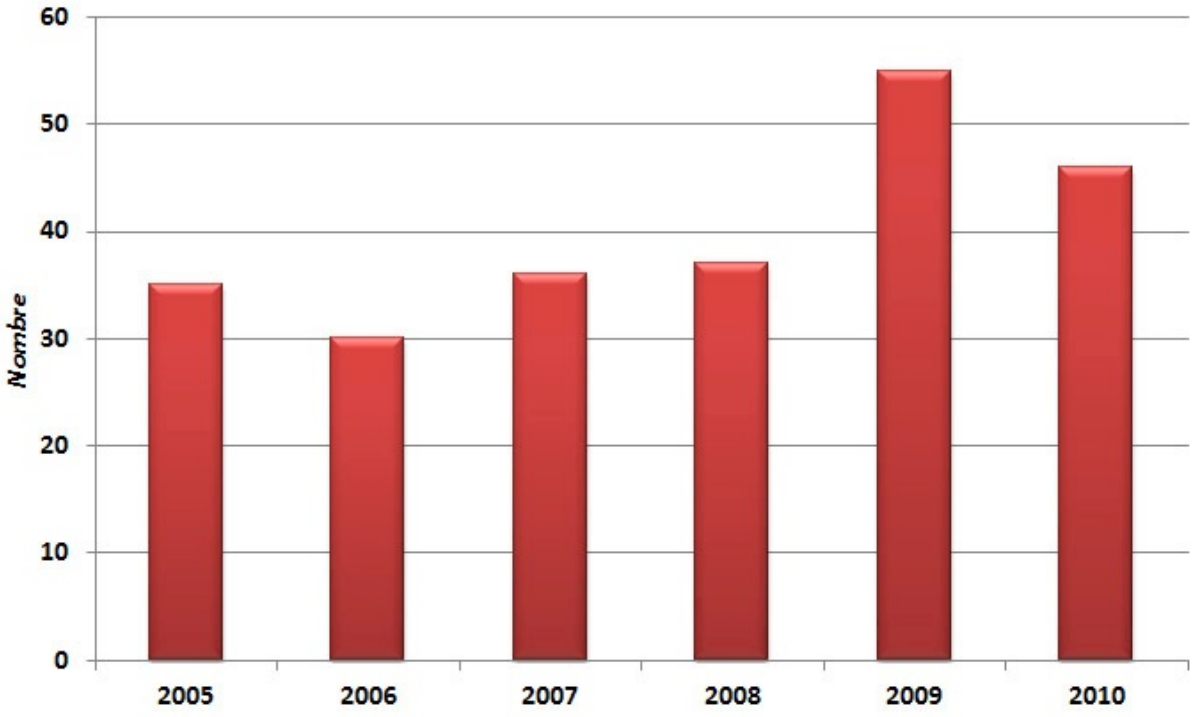
Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

* Comprend huit visites qui ont été annulées par la suite

** Escales techniques

En revanche, le nombre de visites à l'étranger a augmenté au cours des dernières années (voir le tableau 6). Entre 2005 et 2010, il y a eu en moyenne 40 visites par année.

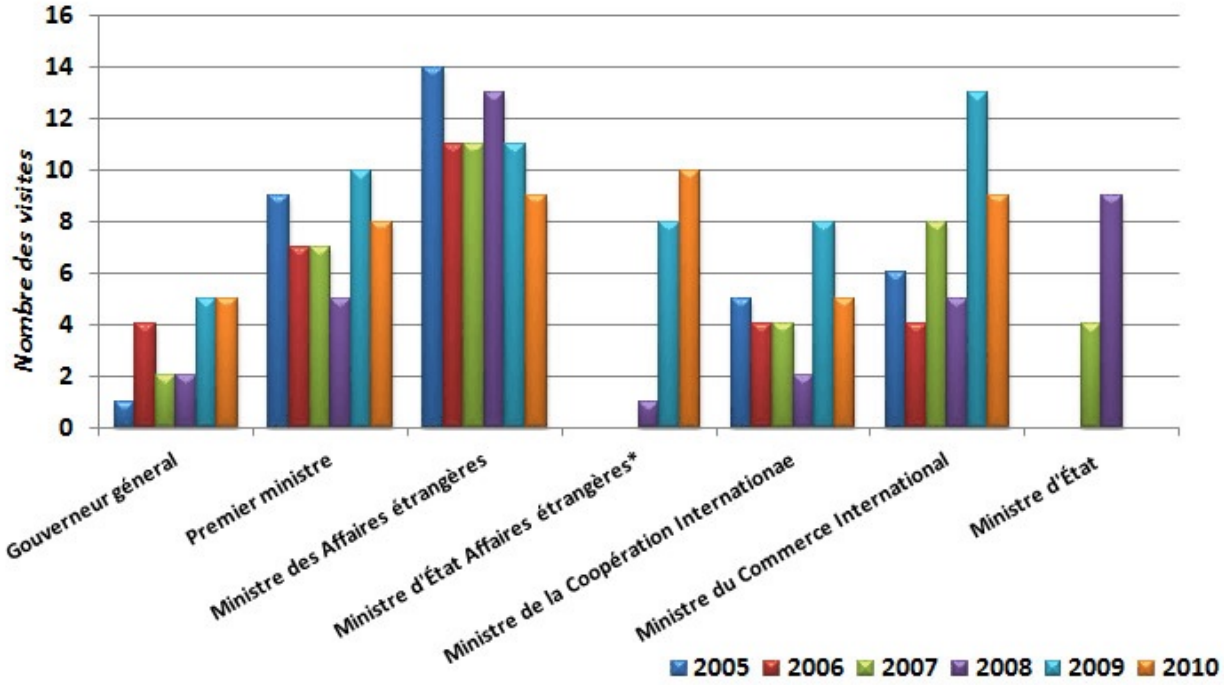
Tableau 6 : Nombre de visites à l'étranger, 2005-2010



Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

Bien que la tendance générale soit à la hausse en ce qui concerne le nombre de visites à l'étranger, elle varie quelque peu selon le dignitaire (voir le tableau 7). Chaque année, en moyenne, près du tiers des visites est effectué par MINA, le cinquième, par le Premier ministre et un autre cinquième par MINT.

Tableau 7 : Nombre de visites à l'étranger, 2005-2010

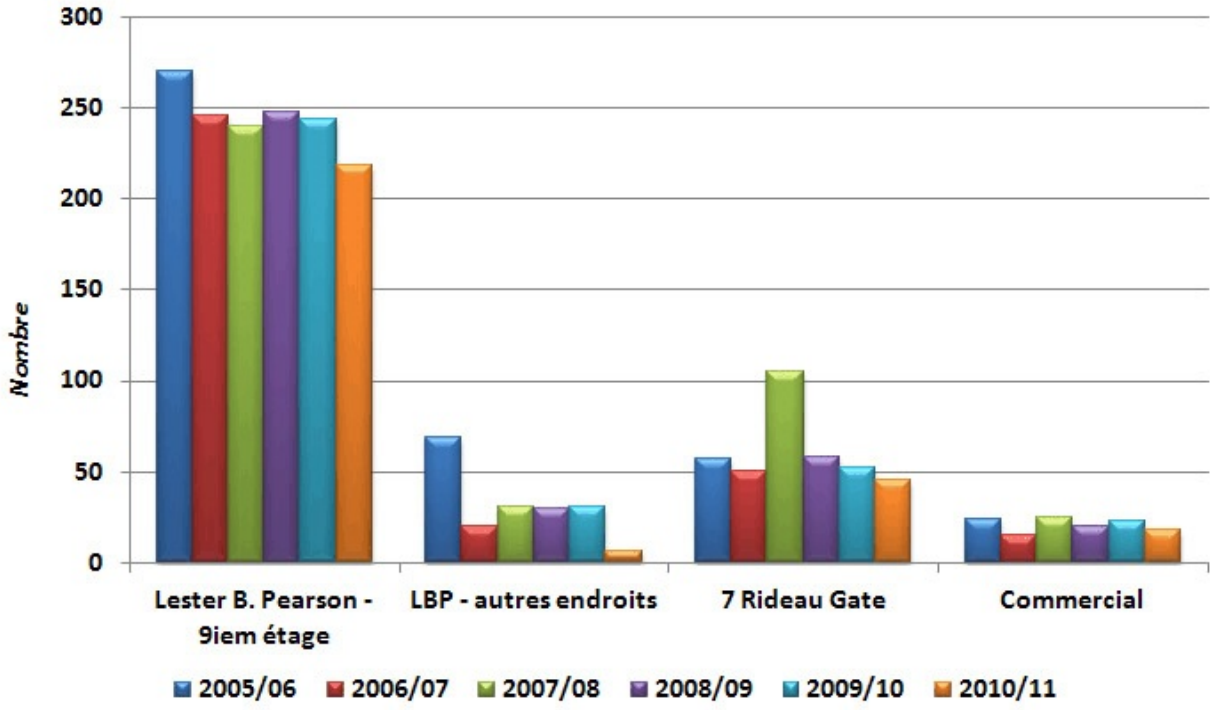


Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

* En 2007, XDV a assumé la responsabilité pour les voyages du ministre d'État des Affaires étrangères.

La baisse de la demande de services est clairement liée au nombre d'événements. Comme le montre le tableau 8, le nombre d'événements diminue chaque année. Entre 2005-2006 et 2010-2011, le taux d'utilisation de l'installation au 9e étage a diminué de 19 % et le taux d'utilisation de Rideau Gate, de 21 %.

Tableau 8 : Nombre d'événements, par endroit, 2005-2006 à 2010-2011

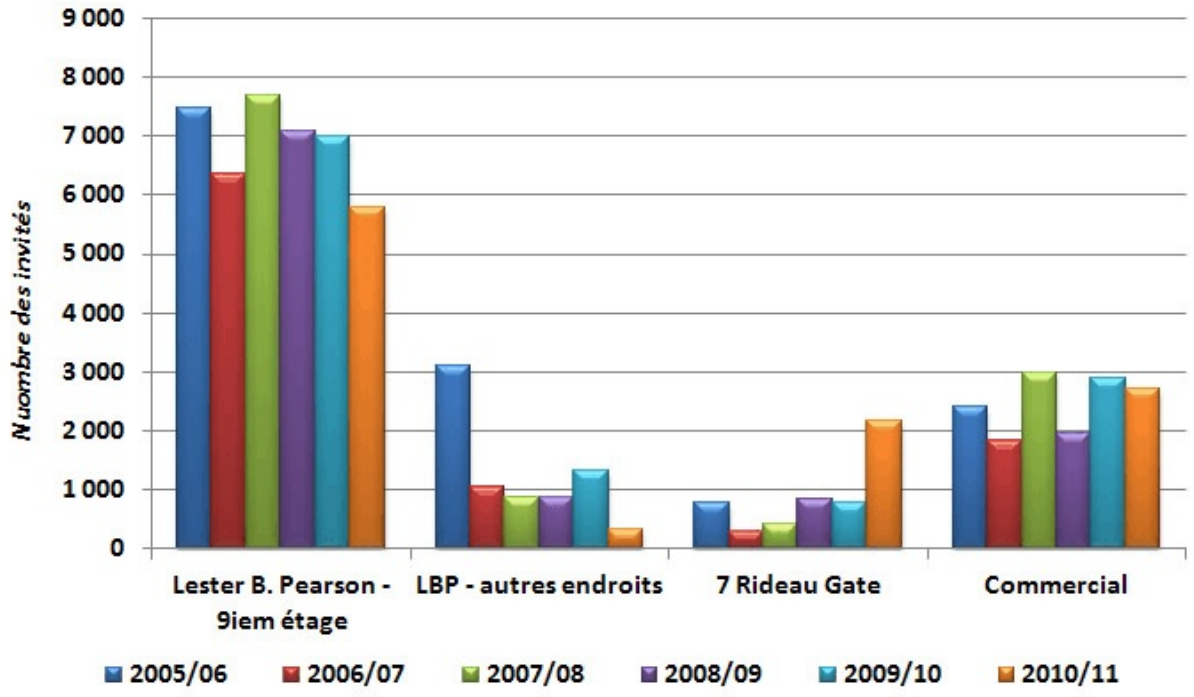


Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

Le nombre d'invités aux événements organisés par XDS a également diminué (voir le tableau 9).

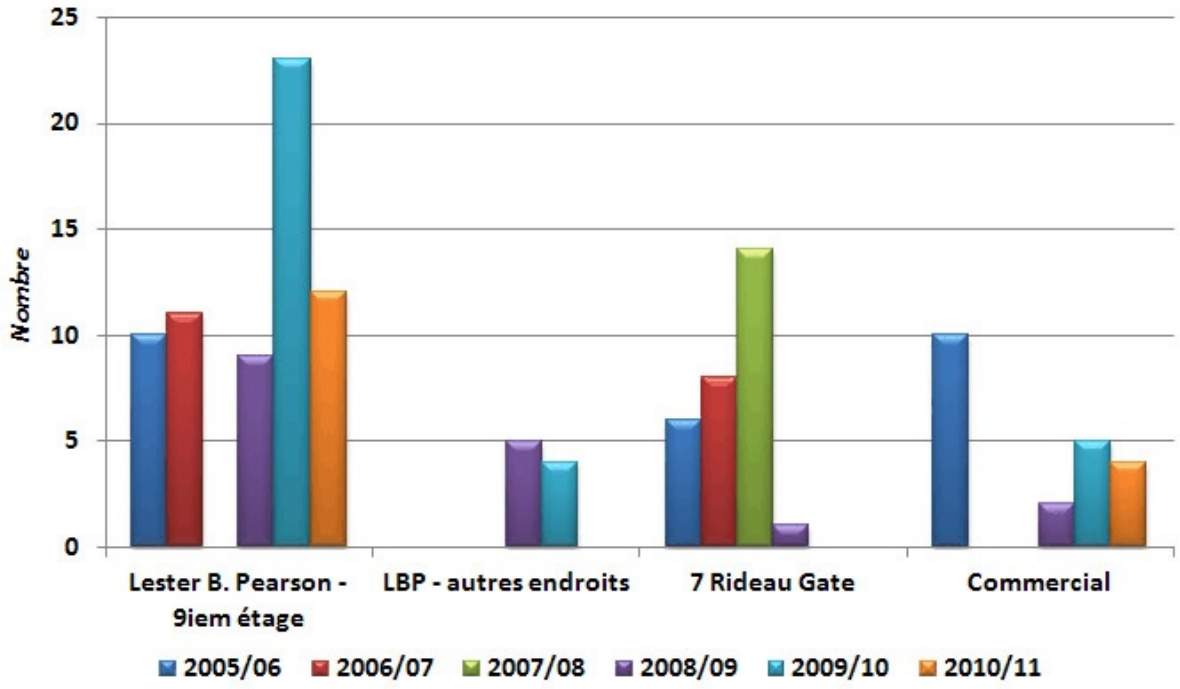
Entre 2005-2006 et 2010-2011, le nombre de visiteurs lors d'événements tenus au 9e étage a diminué de 23 %. Pendant la même période, le nombre d'invités à Rideau Gate a augmenté de 177 %. En raison de cette hausse, le nombre d'événements a baissé à Rideau Gate, car aucun événement ne peut s'y tenir lorsque des invités y sont hébergés.

Tableau 9 : Nombre d'invités aux événements, par endroit, 2005-2006 à 2010-2011



Le nombre d'événements officiels, c'est-à-dire d'événements organisés à l'intention d'invités officiels du GC, a également diminué. C'est principalement dû à la diminution du nombre de visites au Canada. Moins il y a de visites au Canada, moins il y a d'événements officiels. Comme le montre le tableau 10, le nombre d'événements officiels a diminué légèrement depuis 2005, exception faite de la hausse enregistrée en 2010. En général, le nombre d'événements officiels a chuté de 40 % en 2010-2011 par rapport à 2005-2006.

Tableau 10 : Nombre d'événements officiels, par endroit, 2005-2006 – 2010-2011



Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse réalisée par l'équipe d'évaluation.

Les intervenants ont identifié un certain nombre de facteurs qui ont affecté la demande de services pour des visites et événements officiels. Lorsqu'un gouvernement minoritaire est au pouvoir, les ministres sont moins enclins à voyager et à accueillir des visiteurs au Canada et à l'étranger, en raison de l'obligation de pairage entre les membres du Parlement et le gouvernement minoritaire précédent. Ils préfèrent également accueillir des réunions de travail, plutôt que d'organiser de grandes cérémonies.

3.3 Pertinence du rôle du gouvernement fédéral

Constatation 3 : ***Il est pertinent pour le gouvernement fédéral de continuer à jouer un rôle de premier plan dans la prestation de services pour les visites et les événements officiels.***

La plupart des intervenants estiment que XDV et XDS offrent des services qui devraient être fournis par la fonction publique fédérale et non par d'autres niveaux de gouvernement ni par le secteur privé pour plusieurs raisons :

- Bien que toutes les provinces aient des bureaux qui offrent des services de protocole pour les visites des dignitaires (et du soutien à XDV lorsque ces dignitaires visitent leur province), aucun de ces bureaux ne possède la capacité et l'expérience de XDV pour fournir des services de protocole pour les dignitaires étrangers. XDD est considérée comme le chef de la communauté canadienne du protocole. En outre, les services de protocole sont utilisés pour établir des relations entre les États et, par conséquent, réclament la participation du gouvernement fédéral.
- De nombreux services ont déjà été sous-traités au secteur privé (p. ex. la gestion des installations et des services de réception, les transports locaux, les relations avec les médias); voir la section 4.2.
- La logistique des visites et des événements officiels est généralement considérée comme contribuant à l'établissement de relations entre les États et ne peut donc pas être assurée par des non-fonctionnaires.
- La prestation de ces services requiert un accès facile aux informations et aux personnes pertinentes, ce qui est le cas des fonctionnaires. Ils ont une bonne connaissance du MAECI, de ses priorités et de ses objectifs, et peuvent communiquer facilement avec d'autres fonctionnaires au MAECI et d'autres ministères.

4.0 RENDEMENT

Le rendement du Programme des visites et du Programme des événements officiels est évalué en fonction de leur efficacité et de leur efficience.

Avant de faire rapport sur le rendement de XDV et XDS en ce qui concerne l'exécution des visites et d'événements officiels, il est important de souligner le contexte de ces visites et événements et les défis à surmonter. XDV et XDS offrent des services réactifs, c'est-à-dire qu'ils organisent des visites et des événements en réponse aux demandes d'intervenants extérieurs, ce qui a un certain nombre de répercussions :

- Même si les deux directions sont en mesure de suggérer des moyens d'améliorer l'efficacité des visites et des événements, la structure et la teneur des visites et des événements relève des intervenants externes (clients de XDV et de XDS).
- La demande pour les services qu'ils offrent et la nature des visites et des événements sont déterminés par les intervenants externes et le ton en est influencé par le gouvernement en place.
- Le personnel reçoit de demandes de visites au Canada (plus souvent que des événements) qu'il faut préparer dans des délais très serrés, ce qui laisse peu de temps pour gérer le calendrier de travail.
- Les demandes de fonds sont également déterminées par les intervenants externes et XDD doit gérer ces demandes.
- Le personnel de XDV est appelé à voyager fréquemment, souvent avec un court préavis, et à travailler dans différents fuseaux horaires.
- Le personnel doit travailler dans des situations où il y a peu de place pour l'erreur et où les incertitudes sont élevées, ce qui provoque un niveau élevé de stress.

4.1 Efficacité

Cette section présente les résultats de l'évaluation de l'efficacité des visites et des événements officiels. Ces résultats se fondent sur un examen pour déterminer dans quelle mesure les deux programmes ont atteint les deux résultats intermédiaires suivants fixés dans le modèle logique :

- déroulement plus harmonieux des visites et des événements;
- meilleure satisfaction des dignitaires canadiens et étrangers à l'égard des services protocolaires canadiens.

Étant donné que l'évaluation se fonde largement sur des informations qualitatives provenant des entrevues avec les intervenants, le caractère harmonieux des visites et des événements a été mesuré en grande partie en fonction du niveau de satisfaction

exprimé par les clients des visites et des événements. Par conséquent, il n'a pas été possible d'évaluer séparément ces deux résultats.

4.1.1 Contribution à la réalisation des résultats pour le MAECI

Constatation 4 : L'organisation logistique pour les visites officielles a favorisé des résultats positifs.

La grande majorité des intervenants estiment que les visites organisées par XDV se déroulent très bien. Lorsque des problèmes se présentent, p. ex. le nombre de délégués est supérieur au nombre prévu, XDV les règle en douceur, à l'insu des clients. Plus de renseignements sont fournis à la section 4.1.2 sur la qualité des services fournis. La présente section décrit de quelle façon le recours à des dispositions logistiques efficaces aide MAECI à obtenir des résultats positifs.

Les intervenants internes et externes ont souligné l'importance d'organiser des visites officielles sans accroc pour le MAECI afin de l'aider à atteindre les résultats escomptés de ces visites officielles. Les études de cas réalisées pour cette évaluation mettent en évidence les résultats positifs de trois visites officielles :

- La visite de l'empereur et l'impératrice du Japon visait à célébrer l'esprit d'amitié et la bonne volonté qui règne entre le Canada et le Japon à l'occasion du 80e anniversaire des relations diplomatiques entre les deux pays. L'ambassade du Canada au Japon a indiqué que le couple impérial avait apprécié la visite et les préparatifs du voyage. En guise de reconnaissance, le Premier ministre et son épouse ont été invités à un dîner privé au Palais impérial lors de leur visite au Japon pour assister à une réunion au sommet de la Coopération économique Asie-Pacifique en novembre 2010. Une telle invitation est rarement lancée. Elle témoignait de l'appréciation pour l'hospitalité accordée par le Canada au couple impérial.
    - L'empereur et l'impératrice du Japon ont visité le Canada en juillet 2009. Leur visite comprenait un séjour de deux jours au lac Harrington (résidence d'été du Premier ministre) et un séjour de quatre jours à la résidence du Gouverneur général, à Ottawa, au cours duquel ils ont visité un certain nombre de sites dans la région d'Ottawa. Ils ont ensuite passé deux jours à Toronto et cinq jours à Vancouver et à Victoria. Il s'agissait d'une première visite au Canada pour l'impératrice et d'une deuxième pour l'empereur, qui avait visité le Canada à titre de prince héritier en 1953.
- La visite du Premier ministre de l'Inde a abouti à la signature de protocoles d'entente sur la coopération culturelle, les études supérieures, les sciences de la terre et l'exploitation minière. Elle a en outre permis de conclure l'Accord pour la coopération dans les utilisations pacifiques de l'énergie nucléaire, de faire

progresser les négociations en vue d'un accord de partenariat économique global, qui se sont ensuite poursuivies au Sommet du G-20 de Séoul en novembre 2010, et de conclure des engagements pour accroître les échanges bilatéraux et planifier le Festival de l'Inde au Canada qui est destiné à promouvoir la culture indienne.

  - La visite du Premier ministre indien a eu lieu immédiatement après le sommet du G20 à Toronto en juin 2010. Les réunions bilatérales ont été une continuation des travaux amorcés lors de la visite du Premier ministre en Inde en novembre 2009. Un point culminant de la visite a été un dîner de gala donné le 27 juin pour 600 personnes, dont beaucoup appartenaient à la communauté indo-canadienne. Au cours de la visite, le Premier ministre indien a également rencontré des membres du Parlement canadien et de l'Assemblée législative d'origine indienne.

- La visite d'amitié de la Gouverneure générale en Chine comprenait un spectacle de la Fête du Canada au théâtre de l'Expo 2010 de Shanghai. Ce spectacle a attiré le plus grand nombre de spectateurs parmi tous les spectacles de fêtes nationales organisés jusqu'à ce jour, le théâtre étant rempli à capacité, avec 1 900 invités. Sur le plan des résultats obtenus à l'échelle locale, l'ambassade a indiqué que la visite a été une formidable occasion pour son personnel local et celui de l'ambassade de nouer des relations de travail. En collaborant étroitement pour atteindre des objectifs communs, ils ont amélioré leur dynamique de travail d'équipe. La Gouverneure générale et le président chinois ont réaffirmé le thème du partenariat stratégique et encouragé l'utilisation de la Déclaration conjointe pour poursuivre de tels partenariats.

  - La Gouverneure générale a dirigé une visite d'amitié en Chine en juin-juillet 2010 pour marquer les 40 ans de relations diplomatiques avec la Chine. Les objectifs de la visite étaient de présenter le Canada, de tirer parti de l'élan généré par la visite du président chinois au Canada et de transmettre des messages pour faire connaître le Canada comme étant un pays urbanisé, technologiquement avancé, abritant de grandes universités et accueillant, et comme un ami de longue date et dévoué de la Chine. La Gouverneure générale a célébré la Fête du Canada à l'Expo universelle de 2010 à Shanghai, en Chine.

Constatation 5 : L'organisation logistique pour les événements officiels a favorisé des résultats positifs.

Comme dans le cas des visites officielles, la grande majorité des intervenants estiment que les événements organisés par XDS se déroulent très bien. Lorsque des problèmes se présentent, par exemple, des changements à apporter au menu pour répondre à des besoins alimentaires spéciaux, XDV s'en charge, à l'insu des clients.

Les intervenants internes et externes ont également souligné l'importance d'organiser des événements officiels sans accroc pour le MAECI afin de l'aider à atteindre ses objectifs, tant pour les visites officielles que pour les événements tenus en dehors d'une visite. Les études de cas réalisées pour cette évaluation mettent en évidence les résultats positifs de trois visites officielles.

Preuves de réussite dans les études de cas :

- XDS a été chargée d'organiser le dîner de gala dans le cadre de la visite du Premier ministre de l'Inde (voir la constatation 4) au Canada. Le dîner a été qualifié de point fort de la visite, car il a donné au Premier ministre indien l'occasion de rencontrer des membres de la communauté indo-canadienne, ce qui a contribué à resserrer davantage les relations Canada-Inde.
- La logistique du Forum diplomatique est organisée par XDS. Selon une évaluation du Service au corps diplomatique qui a été réalisée en 2010, le Forum diplomatique est largement considéré par les chefs de mission étrangers comme une précieuse occasion pour rencontrer les ministres du MAECI et d'autres hauts fonctionnaires, même si les résultats à long terme ne sont pas connus. Certains participants au Forum 2010 ont dit qu'ils feraient un suivi auprès de certains présentateurs.
    - Le Forum diplomatique est une conférence annuelle qui réunit des chefs de missions diplomatiques étrangères et du Commonwealth (ambassadeurs et hauts commissaires) accrédités au Canada. Il comprend une série de séances d'information pour les aider à comprendre la politique publique canadienne actuelle et à comprendre et interpréter le Canada et les Canadiens pour les besoins de leurs pays respectifs. Il offre aussi des occasions de discuter de ces questions avec les ministres, d'autres élus et des hauts fonctionnaires. De plus, il traite des questions actuelles concernant le commerce international. Il est organisé chaque année dans une capitale provinciale différente. Le dernier forum a eu lieu à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard), en septembre 2010.

4.1.2 Satisfaction à l'égard des services

La présente section rend compte des conclusions concernant l'évaluation de XDV et de XDS en ce qui a trait à la qualité des principaux services offerts pour organiser des visites et événements officiels et aux pratiques de gestion d'autres services.

Constatation 6 : Le niveau de satisfaction est très élevé en ce qui concerne les services fournis par le personnel de XDV et de XDS pour organiser les visites et les événements officiels.

Le MAECI et la très grande majorité des intervenants externes était très satisfaite des services fournis par le personnel de XDV et de XDS, signalant son professionnalisme, son dévouement, sa réactivité, sa souplesse, son niveau d'organisation et sa capacité de fournir des services personnalisés. Ils ont également noté que le personnel de XDV et de XDS est en mesure de fournir des services de haute qualité dans un contexte difficile, où il faut régler de nombreux détails et traiter avec beaucoup d'intervenants externes, souvent dans des délais très serrés, avec peu de marge d'erreur. Les répondants ont également noté que le personnel fait preuve de souplesse et adapte son approche pour répondre aux besoins des dignitaires canadiens qui voyagent et doivent agir comme hôtes.

Les intervenants ont signalé deux aspects particuliers des services offerts par XDV et XDS. D'abord, ils ont dit que le personnel a une réelle capacité d'organiser efficacement le processus logistique pour organiser des visites et des événements conformes aux lignes directrices et qui se déroulent sans faille aux yeux des participants. Ils ont ensuite mentionné que le personnel est capable de fournir des « petits extras » pour personnaliser les services normalisés. Par exemple, XDV a trouvé l'aide de camp qui avait accompagné l'empereur du Japon lors de son dernier voyage au Canada en 1953 et l'a invité à assister à une réception pour l'empereur lors de sa visite en 2008. Cette touche personnelle, qui a démontré l'effort sincère du Canada de rendre la visite mémorable, n'est pas passée inaperçue par l'empereur et l'impératrice.

Visites officielles

Les principaux services offerts par XDV pour les visites à l'étranger sont les suivants :

- XDV est chargé d'effectuer des pré-visites en prévision des visites du Gouverneur général, du Premier ministre et des ministres du portefeuille du MAECI. Le coordonnateur des visites, les gestionnaires des opérations, les agents des visites et les agents des opérations pour les visites participent tous à la coordination du transport international et local, de l'hébergement, de l'accueil officiel, des cérémonies et des visites, du programme ministériel et du programme parallèle pour les époux, des cadeaux et des relations avec les médias.
- Un coordonnateur effectue habituellement les pré-visites pour les voyages du Gouverneur général et du Premier ministre, généralement avec la participation des agents des visites et du personnel des Cabinets des visiteurs (p. ex. le Bureau du secrétaire du Gouverneur général et le CPM). La manière de procéder pour effectuer les pré-visites dépend du visiteur et de la nature de la visite, c.-à-d. multilatérale ou bilatérale.

- Trois pré-visites peuvent être nécessaires en prévision de réunions multilatérales, mais le moment choisi pour les tenir et le programme peuvent varier en fonction de l'événement.
  - La première pré-visite (trois à cinq mois avant l'événement) est effectuée par le coordonnateur de visite et/ou l'agent de visites de XDV, en compagnie d'un membre du personnel de la mission. Le but de la visite (d'une durée d'une demi-journée à trois jours) est d'examiner tous les lieux concernés par la visite, y compris les hôtels, les aéroports et les endroits où auront lieu les activités.
  - La deuxième pré-visite (un à deux mois avant la visite) est l'occasion pour toute l'équipe des éclaireurs (y compris XDV, le CPM et la mission) de visiter d'avance les lieux, les hôtels, l'aéroport, etc.
  - La troisième pré-visite (environ 5 jours ouvrables avant la visite) est l'occasion pour XDV, le CPM et la mission) de s'assurer que toutes les dispositions nécessaires ont été prises, que le programme est au point et que les coordonnateurs et le personnel nécessaires de la logistique sur place sont arrivés sur les lieux.
- Généralement, une visite ayant pour but une rencontre bilatérale ne nécessite que deux pré-visites, et c'est le CPM, conjointement avec XDV, qui en fixe les dates. D'habitude, la première pré-visite a lieu un ou deux mois avant la visite officielle. Pour la deuxième pré-visite, l'équipe d'éclaireurs arrive sur place cinq jours avant le Premier ministre et y demeure pour la durée de la visite officielle. XDV et le CPM participent à la première pré-visite, qui est axée sur les dispositions logistiques (p. ex. l'hôtel) et sur l'établissement d'un programme qui soit acceptable pour le CPM. (Tiré de « Lignes directrices pour organiser une visite du Premier ministre », XDV, novembre 2009)

- Le chef du protocole participe habituellement aux visites d'État, alors que ce sont les coordonnateurs et les agents des visites qui s'occupent des autres types de visites. Ils sont responsables de coordonner la logistique sur le terrain de la visite (transport local, hébergement, accueil et visites de sites).

XDV fournit des services de coordination logistique à tous les ministres du portefeuille du MAECI, à l'exception d'un ministre qui a décliné l'offre de ces services, et aux agents des visites qui les accompagnent. Ces services aident à réduire le coût des voyages pour les visites, mais placent un fardeau supplémentaire sur le personnel de XDV à Ottawa et sur le personnel des missions appelé à fournir les services. Bien que ne voyageant pas avec le ministre, l'agent de visites doit fournir des services de façon virtuelle dans différents fuseaux horaires à partir d'Ottawa, ce qui l'empêche d'être disponible pour s'occuper d'autres visites. Les intervenants estiment que l'absence d'un agent sur place pour accompagner un ministre nuit à la capacité de XDV de fournir à ce dernier du soutien pour l'aider à atteindre les objectifs du programme. Ces visites

mobilisent le temps du personnel de la mission (en particulier des petites missions) qui, autrement, s'occuperait des questions liées au programme. Bien qu'ils aient signalé les difficultés découlant de l'absence d'un agent de visites pour accompagner les ministres en voyage, les intervenants ont souligné l'importante contribution du personnel de XDV à la coordination efficace des visites. Des discussions ont eu lieu avec le cabinet du ministre et avec le sous-ministre pour trouver des solutions à ces problèmes.

XDV fournit également des services pour les visites au Canada. Il participe à la planification et à la mise en œuvre des visites au Canada effectuées par des hauts dignitaires étrangers. Les coordonnateurs et les agents des visites sont responsables de tous les aspects logistiques de ces visites, y compris le transport local, l'hébergement, l'élaboration du programme et la coordination des services de santé et de sécurité. Des normes de services ont été établies pour les quatre niveaux de visiteurs (chefs d'État, chefs du gouvernement, ministres ou invités du gouvernement) et trois types de visites (visites d'État, visites officielles et visites de travail), sans oublier les visites privées et les escales techniques pour lesquelles, en théorie, XDV ne fournit aucun service, à part les services du Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports. Les secteurs géographiques du MAECI définissent le type de visite, qui doit ensuite être approuvé par le CPM ou MINA.

Comme l'indique le tableau 5 à la section 3.2, la répartition des types de visites n'a pas beaucoup changé. Cependant, bien que les visites privées ne représentent qu'une faible proportion des visites au Canada, leur nombre a augmenté au fil des ans. Le nombre de ces visites était de deux en 2005 et en 2006, mais a atteint un sommet de onze en 2008.

Événements officiels

Les activités d'accueil sont généralement organisées dans le cadre de visites d'État ou de visites officielles, mais sont facultatives dans le cadre de visites de travail. La décision d'organiser une activité d'accueil dépend de facteurs comme le temps disponible, l'importance de la visite et le ton que le gouvernement veut donner à l'événement. Les directions générales géographiques soumettent des propositions d'activités d'accueil (déjeuner de travail/dîner ou événement de plus grande envergure) à l'approbation du CPM ou du cabinet du ministre hôte de la visite. Comme dans le cas des visites officielles, il existe des normes définissant le niveau de services offert par XDS en fonction des différents niveaux des visiteurs et des différents types d'événements. Par exemple, une visite d'État effectuée par un chef d'État comprend habituellement un déjeuner ou un souper d'État organisé par le Gouverneur général. En revanche, une visite de travail effectuée par un ministre des Affaires étrangères comprendrait normalement un déjeuner ou un diner de travail.

XDS gère également des événements à l'intention du Premier ministre et des ministres du portefeuille qui ne font pas partie d'une visite officielle (p. ex. le Forum diplomatique,

les déjeuners d'adieu pour les chefs de mission étrangers qui vont partir bientôt, la fête du Canada et les fêtes de Noël pour les chefs de mission étrangers).

Les coordonnateurs et agents d'événements officiels organisent et gèrent des événements conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Ils coordonnent les listes d'invités, en consultation avec les directions géographiques et/ou les cabinets de ministre; ils sont responsables notamment des cartes d'invitation, des plans de table et de la logistique générale; ils assurent la liaison et négocient avec les fournisseurs et assurent la supervision sur place lors des événements.

XDS a un système de gestion des événements pour l'aider à gérer la logistique des événements. C'est un système de gestion des contacts qui stocke des renseignements sur les invités aux événements officiels (notamment sur les restrictions alimentaires); permet d'imprimer des menus et des invitations; enregistre les réponses; établit les plans de table (jusqu'à 60 configurations de table); d'imprimer des cartons nominatifs. De plus, il contient une liste de tous les vins et un lexique anglais-français de tous les éléments des menus. Ce système, qui a été créé par XDS, suscite beaucoup d'intérêt dans les missions du MAECI et d'autres administrations, qui souhaitent y avoir accès pour planifier leurs propres événements. XDD fait pression au sein du MAECI pour que ce système soit accessible comme outil ministériel, idéalement par Internet. Toutefois, ce n'est pas encore une priorité pour la section des technologies de l'information du MAECI. XDD a dépensé 50 000 $ l'an dernier pour modifier l'outil pour ses propres besoins. Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est en cours.

Services consultatifs

En plus de gérer ses propres visites et événements, le personnel de XDD, en particulier celui de XDV, est appelé à fournir des conseils et du soutien à d'autres organismes sur des questions de protocole. Tout récemment, le personnel de XDV a fourni un soutien fort apprécié à la Colombie-Britannique, à la Ville de Vancouver, à la Société des quatre Premières nations hôtes et au Comité d'organisation des Jeux olympiques de Vancouver pour la coordination des services de protocole aux Jeux olympiques de 2010 à Vancouver.

Constatation 7 : ***Les intervenants sont satisfaits des autres services gérés par XDV (Centre d'accueil du Canada et Hangar 11) et dans le cadre du Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports.***

XDV et XDS gèrent les services qui appuient leurs principaux mandats pour les visites et les événements. XDV est responsable du Centre d'accueil du Canada et des services d'accueil à Montréal et à Toronto[9] et du Programme national de dédouanement

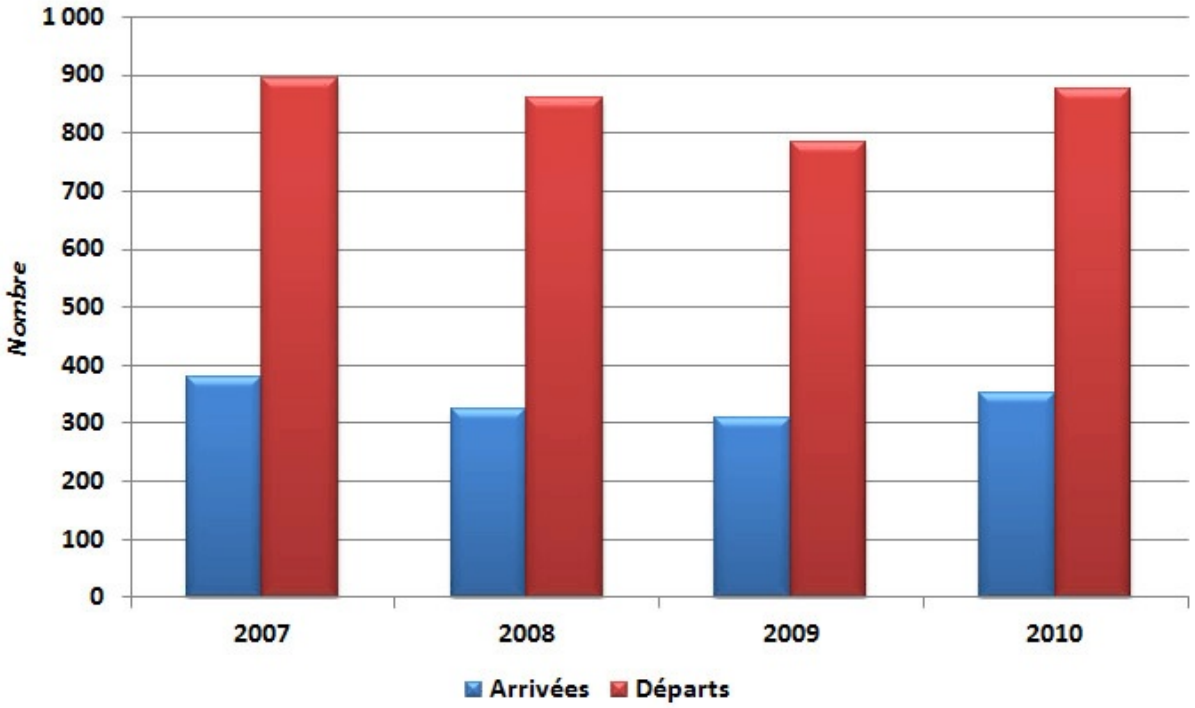
[9] Aux aéroports de Vancouver et de Calgary, ces services sont fournis par les autorités aéroportuaires.

de courtoisie dans les aéroports. XDV a fourni le soutien pour le dédouanement de courtoisie/accéléré des visiteurs lors du G8 et du G20. La présente évaluation a porté principalement sur les services fournis au salon du terminal de l'aéroport et au Hangar 11 à Ottawa et sur le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports.

Centre d'accueil du Canada

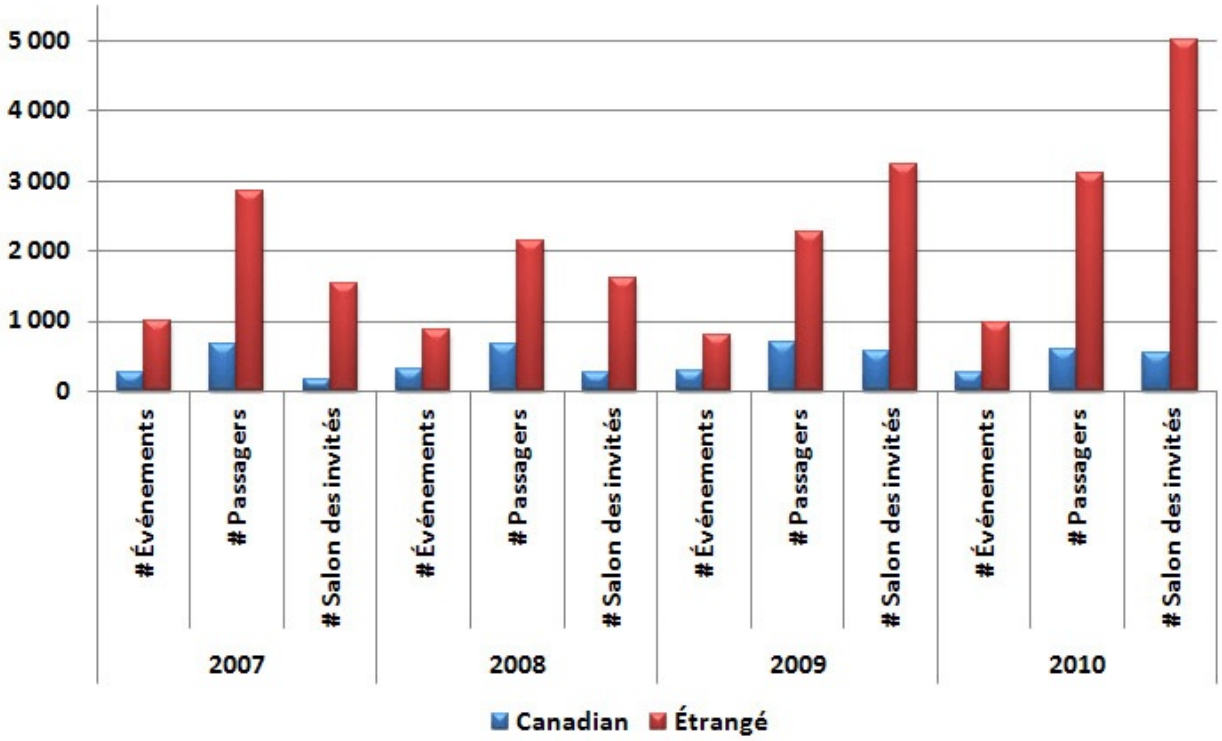
Les intervenants externes ont apprécié les services fournis dans les deux centres d'accueil d'Ottawa. Le salon du terminal a été utilisé régulièrement entre 2005 et 2010 (voir le tableau 11). Sans surprise, le salon est utilisé beaucoup plus souvent pour les vols de départ que pour les vols d'arrivée. Il est de plus en plus utilisé par les dignitaires étrangers et moins utilisé par les dignitaires canadiens (voir le tableau 11). Il convient de souligner que le but premier du salon du terminal de l'aéroport est de faciliter l'arrivée des dignitaires étrangers à l'Aéroport international d'Ottawa à bord de vols commerciaux. Selon les entrevues réalisées, plusieurs facteurs expliquent pourquoi les dignitaires canadiens n'utilisent pas souvent le salon du terminal. Premièrement, il semble y avoir une certaine confusion quant à savoir quels dignitaires canadiens ont le droit d'utiliser le salon du terminal. Deuxièmement, beaucoup de dignitaires préfèrent utiliser les salons d'affaires des aéroports et n'ont pas besoin d'aide pour s'enregistrer ni pour leurs bagages comme les dignitaires étrangers pourraient en avoir besoin. Troisièmement, les dignitaires étrangers semblent avoir plus d'invités qui les accompagnent pour leur départ (notamment pour le départ de CDM étrangers à la fin de leur affectation), ce qui expliquerait la hausse importante du nombre d'invités pour le salon du terminal lors du départ de dignitaires étrangers (voir le tableau 12).

Tableau 11 : Utilisation du salon du terminal, par arrivée/départ, 2007-2010



Source : SAVM, avril 2011

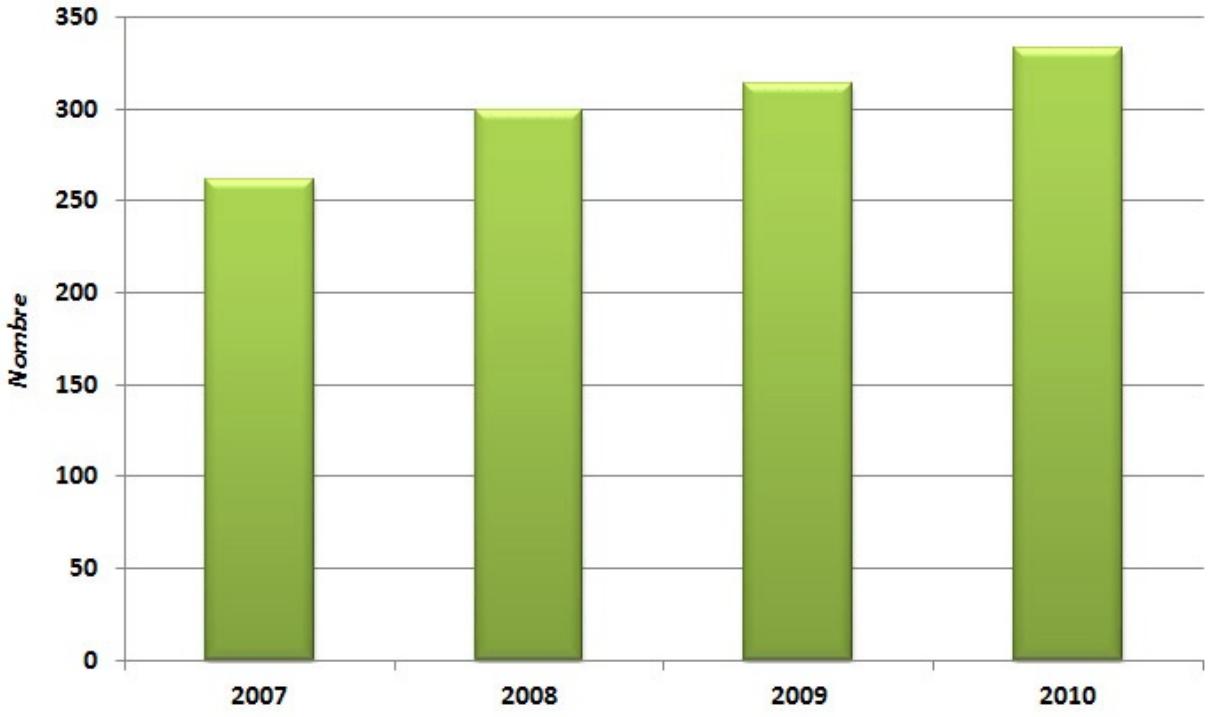
Tableau 12 : Utilisation du salon du terminal par les invités canadiens et étrangers, par type d'activité, 2007-2010



Source : SAVM, avril 2011

L'utilisation du Hangar 11 pour les arrivées et les départs d'avions privés a augmenté légèrement entre 2007 et 2010 (voir le tableau 13). Il convient de noter que le Hangar est utilisé pour toutes les arrivées et tous les départs des dignitaires canadiens et étrangers, souvent pour des voyages qui ne sont pas pris en charge par XDV (voyages à l'intérieur du pays par le Gouverneur général et le Premier ministre).

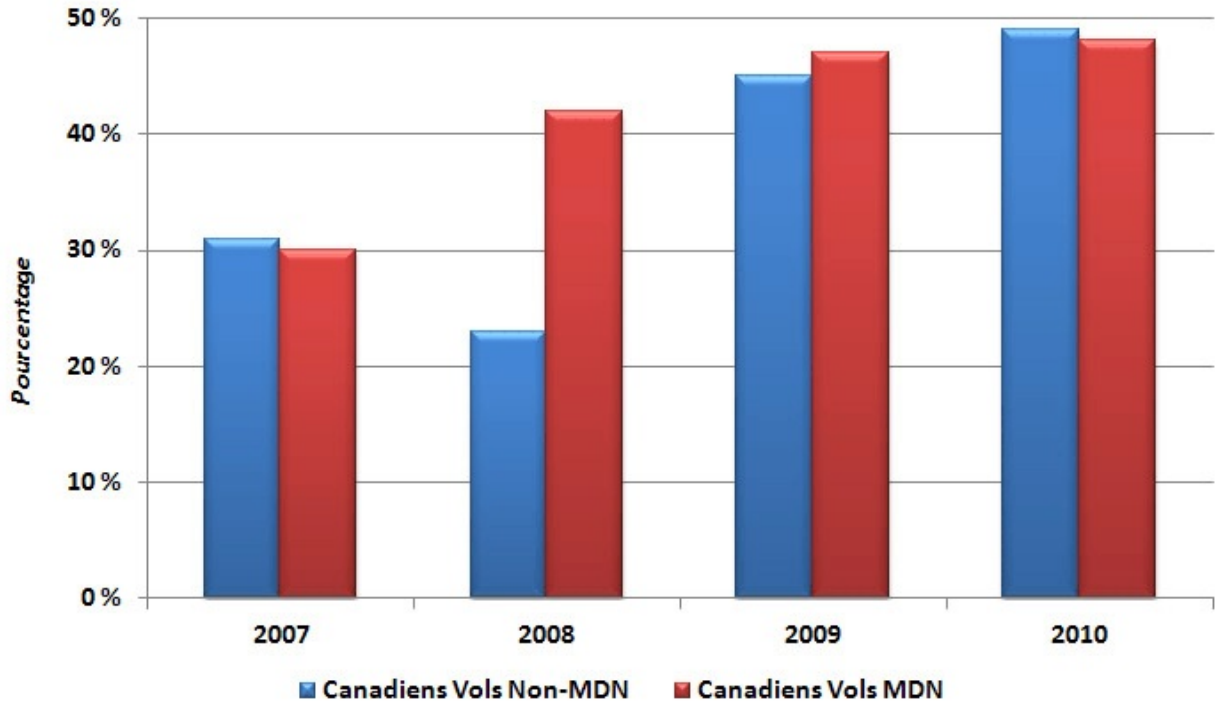
Tableau 13 : Hangar 11 - Total des arrivées/départs, 2007-2010



Source : SAVM, avril 2011

Le ministère de la Défense nationale (MDN) se sert également du Hangar pour l'envoi de troupes à l'étranger. Comme le démontre le tableau 14, le Hangar 11 a servi principalement à des fins militaires au cours des quatre dernières années, alors qu'en 2008, le pourcentage d'utilisation à ces fins était considérablement plus élevé.

Tableau 14 : Proportion de vols d'arrivée/de départ du MDN et hors MDN, 2005-2010



Source : SAVM, avril 2011

Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports

XDV gère le Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports destiné à assurer l'arrivée, l'escale et le départ sans accroc de dignitaires de haut niveau, canadiens et étrangers, en visite au Canada. Le Programme offre deux types de dédouanement :

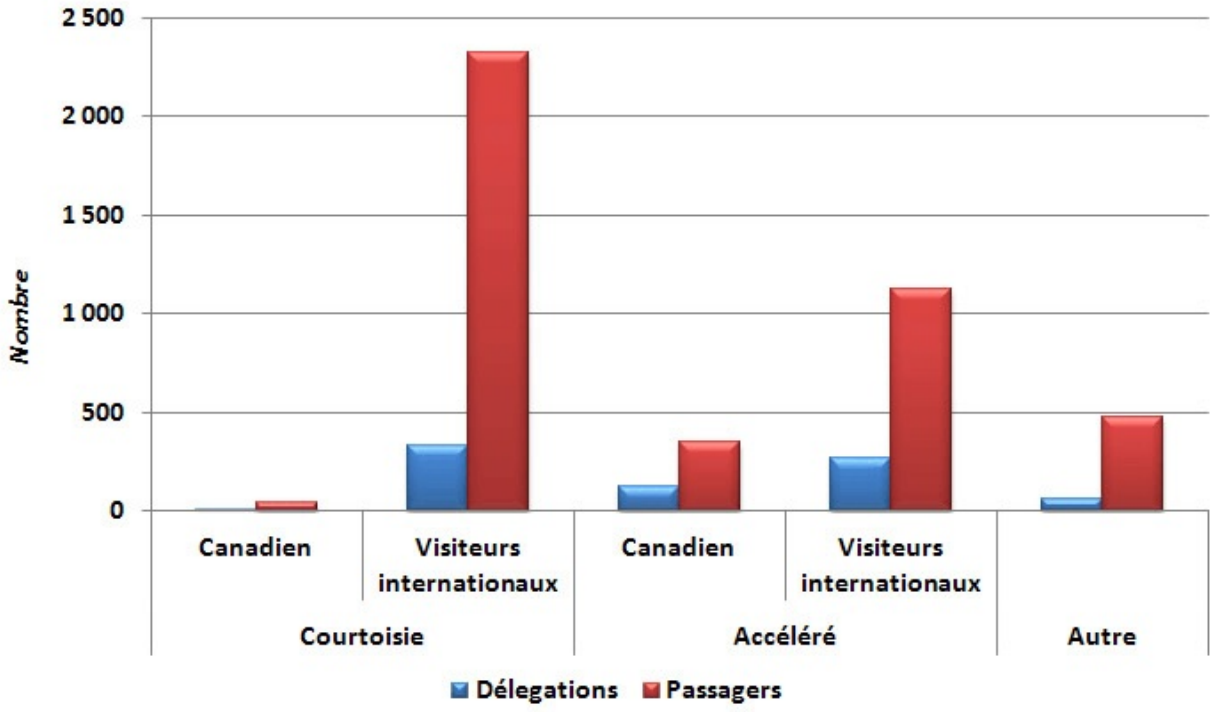
- dédouanement de courtoisie de personnalités de rang équivalent ou supérieur à celui de ministre fédéral;
- dédouanement accéléré de personnalités de rang équivalent à celui de sous-ministre.[10]

XDV a commencé à faire le suivi de l'utilisation du Programme en 2010. Le tableau 15 démontre l'utilisation du programme pour cette année-là. En 2010, il a réglé davantage

[10] Les privilèges de dédouanement sont également offerts aux invités distingués des ambassades et des organisations qui n'ont pas droit à un dédouanement de courtoisie ou accéléré.

de formalités de dédouanement de courtoisie que de dédouanement accéléré. Les dignitaires canadiens ne se servent pas souvent de ce service.

Tableau 15 : Utilisation du Programme national de dédouanement de courtoisie dans les aéroports, par type de dédouanement et de dignitaire, 2010*



Source : XDV, MAECI, avril 2000

* N'inclus par les dédouanements demandés puis annulés par la suite.

Les intervenants internes et externes ont indiqué que ce service est géré très efficacement entre le MAECI et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), aussi bien à l'Administration centrale qu'aux points d'entrée. L'ASFC a élaboré un guide à l'intention des missions étrangères qui décrit en détail les services disponibles.[11]

Constatation 8 : ***Les intervenants sont satisfaits des autres services gérés par XDS (9e étage, Rideau Gate, cellier, banque de cadeaux).***

En plus d'organiser des événements officiels, XDS est chargé de gérer les installations de réception au 9e étage et à Rideau Gate. Cela comprend la gestion du contrat pour

[11] *Dédouanement de courtoisie et accéléré et privilèges à l'accueil : guide pour les ambassades et le ministère des Affaires étrangères du Canada*, Direction générale de l'admissibilité. Non daté.

ces deux installations et la coordination des réservations pour celles-ci. XDS gère également le cellier et la banque de cadeaux.

La très grande majorité des intervenants était impressionnée et ravie par la qualité de la nourriture et de service fournis lors d'événements tenus au 9e étage et à Rideau Gate. Ils ont mentionné en particulier les efforts déployés pour promouvoir les produits canadiens à tous les événements. Toutefois, comme on le verra à la section 4.2.2, la gestion de ces installations présente des difficultés, en raison de la diminution de la demande pour les services.

XDS est responsable de la gestion du cellier, mais le vin qui y est conservé est sélectionné dans le cadre du Programme de promotion des vins canadiens. Ce programme est géré par la Direction des pratiques du secteur du vin, de la bière et des spiritueux canadiens (BBI), qui est chargée de choisir et de promouvoir les vins canadiens. Au cours de la dernière année, XDS a amélioré sa gestion de l'inventaire de la cave à vin. Les intervenants ont indiqué qu'ils appréciaient le cellier et la disponibilité des vins canadiens de haute qualité pour des événements.

XDS est également chargé de la gestion de la banque de cadeaux, bien qu'elle soit davantage utilisée par XDV. XDS est responsable de la sélection des cadeaux et du contrôle de l'inventaire des cadeaux. Les intervenants apprécient le fait que cette banque mette à leur disposition des articles canadiens à offrir en cadeaux aux dignitaires lors des visites au Canada ou à l'étranger. Comme on pouvait s'y attendre, les opinions sont partagées sur la sélection de cadeaux disponibles; certains estiment que les cadeaux ne sont pas appropriés ou de qualité convenable, tandis que d'autres apprécient le choix de cadeaux et le fait que XDS soit en mesure de proposer un éventail d'articles canadiens. La banque de cadeaux fait l'objet de directives strictes pour s'assurer du contenu canadien des cadeaux. Il peut être difficile de trouver des cadeaux appropriés pour des dignitaires. Souvent, les cadeaux suggérés par des intervenants extérieurs pour la banque de cadeaux ne respectent pas les lignes directrices concernant la fabrication, la production ou le contenu canadien. Les intervenants ne sont pas tenus d'utiliser la banque de cadeaux. Ils ont d'autres possibilités pour en trouver.

Les dépenses en cadeaux ont augmenté au cours des cinq dernières années, mais n'excèdent pas le plafond de 350 000 $ fixé par le Conseil du Trésor (voir le tableau 16).

Tableau 16 : Dépenses pour la banque de cadeaux

Année	Value des cadeaux achetés*
2005-2006	74 608,10 $
2006-2007	106 090,85 $
2007-2008	106 685,98 $
2008-2009	110 787,93 $
2009-2010	176 238,87 $

Source : XDS, MAECI, janvier 2011

* Pour être offerts par le Gouverneur général, le Premier ministre, les ministres du portefeuille et le chef du protocole.

4.1.3 Comparaison avec les services offerts dans d'autres pays

Constatation 9 : La qualité des services fournis et les normes de service pour les visites et les événements officiels respectent les normes acceptées internationalement.

Avec la méthode suivie pour cette évaluation, on n'a pu recueillir que les perceptions des répondants sur les visites et événements officiels du Canada. Néanmoins, ces perceptions ont été formulées par des intervenants qui ont fait l'expérience individuellement ou avec des collègues des services d'accueil offerts par d'autres pays. La perception est que le Canada n'est pas aussi généreux que certains pays (en particulier les pays du Moyen-Orient et de l'Asie), mais qu'il se compare à d'autres pays (par exemple, certains pays d'Europe occidentale).

Le commentaire le plus fréquent était que le niveau de service est compatible avec le style canadien, c'est-à-dire qu'il n'est pas extravagant. Tout en respectant le protocole, le service est fondé sur les besoins et, dans le cas de la sécurité, sur l'évaluation des risques, et non pas sur les pratiques cérémonielles.

XDV a récemment constaté le besoin d'examiner en détail les services offerts par le Canada aux dignitaires qui visitent le pays et de les comparer avec les services offerts par d'autres pays. Il a donc formé un groupe de travail à cette fin, qui est chargé d'examiner les services de base offerts (hébergement, repas, etc.).

Un aspect des services auquel le Canada excelle par rapport aux autres pays est l'attention aux détails. Comme il est mentionné à la section 4.1.2, XDV et XDS font des efforts pour apporter des touches supplémentaires personnalisées, qui sont appréciées par les visiteurs.

4.2 Efficacité

Cette section présente les constatations concernant l'efficacité de la prestation de services pour les visites et événements officiels. Les principales constatations portent sur la collaboration avec d'autres intervenants, la gestion du financement des visites et des événements officiels, la gestion des deux directions, et le suivi et les rapports sur le rendement.

4.2.1 Collaboration avec les autres intervenants

Constatation 10 : Les intervenants estiment que le personnel de XDV et de XDS collabore efficacement avec d'autres intervenants pour organiser les visites et les événements officiels, malgré l'absence d'approches clairement documentées et normalisées, particulièrement en ce qui a trait aux visites officielles.

Les visites et les événements officiels sont gérés en collaboration avec un vaste éventail d'intervenants clés, notamment :

- les intervenants internes : les cabinets de ministre, les directions générales géographiques, les secteurs fonctionnels, la Direction des visites et des opérations (DCV) et les missions canadiennes à l'étranger;
- les intervenants externes : le BSGG, le CPM, la Gendarmerie royale du Canada (GRC), TPSGC, Transports Canada (TC), l'ASFC et les missions étrangères au Canada. (Consulter la section 5.2 pour une liste complète des intervenants externes).

L'idée initiale d'une visite officielle (au Canada ou à l'étranger) peut provenir de plusieurs sources. Elle peut être proposée initialement par une direction générale géographique ou un secteur fonctionnel du MAECI, par le bureau du voyageur proposé (p. ex. le BSGG, le CPM ou le cabinet d'un ministre), par une ambassade étrangère au Canada ou par des sources non officielles. Lorsque XDV entend parler d'une visite potentielle, il ouvre un dossier pour la visite, mais n'inscrit pas la visite à son calendrier de visites de haut niveau avant qu'elle soit approuvée. Même si aucune visite n'est officielle avant l'approbation du CPM, le XDV commence sa planification dès qu'elle est considérée comme imminente afin d'éviter les contraintes de temps. Comme elle doit répondre aux demandes externes de soutien pour des visites, il est très difficile pour XDV de planifier ses travaux. Il n'y a que les visites régulières multilatérales (G8 et G20, réunions de l'APEC) qui peuvent raisonnablement être planifiées longtemps d'avance, mais l'ampleur de ces visites et des préparatifs logistiques peut varier grandement en

fonction de la personne qui dirige ces visites (c.-à-d. le Premier ministre ou un ministre).[12]

Il existe un grand nombre de mécanismes de planification et de coordination. Le directeur XDV se réunit régulièrement avec le directeur de DCV pour échanger des informations sur les visites à venir. Le personnel de liaison ministérielle au sein des bureaux des ministres programme ces réunions environ quatre semaines avant la tenue d'une visite approuvée qui implique la participation d'une direction générale géographique et d'un secteur fonctionnel du MAECI, de DCV, de XDV, du personnel des communications et de la Division des notes d'information.

XDV a élaboré un certain nombre de guides pour aider les missions à préparer les visites, en particulier celles du Gouverneur général et du Premier ministre. Les documents fournis comprennent des manuels, des listes de contrôle, des modèles et d'autres outils pour aider à la gestion des visites et des événements officiels.[13] Cependant, il existe peu de procédures et de lignes directrices officielles écrites sur le travail avec d'autres ministères.[14] Le type de collaboration avec les différents intervenants est basé sur les relations à long terme qui ont été établies avec eux. Le personnel a élaboré des modèles de communication et de partage d'informations qui se fondent sur le respect et la confiance réciproques.

XDD et les intervenants externes croient que cette approche répond aux besoins de souplesse et de services personnalisés pour la planification des visites. Ils laissent ainsi au coordinateur/à l'agent de visites le pouvoir de fournir les services nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

Même si le processus d'identification et de partage d'informations sur les visites est très souple et que les intervenants ont indiqué que cette approche fonctionne bien, il faudrait, conformément aux bonnes pratiques de gestion, accumuler plus de documentation pour appuyer et orienter les activités de XDV. En outre, la documentation limitée sur les rôles et responsabilités au sein de XDD et de l'ensemble des ministères pourrait, au fil du temps, présenter un risque potentiel de perdre de la mémoire institutionnelle, en raison du départ anticipé du personnel clé d'expérience.

---

[12] Même pour ces visites, des visites bilatérales pourraient s'y ajouter avec un court préavis.

[13] P. ex., dans le cas des visites officielles : des lignes directrices pour les visites du Gouverneur général et du Premier ministre; des modèles de visites et d'établissement de budgets; des lignes directrices relatives à la dotation; un formulaire de demande d'organisation d'un événement; une liste de vérification des préparatifs d'accueil; des lignes directrices pour l'achat et la présentation de cadeaux; un programme pour XDS; un document d'inventaire de vins.

[14] À part le document d'ASFC définissant les modalités du programme national de courtoisie.

Constatation 11 : ***Le flou entourant les visites officielles et les visites de travail et l'augmentation du nombre de visites privées pourraient alourdir davantage le fardeau de XDV.***

Il appartient au CPM ou aux bureaux des ministres du portefeuille de décider si une visite au Canada sera une visite d'État, une visite officielle ou une visite de travail, en fonction des recommandations formulées par le MAECI. Chaque type de visite comporte des normes précises qui définissent les responsabilités du personnel, les responsabilités financières et les dispositions logistiques requises (p. ex. aller chercher les passagers à l'aéroport, le transport local, l'hébergement et la traduction/l'interprétation). La décision sur le type de visite a des incidences financières pour XDV.

Le personnel de XDD a constaté que la frontière entre les services pour les visites officielles et les visites de travail s'est estompée dernièrement. Même si une visite peut être classée visite de travail, des services supplémentaires sont demandés, au-delà de ce qui serait normalement associé à une visite de travail. XDV est donc contrainte de composer avec des exigences supplémentaires. Même si une visite a été approuvée, les services précis attendus pourraient n'être définis qu'à la dernière minute et nécessiter des autorisations.

Le troisième type de visite, c.-à-d. les visites privées, ne requiert habituellement que des services limités de XDV, qui est simplement informé de la visite et prend les dispositions nécessaires pour régler les formalités de dédouanement de courtoisie ou de dédouanement accéléré à l'aéroport. Le nombre de visites privées a augmenté au cours des cinq dernières années (voir le tableau 5 à la section 3.2). Le personnel de XDV attribue cette hausse à l'intérêt accru des dignitaires étrangers à faire instruire leurs enfants au Canada, ce qui conduit ces derniers à augmenter le nombre de leurs visites privées au Canada. Ces dignitaires étrangers ont, dans un même temps, commencé à formuler plus de demandes d'organisation de certains programmes pendant leur séjour au Canada (p. ex. des réunions avec le Premier ministre ou des ministres du portefeuille), ce qui ajoute une pression supplémentaire sur les ressources de XDV. XDV pourrait être présente lors de la visite, si la complexité de la visite privée et la nature des réunions à organiser l'exigent.

4.2.2 Gestion du financement des visites et événements officiels

Constatation 12 : ***Même si XDD gère le risque en retenant un budget important et a dû retourner des montants importants au MAECI au cours des cinq dernières années, le système en place appuie l'utilisation efficace des ressources allouées.***

Tel qu'indiqué à la section 1.6, le Conseil du Trésor a transféré la majeure partie des affectations bloquées (qui font partie de l'AAG et de l'ACI) au Ministère, qui les affecte

maintenant à XDD sous forme de niveau de référence, géré par ce dernier. Le Conseil du Trésor ne conserve maintenant que 1,2 million $ d'affectations bloquées. Suite à ce transfert, XDD a assumé davantage de responsabilités pour gérer les risques liés à une prestation de services essentiellement réactive. XDD, et en particulier XDV, n'exercent pas vraiment de contrôle sur les demandes de services. Même si au début de chaque exercice, XDV établit un calendrier détaillé des prochaines visites, qui est mis à jour chaque semaine (ou plus souvent, si nécessaire), ce calendrier n'indique que les visites multilatérales régulièrement organisées (p. ex. les réunions du G8, du G20 et de l'APEC) qui peuvent être planifiées avec une certaine certitude. Il n'y a que 14 % des 40 visites qui ont été organisées en moyenne chaque année de 2005 à 2010 qui entrent dans cette catégorie. Les autres visites sont organisées avec un court préavis, parfois de quelques jours seulement, ou en ne sachant que peu de temps avant la réunion l'identité des personnes qui y participeront. C'est souvent le cas lorsque le Canada doit assister à des événements internationaux imprévus, comme des inaugurations et des funérailles. Dans le cas des visites au Canada, XDV doit les organiser en tenant compte des disponibilités du dignitaire étranger et des dignitaires canadiens qu'il souhaite rencontrer. Ces visites sont souvent modifiées et parfois même annulées à la dernière minute. XDV ne possède pas de système officiel de suivi, que ce soit dès le moment où elle obtient les premières informations sur un voyage ou dès qu'un voyage (et les participants) est confirmé. Il est donc difficile pour XDD de planifier annuellement l'utilisation de ses ressources.

Au cours des cinq dernières années, le niveau de référence de XDD a varié entre 23 et 25 millions $ par année. Des budgets nominaux de fonctionnement sont alloués aux directions, la majeure partie des fonds étant retenue pour financer les activités liées aux conférences internationales et à l'accueil gouvernemental. XDD est libre de déplacer les sommes entre l'affectation au titre des conférences internationales (ACI) et l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental (AAG), ce qui est fait en réponse aux demandes changeantes pour l'organisation de visites et d'événements au Canada et à l'étranger, ainsi que pour les autres activités connexes (p. ex. un contrat pour le 9e étage, des services d'accueil à Rideau Gate, la gestion du Centre d'accueil du Canada). Le XDD commence l'année avec un budget initial fixé en fonction des événements prévus, des tendances passées et des activités connexes.

Au cours des cinq dernières années, l'écart entre le niveau de référence/budget initial et les dépenses de fin d'exercice (p. ex. le montant des fonds retournés pendant l'année plus les fonds non utilisés à la fin de l'exercice) a varié entre 0,5 million $ (exercice 2009-2010) et 5,2 millions $ (2005-2006) (voir le rang C du tableau 17). XDD reçoit également des fonds d'autres sources sous forme de transferts en cours d'exercice pour financer des visites/événements particuliers, comme la Conférence sur Haïti et les Jeux olympiques. Au cours des cinq dernières années, le montant des fonds transférés en cours d'exercice a été aussi faible que 29 000 $ (2006-2007) et aussi élevé que 2,4 millions $ (2009-2010) (voir le rang F du tableau 17). XDD peut aussi retirer des fonds de l'affectation bloquée du Conseil du Trésor, mais ne l'a fait qu'une

seule fois (2008-2009) au cours des cinq dernières années (voir le rang E du tableau 17).

Tableau 17 : Budget initial, dépenses réelles, déclarations en cours d'exercice, transferts entrants et sortants et fonds non dépensés en fin d'exercice

	Exercice 2009-2010	Exercice 2008-2009	Exercice 2007-2008	Exercice 2006-2007	Exercice 2005-2006
A - Total Référence/ moins subvention Budget initial *	23 325 200 $	23 492 500 $	20 913 400 $	20 871 500 $	25 651 200 $
B - Dépenses réelles **	22 757 304 $	21 938 269 $	18 844 981 $	18 732 826 $	20 367 279 $
C - Total A (A)-(B)	**567 896 $**	**1 554 231 $**	**2 068 419 $**	**2 138 674 $**	**5 283 921 $**
D - Déclarations en cours d'exercice (sommes retournées à SWD)	(1 117 939) $	(3 435 000) $	(2 500 000) $	(1 743 243) $	(5 400 000) $
E - Réserves/ affectation bloquée utilisés	S. O.	81 900 $	S. O.	S. O.	S. O.
F - Transfert en cours d'exercice (entrant) ***	2 489 055 $	2 151 377 $	1 044 683 $	29 300 $	1 212 990 $
G - Transfert en cours d'exercice (sortant) ***	(1 888 300) $	(334 852) $	(337 433) $	(97 167) $	(1 072 500) $
H - (D) (E) (F) (G)	**(517 184) $**	**(1 536 575) $**	**(1 792 750) $**	**(1 811 110) $**	**(5 259 510) $**
I - Fonds retournés en fin d'exercice (excédent)	**50 172 $**	**(17 656) $**	**275 669 $**	**327 564 $**	**24 411 $**

Source : XDM, DFAIT, juillet 2011

* Niveau de référence moins les subventions et contributions pour payer les impôts sur les propriétés diplomatiques et pour couvrir le budget d'immobilisations.

** Comprends l'affectation au titre des conférences internationales (ACI), l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental; (AAG), les opérations, les salaires et les heures supplémentaires.

*** Comprend les virements internes et les suppléments.

XDD détermine le plus tôt possible au cours de l'exercice s'il aura des fonds excédentaires. Dans l'affirmative, ils sont retournés (déclarations en cours d'exercice) à la réserve ministérielle pour qu'ils puissent servir à d'autres besoins ministériels. Au cours des cinq dernières années, XDD a déclaré en cours d'exercice des excédents allant de 1,1 million $ (2009-2010) à 5,4 millions $ (voir le rang D du tableau 17). Au cours des exercices 2005-2006 à 2010-2011, XDD a retourné la plupart de ses fonds excédentaires au MAECI avant le 1er janvier de chaque année. Si, au cours d'un exercice, XDD a des fonds excédentaires provenant d'autres sources, ils sont retournés à ces sources. Au cours des cinq dernières années, le montant de ces fonds excédentaires a varié entre 97 000 $ (2006-2007) et 1,8 million $ (2009-2010). Le solde entre les virements entrants (transferts en cours d'exercice et retraits de montants de l'affectation bloquée) et les virements sortants (déclarations en cours d'exercice et transferts sortants) a été négatif au cours des cinq années visées par la présente évaluation. Ce solde a oscillé entre 517 000 $ (2009-2010) et 5,2 millions $ (2005-2006) (voir le rang H du tableau 17). Ce solde négatif, qui compense la différence entre le niveau de référence/budget initial et les dépenses réelles (rang C du tableau 17), correspond à l'excédent de fin d'année/au montant retourné, qui a varié de 24 000 $ (2005-2006) à 320 000 $ (voir le rang I du tableau 17).

On peut considérer que les fonds non dépensés à la fin d'année sont modestes, compte tenu des incertitudes et des défis de planification liés à la gestion d'un service de ce type. Toutefois, des fonds importants ont été retournés en cours d'exercice. Comme on l'a mentionné précédemment dans le présent rapport, les excédents budgétaires, dont les plus élevés ont été enregistrés entre 2005-2006 et 2008-2009, peuvent en partie être attribués à la baisse de la demande pour des visites au Canada et à l'étranger, en raison peut-être de la présence d'un gouvernement minoritaire pendant la période visée. Il se pourrait donc que la demande pour des services protocolaires augmente avec l'élection d'un gouvernement majoritaire.

Le personnel de XDD rencontre régulièrement la Direction générale des budgets, de la planification et de la gestion des ressources (SWD) et la Direction des budgets, de l'analyse et des rapports financiers (SWE) pour les tenir au courant de la situation financière du Bureau. Tous les deux ont exprimé leur satisfaction à l'égard du processus de planification utilisé par XDD, compte tenu du manque de certitude sur les activités du Bureau. L'équipe d'évaluation a également rencontré SWD et SWE, qui ont confirmé leur satisfaction à l'égard de la façon dont XDD gère les ressources qui lui sont allouées.

Malgré l'ampleur des montants déclarés en cours d'exercice, les fonds remboursés au cours de l'année sont utilisés en temps opportun pour couvrir d'autres besoins ministériels. Les déficits budgétaires potentiels sont, quant à eux, comblés par des transferts en cours d'exercice qui sont plus faciles à gérer, car ils visent à couvrir les coûts d'événement ou d'activités en particulier. Par conséquent, l'équipe d'évaluation conclut que XDD gère efficacement les fonds qui lui sont alloués.

Constatation 13 : La poursuite des activités au Hangar 11 et le peu d'incitatif pour le MAECI d'élargir l'utilisation de l'installation continuent d'être des défis.

Plusieurs facteurs compliquent la gestion du Hangar 11, qui a été construit à l'origine pour servir d'établissement militaire. Lorsque la base des Forces canadiennes Uplands a décidé de fermer le Hangar dans les années 1990, le MAECI a pris sa gestion en charge afin de fournir, au nom de l'ensemble du gouvernement, une installation pour l'arrivée et le départ d'avions privés de dignitaires. Bien que le MAECI gère le Hangar et y fournit des services d'accueil, le MDN en est toujours propriétaire, et le bâtiment est situé sur un terrain appartenant à TC. Même si le MDN paie certaines dépenses liées à l'exploitation de l'installation[15] et que TPSGC assure l'entretien de l'installation pour le compte du MDN, il incombe à XDV d'assumer les coûts d'exploitation du Hangar.

Le Hangar 11 a été rénové récemment, à un coût de 5,4 millions $, payé avec des fonds provenant de l'AAG. En dépit de la rénovation, l'installation est encore considérée par la plupart des intervenants comme un établissement modeste pour recevoir des dignitaires. Le MAECI est limité dans ce qu'il peut faire pour rénover l'établissement puisque, en 2002, le Hangar a été reconnu comme un édifice fédéral du patrimoine. XDV a indiqué que l'entretien de l'installation dans son état d'origine est de plus en plus difficile, en raison des difficultés à trouver des pièces de rechange.

Les statistiques sur l'utilisation du Hangar 11 ne tiennent compte que des vols d'arrivée et de départ (voir section 4.1.2). Ils ne tiennent pas compte des autres utilisations de l'établissement. Le Hangar lui-même (hors la zone de réception) est utilisé pour de gros défilés et de grosses cérémonies à l'intérieur de ses murs, qui sont organisés par des groupes tels que les cadets de l'air, le Service de police d'Ottawa et des groupes du MDN. Cette installation est mise gratuitement à leur disposition. Le MAECI peut recouvrer des coûts, mais n'a pas le pouvoir de générer des revenus. Comme les coûts qui sont remboursables pour ces événements sont limités (p. ex. le coût des commissionnaires), XDD ne considère pas qu'il serait rentable de mettre en place des mécanismes pour recouvrer ces coûts. Le MAECI ne peut pas facturer l'utilisation des installations pour récupérer une partie des frais généraux de fonctionnement de celles-ci. Le MAECI ne cherche pas à augmenter l'utilisation de l'installation, car cela ne ferait qu'accroître sa détérioration et occasionner d'autres coûts non récupérables. Les coûts de fonctionnement du Hangar 11 sont présentés dans le tableau 18 ci-dessous.

[15] P. ex., en 2010-2011, le MDN a fourni des fonds à TPSGC pour payer les paiements en remplacement d'impôts (PERI) que le gouvernement fédéral verse chaque année à la municipalité plutôt que de payer les impôts fonciers. Le MDN n'a fait ces paiements qu'une seule fois.

Tableau 18 : Coûts de fonctionnement du Hangar 11 pour 2007-2011

Exercice	Total des coûts de fonctionnement
2007	981 278,21 $
2008	1 225 189,05 $
2009	1 568 152,18 $
2010	1 117 107,72 $
2011	1 105 110,77 $

Ces coûts d'exploitation incluent le coût du contrat du fournisseur des services de réception, les paiements tenant lieu de taxes foncières, et les coûts de location d'œuvres d'art de la banque d'œuvres d'art. Comme le démontre le tableau 18, les coûts d'exploitation ont atteint un sommet en 2009. Cette augmentation est attribuable aux coûts de fonctionnement de TPSGC liés aux rénovations majeures qui ont été effectuées au cours de deux exercices (2009-2010 et 2010-2011). Les coûts incluent les honoraires des experts-conseils et des architectes.

Constatation 14 : ***La demande pour des services au 9e étage et à Rideau Gate diminue, mais ces installations sont toujours importantes pour répondre aux besoins du Canada en matière d'accueil.***

L'installation au 9e étage fait partie de l'édifice Lester B. Pearson qui héberge le MAECI et est donc gérée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Rideau Gate est gérée par la Commission de la capitale nationale. Cependant, le fonctionnement des deux installations est la responsabilité de XDS. Les activités quotidiennes sont assurées par une chaîne d'hôtels. Le MAECI a conclu un contrat de trois ans avec l'hôtel.[16] Le contrat couvre le coût de l'effectif régulier (voir l'encadré 6), du personnel supplémentaire, au besoin, et de la nourriture et des articles non alimentaires.[17] Les repas sont facturés au MAECI, à un coût prédéterminé, et ces coûts sont recouvrables par l'hôte de l'événement. Les coûts fixes (c.-à-d. le salaire du personnel à temps plein) sont d'environ 50 000 $.[18] Certains de ces coûts sont ensuite comptabilisés dans le coût des repas.

[16] Avec l'option pour le MAECI de prolonger le contrat pour un maximum de deux mandats d'un an.

[17] Les boissons alcoolisées proviennent du cellier du MAECI.

[18] Dans la troisième année du contrat. Le coût des heures supplémentaires n'est pas inclus.

Effectif

- **9e étage**
  - 1 gestionnaire/maître d'hôtel
  - 1 chef de cuisine
  - 1 chef cuisinier
  - 1 sous-chef
  - 3 garçons de cuisine
  - 2 plongeurs /aides de cuisine

- **Rideau Gate**
  - 1 femme de chambre
  - 1 gestionnaire du site (temps partiel)

Selon les besoins, d'autres employés à temps partiel sont fournis (téléphonistes, serveurs, aides de cuisine, plongeurs, femmes de chambre, etc.).

Deux types d'événements sont organisés au 9e étage ou à Rideau Gate :

- Des événements officiels : événements auxquels participe un dignitaire étranger. Ils sont financés par l'indemnité d'accueil du gouvernement et sont exemptés des lignes directrices du Conseil du Trésor (CT);[19]
- D'autres types d'événements, qui sont assujettis aux lignes directrices du CT.

Dans le cas des événements non couverts par l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental, les coûts de repas ne doivent pas dépasser le montant plafond des indemnités d'accueil du CT en vigueur pour couvrir ces coûts. Le tableau 19 résume les allocations du CT et la gamme des prix des repas servis au 9e étage et à Rideau Gate. Le prix du repas minimum, dans presque tous les cas, dépasse le « coût moyen par personne » (coût standard) dans les allocations du CT.[20] En raison de récents changements apportés à la Directive sur la gestion des dépenses de voyage, d'accueil et de conférences, les dépenses supérieures au « coût standard par personne » doivent être approuvées par le sous-ministre.[21]

[19] Directive sur la gestion des dépenses de voyage, d'accueil et de conférences, section 2.3, http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19855&section=text/. Consultée en mai 2011.

[20] Taux des allocations pour l'accueil, 1er avril 2011 (Lignes directrices du Conseil du Trésor, annexe C)

[21] Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences, section 2.5.1. Le sous-ministre ne peut pas déléguer à d'autres hauts fonctionnaires le pouvoir d'approuver ces dépenses.

Tableau 19 : Taux et fourchettes de prix des repas/événements fixés par le CT

Repas/événement	Frais d'accueil par personne fixé par le CT *		Prix des repas/événements**	
	Coût standard	Coût maximum	Minimum	Maximum
Petit-déjeuner	22,58 $	33,87 $	24,86 $	28,82 $
Déjeuner	28,30 $	42,45 $	33,90 $	41,81 $
Dîner	69,74 $	104,61 $	42,94 $ ***	101,70 $
Réception	30,10 $	45,15 $	30,51 $	36,73 $

* À compter du 1er avril 2011, les coûts excédant le coût standard par personne s'appliquent, jusqu'à concurrence du coût maximal par personne, « dans des circonstances exceptionnelles que justifient la nature de l'activité, le rang et la nature des participants et des raisons de courtoisie, de diplomatie et/ou de protocole ».[22] Le coût maximal par personne n'est dépassé qu'avec l'approbation du ministre.

** Comprend les taxes et les frais de service.

*** Pour les repas de sandwichs. Les autres prix de repas débutent à 96,05 $.

Bien que la grande majorité des intervenants ait une opinion extrêmement positive à l'égard des services offerts, comme il est signalé à la section 3.2, le nombre d'événements au 9e étage et à Rideau Gate a diminué depuis 2005-2006. Les répondants estiment que la demande pour l'utilisation de ces installations pourrait continuer de diminuer, car il semble y avoir une tendance croissante dans les cercles diplomatiques officiels d'organiser des événements moins souvent et moins formels. En outre, il y a trois défis liés à l'utilisation de ces installations pour des événements non officiels, qui sont hors du contrôle de XDS, ou même du MAECI :

- Les personnes interrogées ont indiqué que la plupart des ministères ont réduit leur budget pour les activités d'accueil.
- Un large éventail de ministres et de fonctionnaires peuvent réserver ces installations, mais risquent de voir leur réservation repoussée à une date ultérieure, car la priorité est donnée aux réservations effectuées par le Premier ministre et les ministres du portefeuille du MAECI, notamment en cas de conflit d'horaire au 9e étage. Bien que les personnes interrogées aient indiqué que cela n'arrive pas souvent, c'est un facteur que les gens qui souhaitent réserver ces installations prennent en considération.
- Comme il mentionné précédemment, l'indemnité standard de repas du CT, qui peut être approuvée par les cadres supérieurs du Ministère (jusqu'à un maximum par événement), n'est pas suffisante pour couvrir le coût des repas, même les moins chers, du 9e étage ni dans la plupart des établissements commerciaux de

[22] Ibidem, p. 8.

qualité/valeur comparable. Il faut l'approbation du sous-ministre pour couvrir les dépenses supérieures à l'indemnité forfaitaire. Le personnel s'est dit réticent à demander cette approbation. Il faut quelques semaines pour l'obtenir, ce qui est incompatible avec les délais de planification des activités d'accueil.

- Aux termes du Règlement du CT, il faut une approbation ministérielle pour servir des boissons alcoolisées. Pourtant, de nombreuses personnes du MAECI qui ont été interrogées ont fait remarquer qu'il est encore important de servir des boissons alcoolisées (quoique ce soit moins fréquent, particulièrement à midi, que par le passé) pour certains événements. Afin de fournir des boissons alcoolisées, certains hauts fonctionnaires ont indiqué qu'ils choisissent plutôt de tenir des événements dans des restaurants et de payer le coût des boissons de leur poche, ce qui nécessite une facturation séparée pour les boissons, une option qui n'est pas offerte au 9e étage, car le système n'a pas de code lui permettant de gérer des fonds personnels. De plus, le fractionnement des factures pourrait donner l'impression que les cadres supérieurs ont droit à un tarif spécial pour les boissons alcoolisées.

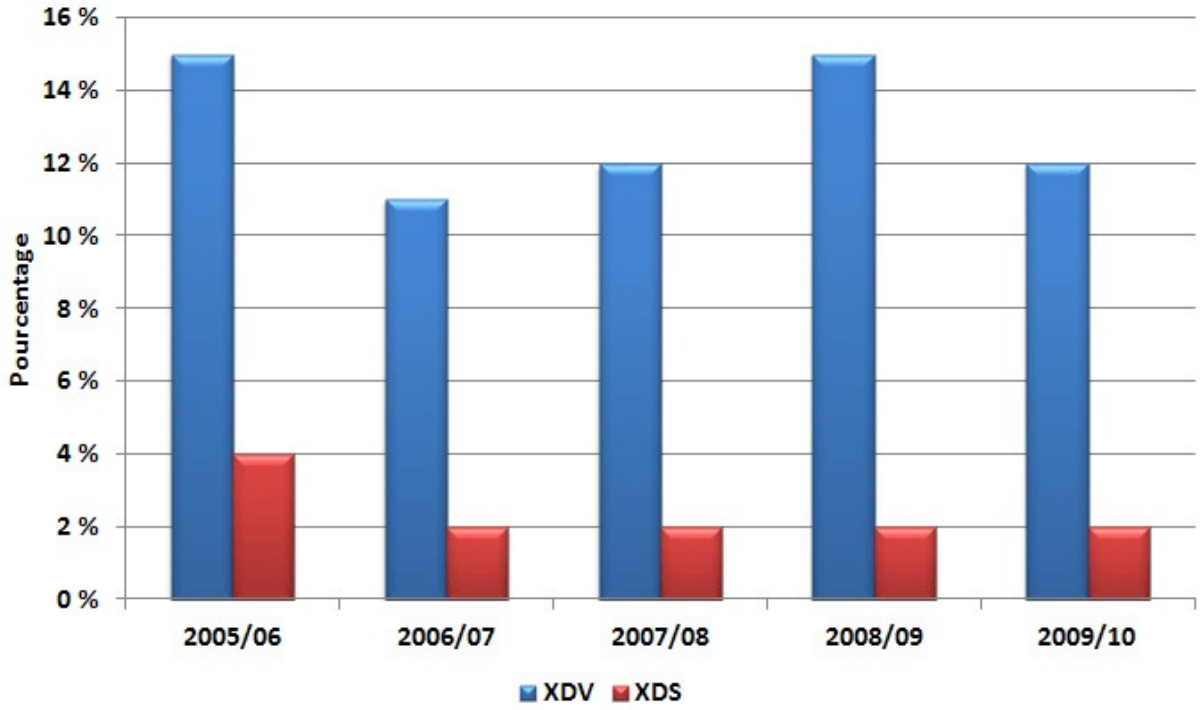
Par conséquent, le coût fixe d'entretien et d'exploitation des installations sera réparti sur moins d'événements. Toutefois, les intervenants ont signalé que le gouvernement fédéral continuera d'avoir besoin de telles installations et du type de services qui y est offert, surtout quand il faut un menu qui fait la promotion de produits canadiens. Les répondants ont indiqué que les services offerts dans ces établissements jouent un rôle important pour répondre aux exigences d'accueil du Canada.

4.2.3 Gestion des directions des visites officielles et des événements officiels

Constatation 15 : XDV fait face à des défis en ce qui concerne les heures supplémentaires, le haut niveau de stress et la gestion du personnel.

Au cours des cinq dernières années, les dépenses de XDD en heures supplémentaires pour le personnel de XDV et de XDS se sont élevées à entre 350 k$ et 647 k$ par année. Comme le montre le tableau 20, les dépenses en heures supplémentaires effectuées par le personnel du XDV ont représenté chaque année entre 11 % et 15 % des dépenses salariales de XDD. (Les heures supplémentaires travaillées par le personnel de XDS représentent un pourcentage beaucoup plus faible de dépenses salariales XDD - entre 2 et 4 % par année).

Tableau 20 : Dépenses en heures supplémentaires à XDV et XDS, en % des dépenses salariales de XDD, 2005-2006 à 2009-2010



Source : Bureau du protocole, MAECI. Analyse effectuée par l'équipe d'évaluation

Ces heures supplémentaires mettent en évidence l'ampleur de la charge de travail du personnel du XDV. Ces dépenses en heures supplémentaires sont difficiles à gérer pour plusieurs raisons :

- Le personnel doit travailler dans des situations très stressantes, où il doit éviter à tout prix de faire des erreurs et voyager à l'étranger, souvent avec un court préavis. Il axe ses efforts sur la satisfaction des attentes des clients en dehors XDD et dont souvent travailler de longues heures pour fournir du soutien aux dignitaires pendant leur visite.
- Les heures supplémentaires effectuées par les coordonnateurs/agents pèsent sur la charge de travail des autres membres du personnel (notamment les agents des opérations à Ottawa). Les agents des opérations sont souvent appelés à travailler en dehors des heures normales de bureau afin d'appuyer les coordonnateurs et les agents quand ils sont en voyage officiel. Les répondants ont indiqué que lorsqu'il y a des changements aux programmes des visites, ce qui arrive souvent, le coordonnateur/directeur doit assurer la liaison avec l'agent des opérations pour modifier les copies électroniques des documents de programme. Ces changements pourraient également avoir des conséquences

sur tous les aspects du programme, comme le programme des relations avec les médias et le programme des conjoints. En outre, les agents des opérations doivent s'assurer que les changements apportés sont traduits également dans la version française du programme. En raison des différents fuseaux horaires, un ou les deux agents devront travailler en dehors des heures normales de bureau pour s'assurer que tous les changements nécessaires sont apportés. En outre, les répondants ont indiqué qu'il est nécessaire de faire des heures supplémentaires lorsque le programme officiel n'a pas été finalisé, du fait que le CPM ne l'a pas encore approuvé ou qu'il attend des renseignements du pays hôte. Dans ces cas, les heures supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que le programme officiel couvre l'ensemble des informations requises et qu'il est imprimé avant le départ du Premier ministre et de sa délégation.

- XDV ne peut pas contrôler le calendrier des visites. Son personnel signale qu'il doit souvent, lorsqu'il participe à un voyage, travailler en même temps à la préparation de visites futures.
- Puisque la technologie est peu utilisée, comme des logiciels de partage d'informations pour la planification, le suivi, l'exécution et l'enregistrement des résultats des visites, un ou deux coordonnateurs/agents jouent un rôle clé dans la logistique d'une visite et ne peuvent pas facilement être remplacés appuyés par leurs collègues.
- Il existe aussi une perception que le personnel s'attend à un complément de salaire découlant des heures supplémentaires.
- Les gestionnaires ont signalé qu'il y a une certaine incohérence dans la façon dont le personnel accumule des heures supplémentaires.

Néanmoins, l'équipe d'évaluation a cerné un certain nombre de facteurs dans l'organisation du travail à XDV qui semblent accroître le recours aux heures supplémentaires et le niveau de stress du personnel :

- L'incapacité de planifier le travail ajoute une pression supplémentaire sur XDV et son personnel. Même si la Direction a mis en place des mécanismes informels de partage d'informations au sein du MAECI et avec les intervenants externes, ils ne permettent pas de surmonter le problème des demandes de dernière minute pour organiser des visites officielles, qui obligent le personnel à travailler des heures supplémentaires et à travailler sous pression.
- Il semble y avoir un déséquilibre entre les responsabilités des coordonnateurs et celles du directeur adjoint. Les douze agents des visites relèvent du directeur adjoint, mais travaillent plus étroitement au jour le jour avec les coordonnateurs lors des visites (y compris lorsqu'ils accompagnent les coordonnateurs lors des visites). En conséquence, le directeur adjoint, qui est chargé d'évaluer le rendement des agents des visites, est incapable d'observer les services fournis par ces agents lors de leurs voyages/leur travail à l'étranger. Il n'a pas de

connaissances directes pour évaluer leur rendement. Les coordonnateurs ne fournissent pas des commentaires officiels de tierce partie dans le cadre du processus de gestion du rendement. Ils participent également très peu aux initiatives ministérielles, même si leur charge de travail n'est pas très lourde entre les visites.

- L'efficacité de l'organisation des visites officielles dépend de l'expérience acquise au fil des ans par le personnel clé. Toutefois, certains membres de l'équipe de la Direction sont/seront admissibles à la retraite. XDV risque donc de perdre cette précieuse expérience et la crédibilité qu'il avait auprès des intervenants clés. Les départs à la retraite posent un défi pour la préservation de la mémoire institutionnelle en ce qui concerne la planification et l'exécution des visites. XDV risque d'être moins efficace, car il ne pourra plus compter sur l'expérience et les relations établies au fil des ans par son personnel chevronné.
- Il semble être difficile d'identifier la capacité d'appoint exploitable pour faire face aux déséquilibres dans la charge de travail. Le personnel doit avoir de l'expérience dans la gestion des visites officielles. Les seules personnes susceptibles d'avoir cette expérience sont d'anciens fonctionnaires. Mais, étant donné le niveau de stress, ceux-ci ne seront probablement pas disposés à retourner travailler à XDV. La difficulté de déterminer la capacité d'aider lorsque la charge de travail devient trop lourde provient du fait que le personnel est appelé à travailler plus d'heures supplémentaires et à composer avec davantage de stress pour répondre aux besoins liés aux visites officielles.

Bien que les heures supplémentaires travaillées à XDD représentent une part importante des dépenses salariales, la Direction a pris les mesures suivantes pour limiter ces coûts et éliminer les inefficacités organisationnelles :

- Le personnel est encouragé à prendre des congés compensatoires pour les heures supplémentaires accumulées, ce qui aurait l'avantage non seulement de réduire les coûts des heures supplémentaires, mais aussi de permettre au personnel de se reposer entre les visites et de réduire peut-être ainsi le stress.
- Le personnel a également réfléchi à des moyens de respecter son propre engagement de réduire l'utilisation d'heures supplémentaires.
- La direction cherche à obtenir des éclaircissements auprès des professionnels des ressources humaines du MAECI sur le recours aux heures supplémentaires, afin de s'assurer de la cohérence parmi les membres du personnel pour la facturation des heures supplémentaires.
- La direction cherche à régler les problèmes de gestion et de planification de la relève à l'aide de réunions du personnel et de possibilités de formation et de jumelage.

- La direction reconnaît l'importance de conserver un niveau élevé de satisfaction au travail. Elle s'attaque aux problèmes liés à la satisfaction au travail en effectuant des consultations auprès du personnel et en offrant des programmes de formation.

4.2.4 Gestion des dossiers

Constatation 16 : XDV doit améliorer la gestion des dossiers et de la mémoire institutionnelle.

Les informations concernant la gestion des visites sont actuellement entre les mains des différents agents chargés de la planification et de l'exécution de visites. Il faut avoir un répertoire unique des documents importants liés aux visites, y compris les programmes finalisés, les programmes réels, les courriels, les leçons apprises, les meilleures pratiques, afin de s'assurer que tous les employés ont accès à cette information et de conserver la mémoire institutionnelle. Si les agents continuent de contrôler individuellement les informations nécessaires, une bonne partie de ces informations risque d'être perdue chaque fois il y a des changements de personnel. Puisque l'information n'est pas enregistrée, documentée et conservée en tant que mémoire institutionnelle, une grande partie du succès des visites et des événements dépend actuellement de l'expérience acquise au fil des ans par certains membres du personnel. En outre, en raison de ce manque de documentation systématique des visites et des événements lors de leur planification et exécution, il est difficile pour un agent ou coordonnateur des visites ou des événements d'en remplacer un autre, ce qui réduit les possibilités de répartir la charge de travail entre les membres du personnel.

4.2.5 Mesure et surveillance du rendement

Constatation 17 : XDV et XDS n'ont pas de mécanisme pour évaluer ou documenter systématiquement le rendement des visites et des événements.

Même si le personnel des deux directions reçoit de nombreuses lettres de remerciement des dignitaires canadiens et étrangers à qui ils ont fourni des services, il n'y a pas de mécanismes officiels pour enregistrer et partager les expériences acquises ou les bonnes pratiques. Il n'existe aucune approche systématique pour identifier ce qui a fonctionné ou ce qui pourrait être amélioré lors d'une visite ou d'un événement. Alors que des chefs de mission canadiens fournissent des rapports aux directions générales géographiques sur les visites à l'étranger, ils n'établissent pas de rapports sur la logistique, sauf s'il y a eu un problème.

Le personnel reconnaît cette lacune, mais signale qu'il dispose de très peu de temps entre les visites et les événements (en particulier les visites) pour rédiger des rapports sur ce qui a été fait et sur les résultats obtenus. Cette absence de documentation est

problématique, compte tenu des départs à la retraite prévus dans les deux directions. Il est important de recueillir et d'échanger l'information sur l'efficacité des visites et des événements afin de faciliter la planification des visites et des événements, de surveiller les précédents, de tirer des enseignements, d'améliorer le rendement et d'assurer le perfectionnement du personnel.

5.0 CONCLUSIONS

Les conclusions suivantes ont été établies à partir des constatations de l'évaluation.

Conclusion 1 : Les programmes du gouvernement fédéral doivent continuer d'appuyer l'organisation de visites et événements officiels, puisqu'ils sont pertinents aux priorités du gouvernement du Canada, du MAECI et de l'ACDI, et constituent un élément clé du renforcement des relations entre les États.

Une très grande majorité des intervenants internes et externes a estimé, au cours d'entrevues approfondies, qu'il était toujours nécessaire de maintenir des programmes d'organisation des visites officielles et des événements officiels. Ces derniers s'avèrent extrêmement pertinents pour appuyer les priorités, non seulement du MAECI, mais aussi d'autres ministères, comme l'ACDI, et du gouvernement dans son ensemble. La mise en œuvre d'un certain nombre de visites et d'événements officiels a été sous-traitée au secteur privé (par exemple la gestion d'installations d'accueil); toutefois, la planification et la mise en œuvre globales des visites et des événements continuent d'être un rôle essentiel, en ce sens qu'elles contribuent à l'établissement et à l'amélioration de relations entre les États du gouvernement fédéral.

Conclusion 2 : Même si ces programmes continuent d'être essentiels, la nature des visites officielles et des événements officiels évolue et on constate un déclin de la demande pour certains services.

Selon les données sur les visites, les événements et les entrevues, la nature et le nombre des visites officielles et des événements officiels sont en évolution. Bien qu'il s'agisse d'un domaine dépendant dans une large mesure du gouvernement en place, une tendance générale semble se dégager, soit une diminution du nombre d'événements et de visites officielles. Cette tendance se traduit par une diminution du nombre de demandes pour l'organisation d'événements officiels au 9e étage de l'Édifice Lester B. Pearson et à Rideau Gate. Ces changements doivent être pris en compte au moment de fournir ces services. Les effectifs de XDS ont par conséquent été amputés de deux ETP.

Conclusion 3 : Le professionnalisme, la souplesse et l'attention aux détails démontrés par le personnel de XDV et de XDS dans l'organisation des visites et des événements officiels sont très appréciés.

XDV et XDS ont fait preuve de souplesse dans l'exécution de leurs tâches et leurs services sont très appréciés. Les visites et les événements sont organisés de façon professionnelle, sans aucun problème évident pour les dignitaires. En outre, la

souplesse et l'attention aux détails des membres du personnel de XDV et de XDS font l'objet de commentaires très élogieux. Les intervenants externes ont souligné leur capacité à apporter des « petits extras » qui permettent de personnaliser les services.

Conclusion 4 : La qualité et les normes de service de XDV et de XDS respectent les normes acceptées à l'échelle internationale.

Les services proposés sont en harmonie avec le style canadien, moins officiel et plus orienté sur les activités de travail, et respectent les normes de service des pays comparables, notamment les pays d'Europe occidentale. Le style canadien est également cohérent avec les tendances internationales actuelles, soit une diminution du nombre de visites et d'événements, et que ceux-ci soient moins officiels. Tout en respectant le protocole, les services sont axés sur les besoins et, dans le cas de la sécurité, sur l'évaluation des risques, et non pas sur les pratiques cérémonielles. XDV entreprend actuellement un examen détaillé d'un certain nombre de services particuliers qu'elle offre, par exemple l'hébergement et les repas, et les compare avec les services de même type proposés dans d'autres pays.

Conclusion 5 : L'efficience et l'efficacité des visites et des événements officiels s'appuient sur l'expérience et la souplesse d'un personnel clé chevronné ainsi que sur des relations de confiance établies avec les autres intervenants, plutôt que sur des procédures et des lignes directrices clairement documentées.

La prestation efficiente et efficace de services pour des visites et des événements dépend du professionnalisme et du dévouement du personnel et de l'expérience d'employés clés chevronnés. Les répondants indiquent également que les consultations et la coordination avec le personnel des autres directions du MAECI et avec le personnel du BCP, du CPM et des autres ministères s'avèrent très efficaces, car elles s'appuient sur des relations de confiance bâties avec les intervenants au fil des années. Elles ne sont fondées ni sur des rôles et des responsabilités clairement documentées, ni sur des procédures et des lignes directrices. Compte tenu de la nature du travail et la souplesse dont il faut faire preuve pour répondre aux besoins d'une grande diversité de clients et aux exigences induites par les variations importantes dans la façon dont les visites et les événements sont définis et peuvent évoluer, cette approche, s'appuyant sur une documentation officielle plus réduite, semble bien fonctionner, et ce, au moins partiellement, en raison de la souplesse du personnel et du respect qu'il démontre à l'égard du mandat des autres intervenants. Toutefois, compte tenu du départ prévu d'un certain nombre de membres clés du personnel et des exigences concernant la conservation de la mémoire institutionnelle, il devient nécessaire de mettre en place des mécanismes pour documenter officiellement les activités de XDV et de XDS. De tels mécanismes contribueront à garantir la continuité des excellents services fournis par le personnel au cours des dernières années.

Conclusion 6 : ***XDV et XDS fonctionnent dans des contextes de stress élevé et exigeant, en particulier pour le personnel de XDV, de travailler de nombreuses heures supplémentaires. En dépit de cette situation qui constitue un défi pour la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, le personnel mentionne un niveau important de satisfaction au travail.***

Les employés de XDV et de XDS interviennent dans un environnement fortement générateur de stress : ils doivent répondre aux attentes d'une grande variété de clients externes; ils doivent fréquemment voyager à l'étranger, et souvent avec un préavis très court; ils travaillent dans des délais très serrés et ne disposent d'aucune marge d'erreur dans l'accomplissement de leurs tâches. Ils mentionnent effectivement l'existence de ce stress, mais tirer tout de même une grande satisfaction de leur travail. Ils se doivent, en particulier à XDV, de travailler de nombreuses heures supplémentaires. Dans ces conditions, le mode de fonctionnement actuel constitue un défi pour établir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. La direction traite ce problème en encourageant le personnel à prendre des jours de congés compensatoires pour les heures supplémentaires accumulées afin de réduire le niveau de stress et les coûts des heures supplémentaires.

Conclusion 7 : ***La plupart des heures supplémentaires découlent du fait que chaque visite ou chaque événement repose sur un ou deux membres clés du personnel, et ce, dans un contexte où il y a peu de possibilités de faire appel à des ressources de remplacement et où l'exploitation de la technologie pour partager les documents et les informations est également limitée.***

Les visites au Canada ou à l'étranger au niveau des chefs d'État ou de gouvernement exigent une équipe plus importante pour coordonner le programme, en particulier lorsqu'une activité d'accueil est prévue. Dans ce cas, un coordonnateur est affecté pour l'ensemble de la visite et des agents des visites sont affectés à chacune des villes pour une visite au Canada, ou à chacun des pays pour une visite à l'étranger. En ce qui concerne XDS, un coordonnateur et au moins un agent sont affectés pour coordonner l'activité d'accueil au sein du programme. Toutefois, le succès d'une visite au Canada ou à l'étranger au niveau ministériel ou au niveau d'invité du gouvernement dépend très largement du travail d'un seul agent de visites. Durant la période de pointe des visites, les possibilités d'utiliser des ressources de secours pour les coordonnateurs ou les agents sont limitées et aucune ressource supplémentaire n'est en général disponible; de plus, il n'existe pas de système systématique de gestion de visites qui permettrait de partager facilement les plans des visites, les rapports et le suivi du rendement. L'absence d'un tel système fait en sorte qu'il est difficile de remplacer un membre du personnel désigné pour une visite une fois qu'il a commencé à travailler sur le dossier.

Conclusion 8 : ***Puisque la réussite d'une visite ou d'un événement officiel dépend largement de l'expérience de membres du personnel, les départs à la retraite prévus prochainement d'un certain nombre d'employés chevronnés clés représentent un défi en termes de planification de la relève, mais constitue cependant une occasion d'encourager le partage du travail et l'utilisation accrue de la technologie.***

La réussite des visites officielles et des événements officiels dépend, dans une large mesure, de l'expérience et des connaissances des membres du personnel qui ont établi des relations de confiance avec les intervenants clés à l'interne et à l'externe. Cependant, un certain nombre de ces personnes prendront leur retraite dans les prochaines années, et il sera important pour XDV et pour XDS de s'assurer de transférer aux nouveaux employés les connaissances et les compétences de ces employés clés. À cette fin, la direction encourage un partage du travail plus important et multiplie les occasions de jumelage de poste. Cependant, une utilisation accrue des technologies de l'information permettrait également de partager plus facilement des documents et des données concernant les visites, et par conséquent, de faire participer un plus grand nombre d'employés à l'organisation des visites. Ces technologies pourraient également servir à fournir plus de renseignements sur la planification des visites et des événements, à faire le suivi des précédents concernant les visites et les événements, à tirer des leçons, à améliorer le rendement et le perfectionnement du personnel.

Conclusion 9 : ***La poursuite des activités au Hangar 11 et le peu d'incitatif pour le MAECI d'élargir l'utilisation de l'installation continuent d'être des défis.***

La gestion du Hangar 11 est plus complexe en raison d'un certain nombre de facteurs. Même s'il a été rénové récemment, le Hangar est toujours considéré comme une installation modeste pour la réception de dignitaires. Le Hangar 11 a été classé édifice du patrimoine et son maintien dans son état originel est de plus en plus problématique en raison des difficultés pour trouver des pièces de rechange, ce qui fait en sorte que le MAECI dispose de moyens limités pour le rénover. La propriété du terrain, de l'installation et de l'exploitation de l'installation fait intervenir un grand nombre de parties (TC, TPSGC, MDN), et ce, sans compter les intérêts de Parcs Canada, en raison de la désignation patrimoniale, et ceux de l'opérateur privé, l'aéroport international d'Ottawa. Il est important que le MAECI fasse participer ces intervenants à l'élaboration de solutions sur l'utilisation future de cette installation avant que son entretien devienne ne pose des problèmes graves.

De plus, le Hangar lui-même est utilisé pour d'importants défilés intérieurs et des cérémonies organisées par des groupes comme les Cadets de l'Air et le service de police d'Ottawa. L'installation est mise gratuitement à la disposition de ces groupes.

Bien qu'ayant le pouvoir de recouvrer les coûts, le MAECI n'a pas celui de générer des revenus. Les coûts remboursables sont limités et XDD considère qu'il ne serait pas rentable de mettre en place des mécanismes de recouvrement. Le MAECI ne peut facturer l'utilisation des installations pour récupérer une partie des frais généraux de fonctionnement. Une utilisation plus intensive du Hangar 11 ne ferait donc que contribuer à sa détérioration tout en générant des coûts supplémentaires non recouvrables.

Conclusion 10 : La demande pour les services offerts aux 9e étage et à Rideau Gate est en baisse, toutefois ces installations demeurent importantes pour répondre aux exigences d'accueil du Canada.

Bien que les intervenants se soient montrés impressionnés par la qualité des services offerts au 9e étage et à Rideau Gate, l'utilisation de ces installations représente un certain nombre de défis : les ministres du portefeuille disposent d'une priorité et peuvent déplacer les réservations existantes (il s'agit d'un élément important lors d'une réservation); les indemnités de repas standards du CT sont insuffisantes pour couvrir les frais du repas le moins cher au 9e étage. L'approbation du SM est nécessaire pour dépasser cette indemnité standard et la haute direction répugne à faire une telle demande. Le processus d'approbation, qui est hors de contrôle du Bureau du protocole, peut s'avérer long, ce qui n'est pas compatible avec le respect des délais requis pour la planification d'une activité d'accueil. De plus, il faut obtenir une autorisation ministérielle pour servir des boissons alcoolisées pour des événements non officiels. Pour éviter ces longues procédures, particulièrement lorsque les délais d'une visite sont serrés, les cadres supérieurs tendent à utiliser des installations privées lorsqu'ils doivent organiser un accueil dans le cadre d'un événement non officiel.

6.0 RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : ***Il est recommandé que XDV et XDS se concentrent sur la planification de la relève et mettent en place des mécanismes pour le transfert des connaissances et de l'expérience.***

Les constatations de cette évaluation reflètent la mesure dans laquelle la réussite des visites et des événements officiels dépend de la qualité et de l'expérience du personnel de XDV et de XDS. En prévision des départs à la retraite de certains employés dont elle a été informée, la direction a amorcé un processus de transfert des connaissances au nouveau personnel et de développement des compétences. Il faut non seulement offrir des possibilités de perfectionnement pour le personnel dans le cadre d'activités de formation et de jumelages de postes, mais aussi d'améliorer la documentation sur les processus liés à la planification et à l'exécution d'une visite ou d'un événement. On pourrait, pour ce faire, documenter, sous la forme d'études de cas, un certain nombre de visites ou d'événements. Compte tenu du fait que le personnel de XDV et de XDS ne se distingue pas par ses capacités analytiques et rédactionnelles, on pourrait envisager d'engager des ressources externes, par exemple des stagiaires ou des étudiants d'été, pour participer à cette documentation.

Recommandation 2 : ***Il est recommandé que XDV et XDS adoptent des approches visant à favoriser le partage des ressources et l'utilisation de la technologie afin d'améliorer la répartition des charges de travail et de réduire le stress et les exigences relatives aux heures supplémentaires.***

XDD a déjà commencé à favoriser le partage des ressources entre les directions du Bureau. Un tel partage favorise non seulement une plus grande souplesse pour s'adapter aux variations de la charge de travail mais fournit aussi des occasions de perfectionnement plus nombreuses pour le personnel et plus de souplesse en ce qui concerne la gestion des heures supplémentaires. La direction est également au courant des difficultés posées par les heures supplémentaires en ce qui concerne la conciliation vie professionnelle/vie privée pour le personnel. Les deux directions doivent toutefois faire une meilleure utilisation de la technologie afin de favoriser un meilleur partage des informations avant, pendant et après les visites et les événements. L'élaboration d'une base de données ou d'un système d'information partagé visant à faciliter l'intervention de différentes personnes sur une même visite ou sur un même événement et à réduire le travail en « silos » pour chaque visite ou chaque événement individuels, pourrait, dans ce cadre, constituer une solution qui permettrait non seulement d'accroître les possibilités de partage du travail sur une visite ou un événement, mais aussi de faciliter la documentation des visites et des événements ainsi que le recensement des bonnes pratiques. La mise en place d'une telle solution permettrait en outre de produire des informations plus nombreuses et plus précises sur le suivi, les heures supplémentaires

et le temps de planification nécessaire pour les visites et les événements, et ce, pour les deux directions.

Recommandation 3 : ***Il est recommandé que XDV examine les options pour réduire les heures supplémentaires tout en gardant la souplesse nécessaire à la planification et à l'exécution des visites.***

Les employés de XDV voyagent fréquemment à l'étranger, souvent à très court préavis, les délais sont souvent très serrés et ils faire de nombreuses heures supplémentaires. La plus grande partie de ces heures supplémentaires est liée au fait que chaque visite ou chaque événement repose sur un ou deux membres clés du personnel, et ce, dans un contexte où les possibilités de faire appel à des ressources de secours ou à des remplaçants ou d'utiliser la technologie pour partager les documents et les informations sont limitées. Bien qu'il soit reconnu que le personnel de XDV s'efforce de répondre aux besoins et aux attentes d'une grande variété de clients et à fournir du soutien pendant de longues heures au cours d'une visite, il n'en demeure pas moins qu'il faudrait examiner les possibilités afin de gérer plus efficacement les heures supplémentaires.

Recommandation 4 : ***Il est recommandé que XDD examine les options pour utiliser davantage les installations du 9e étage et de Rideau Gate.***

Pour garder les installations du 9e étage et de Rideau Gate, il faudrait qu'elles soient utilisées de façon optimale. Ces installations sont utiles pour répondre à un besoin de fournir des services de réception de haute qualité qui permettent au Ministère de promouvoir les produits canadiens. Toutefois, les restrictions des lignes directrices actuelles sur l'accueil rendent difficile l'utilisation de ces installations par les cadres supérieurs du MAECI et des autres ministères, la plupart des menus disponibles n'étant pas dans la fourchette des « coûts standards par personne » établis dans les lignes directrices actuelles du CT. Les cadres supérieurs du MAECI auraient donc tendance à utiliser des installations privées lorsqu'ils doivent offrir un accueil dans le cadre d'événements non officiels. Lorsqu'ils utilisent des installations privées pour ce type d'événement, ils absorbent souvent certains coûts à titre personnel en vue de maintenir les dépenses sous les standards; il s'agit là d'une possibilité qui n'est pas offerte au 9e étage. En conséquence, le 9e étage et Rideau Gate sont moins utilisés et deviennent moins rentables. Il est donc recommandé que XDD examine les possibilités d'accroître l'utilisation de ces installations; une utilisation accrue permettrait de réduire les coûts partagés puisque les coûts liés au personnel seraient répartis sur un plus grand nombre d'événements.

Recommandation 5 : ***Il est recommandé que XDD amorce les discussions avec les intervenants externes sur l'avenir du Hangar 11.***

Le maintien de l'installation matérielle du Hangar 11 devient de plus en plus problématique en raison de l'âge de l'édifice et du manque de pièces de rechange. Le Canada a cependant besoin d'une installation adaptée pour offrir des services de réception, accueillir le Premier ministre, le Gouverneur général et les dignitaires étrangers à leur arrivée par avion privé. La propriété du terrain, de l'installation et de l'exploitation du Hangar 11 fait actuellement intervenir un grand nombre de parties prenantes (TC, TPSGC et le MDN), sans compter les intérêts d'autres intervenants comme Parcs Canada, en raison de la désignation patrimoniale, et à titre d'opérateur privé, l'aéroport international d'Ottawa. Il est important que le MAECI fasse participer ces intervenants à l'établissement de solutions sur l'avenir du Hangar 11 avant que son entretien ne pose des problèmes graves.

7.0 RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION, RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

RECOMMANDATION 1

Il est recommandé que XDV et XDS se concentrent sur la planification de la relève et mettent en place des mécanismes pour le transfert des connaissances et de l'expérience.

Constatations connexes : 10

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier d'exécution
XDS a mis à jour son manuel de référence et continuera d'examiner les mécanismes pour le transfert du savoir et l'acquisition d'expérience. Le manuel de référence sera mis à jour trimestriellement.	XDS	Été 2012
XDS examinera également le manuel de procédures pour les nouveaux employés et le mettra à jour. Un coordonnateur des documents de référence sera désigné.		Novembre 2012
XDS examinera les événements de grande envergure pour en tirer systématiquement des « leçons ». L'examen comprendra la documentation écrite et les listes de vérification à des fins de référence ultérieure.		Continu
XDV a un système bien établi pour les visites passées, y compris les programmes des visites. Deux calendriers sont également utilisés pour faire le suivi des visites, incluant les confirmations et les affectations des agents. En fonction d'un plan d'action élaboré à la suite d'une journée de réflexion à laquelle a participé l'équipe, XDV met en œuvre des initiatives dans le but d'améliorer le transfert des connaissances et de favoriser l'acquisition de l'expérience.	XDV	Mars 2012

RECOMMANDATION 1		
Les initiatives mises en œuvre comprennent l'examen du logiciel existant afin de trouver un possible système de gestion des visites adapté aux besoins de XDV :		
• la détermination des possibilités de chevauchement entre les nouveaux employés et ceux qui prennent leur retraite, afin d'offrir une formation qui contribuera à une transition harmonieuse (à l'aide du programme SAP et du congé de transition à la retraite - actuellement, aucune date définitive pour la retraite n'a encore été fixée à XDV);		Mars 2012
• des bilans systématiques des visites du PM, du GG et des visites d'envergure réalisées au Canada en vue de discuter des pratiques exemplaires et des leçons tirées; la rédaction et la distribution de notes de réunion (à tous les membres de l'équipe) comprenant les mesures de suivi ayant été assignées;		Continu
• l'élaboration de guides et de documents (modèles, organigrammes, listes de vérification et autres documents fréquemment utilisés) permettant l'adoption d'une approche cohérente dans les missions pour coordonner une visite du PM ou du GG à l'étranger. Un guide semblable sera élaboré pour les visites réalisées au Canada. Ces documents permettront au personnel de XDV, aux missions et aux bureaux géographiques d'uniformiser leurs procédures et exigences en ce qui a trait à la coordination des visites;		Mars 2012
• Une compilation initiale des documents de référence a été réalisée et mise à la disposition du personnel dans la salle de conférence. D'autres documents seront ajoutés dès qu'ils seront disponibles.		Continu

RECOMMANDATION 2

Il est recommandé que XDV et XDS adoptent des approches visant à favoriser le partage des ressources et l'utilisation de la technologie afin d'améliorer la répartition des charges de travail et de réduire le stress et les exigences relatives aux heures supplémentaires.

Constatations connexes : 15, 16 et 17

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier d'exécution
XDS utilise le système des activités officielles (SAO) pour la gestion de toutes ses activités. Le SAO a suscité beaucoup d'intérêt de la part des organismes partenaires, des missions, des adjoints administratifs et autres parties intéressées qui sont heureux d'apprendre que le SAO sera peut-être lancé dans l'ensemble du Ministère.	XDS	Mars 2012
Le SAO figure dorénavant au nombre des projets prioritaires du Comité consultatif de l'information ministérielle (initialement présenté en 2009), bien qu'il doit encore gagner en visibilité. XDS déploiera de nouveau des efforts afin de faire valoir le SAO en tant que système de gestion client à volets multiples sur le Web.		Continu
XDS est impatient d'examiner les nouvelles technologies qui simplifieraient l'organisation des activités officielles menées au Canada et à l'étranger. XDS a eu une discussion initiale avec AIAW sur la possibilité d'inscrire sur les tablettes BlackBerry Playbook les activités d'envergure.		Mars 2012
XDS examinera également les possibilités d'utiliser des technologies telles que la tablette Playbook pour fournir des informations sur les plans de salle, les menus ou pour communiquer les changements au programme de dernière minute.		Continu

RECOMMANDATION 2		
Bien que le projet soit encore aux stades préliminaires, XDS continuera d'examiner les possibilités d'intégrer les technologies nouvelles et émergentes dans le processus de gestion des activités. Il devra, toutefois, s'informer des contraintes financières et des exigences relatives à la sécurité de Signet. Outre la gestion des activités, XDS examinera la possibilité d'utiliser la technologie du code à barres dans la gestion de l'inventaire de la banque de cadeaux et de la cave à vin. XDS a également mis sur pied une « équipe technique spéciale » chargée d'examiner les façons dont les nouvelles technologies peuvent être incorporées et adaptées aux activités quotidiennes. Cette équipe examinera également les besoins technologiques urgents concernant les systèmes existants et surveillera la prestation du soutien technique demandé par l'accord de niveau de service payé que XDD a conclu avec l'équipe technique.		
XDV reconnaît depuis quelque temps déjà le besoin de mieux utiliser les technologies pour faciliter la coordination des visites. À cette fin, XDV a entrepris d'examiner les technologies disponibles pour appuyer la gestion des visites. Un groupe de travail a été chargé de trouver des solutions possibles en ayant recours au logiciel existant. Des consultations avec des collègues des provinces ont également été menées afin de connaître ce qu'ils utilisent actuellement pour la gestion des visites. Plusieurs démonstrations faites par des fabricants de logiciels ont été organisées et d'autres suivront. Il serait préférable de travailler avec un logiciel existant auquel on apporterait certaines modifications plutôt que de développer un logiciel personnalisé compte tenu du temps et des ressources financières qu'un tel projet exigerait.	XDV	Été 2012

RECOMMANDATION 2		
En fonction de cette recherche, XDV cherche à déterminer un programme d'ordinateur et les modifications à apporter, ainsi qu'à élaborer un plan de mise en œuvre. Malgré le besoin reconnu, il existe des contraintes considérables dans la mise en œuvre de ce programme, dont le soutien technologique limité, les exigences relatives à la sécurité de SIGNET, les besoins en matière de formation et les limites financières.		Continu
XDV a réussi à faire approuver l'utilisation du BlackBerry Messenger et des fonctions de NIP à NIP sur ses BlackBerry, ce qui représente une première pour une unité opérationnelle au sein du Ministère. Cela lui a permis d'être plus compatible avec ses clients et partenaires qui utilisent ces technologies pour la planification des visites en plus d'assurer une meilleure gestion de la boîte de messagerie dans laquelle ne sont plus stockés les nombreux courriels éphémères courts sur les visites.		Continu
XDV continue d'examiner les façons d'optimiser l'utilisation du BlackBerry comme outil de communication. XDV doit diffuser beaucoup d'informations sur les normes de traitement en ce qui concerne les visites réalisées au Canada et fournir des directives/documents concernant les visites à l'étranger du PM, du GG et des ministres de portefeuille. Qu'un bureau géographique prépare un formulaire de demande d'activité ou qu'une mission organise une visite, c'est XDV qui est chargée de fournir l'orientation en matière de protocole. Afin de mieux servir ses collègues, XDV s'emploie à améliorer sa présence sur l'intranet. Des informations sur les normes de traitement et des guides pour les visites seront disponibles sur ce site. On pourra également y trouver un annuaire du personnel et d'autres documents utiles. Dès cet automne, une ressource supplémentaire temporaire sera chargée de la compilation des documents. Le nouveau site intranet sera lancé au début du prochain exercice financier.		Avril 2012

RECOMMANDATION 2		
Actuellement, des programmes de visite sont élaborés sur Wordperfect. Puisque ce logiciel est désuet et que le Ministère est en voie de l'éliminer progressivement, XDV doit trouver un nouveau logiciel pour développer ses programmes, lesquels pourront être facilement consultés sur les tablettes Playbook et les iPads. Afin d'accélérer cette transition, un expert-conseil dans le déroulement des opérations travaillera avec XDV afin de trouver un nouveau logiciel et d'élaborer un modèle de programme. Ils procèderont également à des essais sur les tablettes Playbook et les iPads. Un essai sera réalisé (avec nos programmes en format PDF) lors de la prochaine visite du GG en novembre 2011. Les commentaires recueillis dans le cadre de ce projet-pilote permettront d'apporter d'autres améliorations.		Janvier 2012
Il est important que XDV adopte cette nouvelle technologie étant donné que ses principaux clients, dont le CPM, le BSGG et les bureaux des ministres, utilisent déjà ces tablettes pour les visites. XDV collabore également avec AIAW afin de trouver des façons d'utiliser les tablettes pour la préparation des visites et lors de celles-ci. Les tablettes Playbook sont utilisées dans le cadre d'un projet pilote pour les pré-visites et les visites. XDV examine notamment la façon dont les tablettes peuvent être utilisées pour apporter des changements au programme, pour créer des schémas ainsi que pour diffuser rapidement des documents mis à jour. Au cours des prochains mois, AIAW fournira à XDV des tablettes dans le cadre d'un projet pilote afin que ce dernier procède à des essais.		Continu

RECOMMANDATION 3

Que XDV examine les options pour réduire les heures supplémentaires tout en gardant la souplesse nécessaire à la planification des visites.

Constatations connexes : 15 et 16

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier d'exécution
Malgré la nature imprévisible et réactive des visites, XDV tente de répartir de façon égale les tâches relatives aux visites parmi les membres de l'équipe. En tant que groupe, les façons de réduire les heures supplémentaires ont été étudiées. Un soutien supplémentaire à un agent de visites est fourni pour les visites très complexes et de dernière minute. Pendant les périodes de pointe des visites, qui ont généralement lieu au printemps et à l'automne, XDV a demandé de l'aide à XDS concernant les visites. Le personnel est encouragé à profiter des périodes de visites plus tranquilles pour prendre des congés compensatoires plutôt que de se faire payer leurs heures supplémentaires. Tous les efforts raisonnables sont faits pour éviter les voyages/le travail les fins de semaine et les jours fériés, notamment lors de la planification des pré-visites, et XDV exerce un certain contrôle sur le calendrier.	XDV	Mars 2012
La direction est sensible aux besoins de l'équipe qui souhaite du changement, notamment en ce qui a trait à des heures de travail plus régulières. Lorsqu'on leur en fait la demande, les gestionnaires de XDV s'emploient à relever les possibilités d'emplois et à faciliter la transition en dehors de XDV.		
Afin de faciliter un meilleur équilibre travail-vie, un système officiel de secours ou de jumelage est en cours d'élaboration afin de fournir une couverture totale des dossiers pendant les absences (lors des visites ou des congés). Une formation sur la gestion du stress, comprenant l'exercice Stress Map, est prévu pour le dernier trimestre de 2012.		Continu

RECOMMANDATION 3		
Comme il est indiqué dans la réponse de la direction à la recommandation n° 2, XDV poursuit l'adoption de technologies qui amélioreront l'uniformité de l'approche, l'efficacité du travail et la mémoire de l'organisation. Une fois entièrement mises en œuvre, ces technologies habilitantes devraient contribuer à réduire les heures supplémentaires. Afin d'accroître son efficacité opérationnelle, XDV examine les charges de travail et les responsabilités de divers postes. Un exercice de rééquilibrage assurerait une meilleure répartition de la charge de travail dans l'ensemble des postes.		Continu

RECOMMANDATION 4

Il est recommandé que XDD examine les options pour utiliser davantage les installations du 9e étage et de Rideau Gate.

Constatations connexes : 14

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier d'exécution
XDS examinera des moyens de promouvoir l'usage des installations d'accueil au 9e étage et à Rideau Gate. L'une des avenues envisagées est la tenue de séances d'information à l'intention des cadres supérieurs et du personnel qui réservent ces sites et, possiblement, des autres ministères comme le MDN et l'ACDI. Ces séances d'information comprendraient une sensibilisation accrue aux exigences du MAECI en matière de signature et aux échéanciers requis pour faire approuver les activités d'accueil.	XDS	Mars 2012
XDS examinera aussi une feuille de référence des endroits commerciaux locaux de qualité comparable. Bien que cette feuille de référence ne sera pas en mesure de bien rendre compte de certains avantages intrinsèques du 9e étage et de Rideau Gate comme la promotion des fruits et légumes frais et du vin canadiens, sans oublier le caractère privé		Été 2012

RECOMMANDATION 4		
du lieu sécuritaire et le personnel détenant une habilitation de sécurité, il sera utile aux clients d'être en mesure d'évaluer rapidement l'optimisation des ressources.		

RECOMMANDATION 5

Que XDD amorce les discussions avec les intervenants externes sur l'avenir du Hangar 11.

Constatations connexes : 13

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier d'exécution
XDD et XDV ont amorcé des discussions avec les intervenants externes afin de les sensibiliser davantage à la viabilité à long terme du Hangar 11. La complexité des compétences partagées et l'ampleur de la question exigeront un engagement provenant des échelons les plus élevés du Centre et des ministères concernés. Étant donné que le hangar est utilisé par des hauts dignitaires du pays et de l'étranger, l'interruption du service exige un plan d'urgence solide. Une vision à plus long terme du Hangar 11 (ou d'une autre installation) est essentielle pour assurer la continuité du service offert à cette importante clientèle. Au cours de l'année dernière, XDV a repris contact avec le MDN afin de rouvrir la négociation d'un PE interministériel précédent. Le MDN a convenu de couvrir une partie de la subvention tenant lieu d'impôt mais il reste un certain nombre de questions en suspens concernant l'entretien et la viabilité à long terme du hangar. XDV fait aussi appel au MDN afin d'accroître l'efficacité dans l'utilisation du temps du personnel affecté au hangar lorsqu'il s'occupe des vols du MDN. XDV a aussi demandé de l'aide à la direction générale du MAECI chargée de la gestion des installations au sujet du hangar. HAD a effectué une visite du site de l'installation et les discussions	XDD, XDV	Continu

RECOMMANDATION 5		
initiales sur les réparations qui devront être complétées sont en cours. HAD est consciente des questions à plus long terme concernant le hangar et des discussions ultérieures seront tenues pour aborder cette question plus en détail. Même s'il s'agit d'une installation gouvernementale, il sera nécessaire d'assurer la participation de l'Administration de l'aéroport international d'Ottawa sur toute planification à long terme pour le hangar. L'installation se trouve à proximité immédiate du terminal. Si l'aéroport souhaite s'élargir, il y a aurait d'importantes incidences pour toutes les parties. Les autres endroits pour une installation similaire devraient être discutés, y compris les autorités juridictionnelles et les responsabilités financières.		