

Minister of  
Foreign Affairs



Ministre des  
Affaires étrangères

Ottawa, Canada K1A 0G2

JAN 10 2019

L'honorable Kevin Sorenson, C.P., député  
Président  
Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Conformément à l'alinéa 108(3)(g) du Règlement de la Chambre des communes, veuillez accepter la présente réponse du gouvernement au cinquantième rapport du Comité permanent des comptes publics, intitulé : « Rapport 7, Les services consulaires aux Canadiens et aux Canadiennes à l'étranger — Affaires mondiales Canada, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada ».

J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier, vous et les membres du Comité permanent, pour votre engagement à améliorer la prestation, par le gouvernement du Canada, des services consulaires visant à assurer la sécurité des Canadiens qui voyagent et vivent à l'étranger, plus particulièrement dans des circonstances qui les rendent vulnérables.

Le gouvernement continuera d'améliorer les services consulaires pour s'assurer qu'ils sont efficaces, efficaces et qu'ils respectent la vie privée des Canadiens que nous servons. Nous reconnaissons la nécessité d'offrir des services consulaires, qu'il s'agisse de services dans des circonstances exceptionnelles ou de services courants dont la majorité des Canadiens à l'étranger ont besoin.

Par conséquent, nous sommes en accord avec les sept recommandations formulées dans le cinquantième rapport du Comité permanent des comptes publics, et nous nous efforçons de donner suite aux recommandations à mesure que nous continuons de moderniser la prestation des services consulaires aux Canadiens. Le rapport d'étape demandé pour les sept recommandations se trouve ci-joint.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

L'honorable Chrystia Freeland, C.P., députée

Canada

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU CINQUANTIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
PERMANENT DES COMPTES PUBLICS, INTITULÉ « RAPPORT 7, SERVICES  
CONSULAIRES AUX CANADIENS ET AUX CANADIENNES À L'ÉTRANGER –  
AFFAIRES MONDIALES CANADA, DES RAPPORTS DU PRINTEMPS 2018 DU  
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA »**

**RECOMMANDATION 1**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) l'énumération et la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports sur les leçons tirées; 2) l'élaboration d'une stratégie de communication et de sensibilisation, y compris une analyse des types de voyageurs, afin de renseigner les Canadiens sur les risques associés aux voyages internationaux et sur les services consulaires offerts en cas de crise.*

Affaires mondiales Canada accepte cette recommandation et reconnaît le rôle important que les rapports sur les leçons tirées jouent pour permettre d'améliorer continuellement les interventions d'urgence qui sont réalisées pour aider des Canadiens à la suite d'événements importants qui nécessitent l'intervention de son Équipe d'intervention d'urgence. Par conséquent, Affaires mondiales Canada a mis en place une approche normalisée relative aux leçons retenues afin d'améliorer sa capacité à réagir aux futures urgences ou situations de crises à l'étranger. Cette approche comporte un processus d'établissement de rapports simplifié et rationalisé et prévoit un suivi continu des recommandations et de leur mise en œuvre pour veiller à ce que les leçons soient plus systématiquement prises en considération, évaluées et mises en place dans différents types d'urgences. La nouvelle approche a été utilisée à la suite des interventions du Ministère lors des ouragans Florence et Isaac en septembre 2018.

Un plan de communication en cas de crise consulaire a également été élaboré, et il présente des approches proactives de communication des risques associés aux voyages pendant l'été, la saison des ouragans, l'hiver et la semaine de relâche. Des messages ciblés seront transmis de diverses façons, notamment au moyen de points de presse techniques, de déclarations, de sensibilisation ciblée des médias et de messages destinés aux Canadiens abonnés aux réseaux sociaux. Cette approche a été mise en œuvre lors de la saison des ouragans de 2018.

**RECOMMANDATION 2**

*Que, d'ici le 31 octobre 2018, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) la revue et la mise à jour des avertissements aux voyageurs conformément à la politique de revue obligatoire du Ministère selon un cycle de 18 mois et 2) l'amélioration de la stratégie de communication et de sensibilisation du Ministère pour mieux cibler les voyageurs à risque, en leur offrant de l'information fondée sur une analyse de leurs besoins.*

Affaires mondiales Canada accepte cette recommandation et reconnaît l'importance de fournir aux Canadiens des renseignements à jour sur la sécurité des voyageurs à l'étranger. Le 31 octobre 2018, la ministre Freeland a adressé une lettre au président du Comité permanent des comptes publics, l'honorable Kevin Sorenson, dans laquelle elle lui a fait part de la réponse à cette recommandation.

Les pages Web de conseils aux voyageurs sont actualisées en temps réel, vingt-quatre heures par jour et sept jours sur sept en fonction des situations. Le Ministère a redoublé d'effort et a augmenté ses ressources pour veiller à ce qu'elles soient examinées conformément à son calendrier de revue obligatoire selon un cycle de 18 mois. Le processus d'examen a été évalué et actualisé pour qu'il permette une vérification efficace du contenu des pages, ce qui comprend les recherches et à les comparaisons avec les pages des pays aux vues similaires, les mises au point, la traduction et la publication en ligne. Par suite de ces mesures, du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 13 novembre 2018, 122 pages Web de conseils aux voyageurs ont été actualisées; de plus, les examens cycliques seront réalisés aux dates prévues.

Affaires mondiales Canada a élaboré un plan de communication amélioré. Afin de mieux connaître les clients de ses services consulaires, d'améliorer ses communications avec eux et de mieux les sensibiliser, le Ministère a évalué plus de 23 000 dossiers de clients en fonction de l'âge, du sexe, du pays et du type de service fourni. Cette segmentation démographique permettra de cibler les voyageurs à risque avant leur voyage et d'optimiser la prestation des services en fonction de leurs besoins.

Une recherche sur l'opinion publique a été réalisée en 2017-2018 auprès de voyageurs canadiens dans le but de mieux comprendre leurs préparatifs, de savoir de quelles informations ils avaient besoin, de connaître leurs attentes envers les services consulaires et de savoir quelles voies de communication ils utilisent pour obtenir ces informations. En s'appuyant sur les conclusions des analyses susmentionnées, Affaires mondiales Canada a élaboré une stratégie de communication et de sensibilisation en matière d'affaires consulaires et a commencé à mettre en place de façon régulière des initiatives ciblées, dont des campagnes sur les préparatifs de voyage durant la saison des ouragans, l'hiver et la semaine de relâche, la santé mentale, les agressions sexuelles et les profils des agents consulaires qui offrent des services aux Canadiens à l'étranger.

### **RECOMMANDATION 3**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) l'examen et le renforcement de son processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que ses agents consulaires prennent contact avec les Canadiens arrêtés ou détenus et leur offrent de l'assistance, en s'intéressant plus particulièrement aux personnes qui courent des risques élevés en raison de leur identité ou de l'endroit où elles se trouvent; 2) la formation spécialisée et cyclique sur les arrestations et les détentions tout au long de la carrière des agents consulaires, notamment sur la manière de mener une visite en prison et sur les outils offerts permettant de repérer les actes de torture, les sévices ou les mauvais traitements.*

Affaires mondiales Canada accepte cette recommandation et a, depuis avril 2018, adopté une série de mesures ciblées pour améliorer ses processus de contrôle de la qualité et faire en sorte que des normes de service identiques soient appliquées. Le Ministère a revitalisé ses relations internes et ses communications avec les agents consulaires du Canada pour que ces derniers puissent offrir une meilleure assistance aux Canadiens arrêtés ou détenus à l'étranger.

Le Ministère utilise également ses outils d'exploitation de données pour améliorer ses analyses de données, et il a affecté des ressources additionnelles à la surveillance de la qualité des données. Il a aussi pris en considération la nécessité de renforcer le contrôle de la qualité et de faire preuve d'innovation lors de l'élaboration des nouvelles exigences opérationnelles relatives à l'actuel système de gestion des demandes de services consulaires, ce qui permettra un meilleur suivi des normes de service.

Affaires mondiales Canada reconnaît la nécessité d'offrir de la formation ciblée et des outils qui prennent en considération les divers contextes de travail des agents consulaires, contextes dans lesquels ces derniers doivent parfois interagir avec des policiers, des fonctionnaires de l'immigration, des autorités carcérales, des administrations régionales et des gouvernements provinciaux. Ces contextes peuvent placer les employés du Ministère dans des situations difficiles. Le Ministère s'engage à veiller à leur sécurité et à celle des Canadiens auxquels ils viennent en aide. Des formations régionales au sujet des arrestations, des détentions, des mauvais traitements et de la torture sont offertes aux agents consulaires en poste dans divers bureaux géographiques entre octobre 2018 et mars 2019. Une ressource additionnelle à temps plein a été ajoutée à l'équipe de formation des affaires consulaires en septembre 2018 pour permettre l'élaboration de nouveaux outils, dont une formation en ligne, pour que les agents puissent renouveler leur formation sur une base régulière.

De plus, les types d'outils additionnels qui sont nécessaires pour appuyer la gestion des cas caractérisés par des allégations de mauvais traitements et de torture ont été recensés, et leur élaboration a commencé. Une nouvelle procédure a notamment été établie en juin 2018 pour faire en sorte que la ministre soit informée officiellement et rapidement des allégations de torture.

#### **RECOMMANDATION 4**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) l'examen des raisons expliquant les écarts de rendement dans la remise des passeports dans ses missions à l'étranger, afin d'améliorer la prestation des services; 2) la correction des problèmes de qualité des données servant au suivi du rendement.*

Un nouveau protocole d'entente qui régleme la prestation, par Affaires mondiales Canada, des services de remise des passeports à l'étranger au nom d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) a été signé à la fin juillet 2018, de même qu'une annexe distincte sur le financement qui stipule qu'un financement accru, prévisible et pluriannuel sera accordé à Affaires mondiales Canada au cours des trois prochaines années. Le protocole prévoit également la possibilité d'élaborer des annexes détaillées et évolutives (jusqu'à 15), qui pourront entre autres porter sur la formation, la charge de travail, la gestion et le suivi du rendement. De nouvelles politiques et procédures relatives au respect et au suivi des normes de rendement seront prises en considération dans les directives qui seront transmises aux agents consulaires dans les missions, pour régler les problèmes liés à la qualité des données aux fins du suivi du rendement. En appui à la mesure du rendement, des directives additionnelles sur le renforcement de la qualité des données ont été communiquées aux sections consulaires des missions à l'étranger pour veiller à ce que les règles de saisie des données soient appliquées uniformément.

Dans le cadre du nouveau protocole d'entente, Affaires mondiales Canada et IRCC travaillent en collaboration pour régler les écarts de rendement dans la remise des passeports dans les missions à l'étranger. Des représentants des deux ministères se rencontrent régulièrement pour examiner les problèmes de rendement et en discuter, et pour établir la source des problèmes (c.-à-d. volume, charge de travail, ressources ou rendement du programme). Un soutien coordonné est offert pour corriger les écarts (p. ex. au moyen d'assistance temporaire additionnelle, de formation, ou de conseils sur la gestion du programme). À cet égard, un soutien financier a été octroyé pour permettre de couvrir les dépenses liées aux emplois créés en raison d'urgences et les frais liés aux heures supplémentaires, aux affectations temporaires et à la formation. De plus, à la suite d'un examen de la charge de travail liée aux services consulaires, 24 nouveaux postes d'employés recrutés sur place ont été créés et sont entrés en fonction le 1<sup>er</sup> septembre 2018. Ces efforts ont permis d'accroître le respect des cibles de rendement dans le réseau des missions. Les données examinées lors de l'audit ont révélé que, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2017, quatre des dix missions ayant la charge de travail la plus élevée n'avaient pas respecté la cible de rendement qui consistait à remettre au moins 90 p. cent des passeports dans les vingt jours ouvrables suivant la demande. En date du mois d'octobre 2018, neuf des dix missions ayant la charge de travail la plus élevée respectent maintenant cette norme de service. Un plan exhaustif comptant plusieurs étapes a été mis en place par Affaires mondiales Canada et IRCC pour régler les problèmes qu'il reste dans chacune des missions.

À plus long terme, Affaires mondiales Canada aidera IRCC à élaborer un nouveau système de traitement des passeports. Conformément à cette recommandation, les deux ministères cherchent à élaborer un système efficace qui permettra aux agents de respecter les normes de service et qui permettra d'assurer un suivi du rendement et d'établir des rapports de façon rigoureuse.

### **RECOMMANDATION 5**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des résultats du système de suivi mis à jour, y compris la remise des passeports provisoires et des titres de voyage d'urgence pour évaluer le rendement au regard des impératifs de voyage des demandeurs.*

Afin de permettre le suivi du rendement dans la délivrance des titres de voyage urgents au regard des impératifs de voyage des demandeurs (date de voyage prévue), Affaires mondiales Canada a défini les exigences opérationnelles de son système actuel de gestion des demandes de services consulaires et il apporte actuellement les modifications techniques nécessaires. De plus, la distribution de formulaires de rétroaction aux clients qui demandent des titres de voyage urgents sera normalisée pour permettre d'obtenir des informations additionnelles au sujet des impératifs de voyage des demandeurs.

### **RECOMMANDATION 6**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) l'actualisation des normes de rendement du Ministère relatives à la prestation des principaux services consulaires dans l'ensemble des missions; 2) l'examen des ressources consulaires accordées aux missions afin de maintenir un niveau de service efficace et uniforme pour les Canadiens à l'étranger.*

Affaires mondiales Canada s'emploie à redéfinir ses normes de rendement relatives à la prestation des principaux services consulaires dans l'ensemble des missions en consultation avec des agents consulaires et des intervenants de premier plan. Les nouvelles normes tiendront compte de la pertinence des clients et seront mesurables. Lorsqu'elles auront été finalisées, elles seront publiées dans le site Web *voyage.gc.ca* du gouvernement du Canada et dans les missions à l'étranger pour informer les Canadiens et permettre une meilleure gestion de leurs attentes. Elles feront l'objet d'un examen au moins tous les cinq ans.

L'outil actuel d'affectation des ressources d'Affaires mondiales Canada a récemment été actualisé grâce à l'ajout des données de l'année 2017-2018. Les informations générées grâce à cet outil sont prises en considération lors des décisions liées à l'affectation des ressources consulaires.

Afin de renforcer l'outil, le Ministère a consulté des représentants d'autres programmes et missions à l'étranger pour recenser les facteurs propres à chaque pays qui ont des incidences sur la charge de travail des services consulaires. Dans le but d'améliorer la fiabilité et la cohérence des données qui sont prises en considération lors de l'établissement des niveaux des ressources consulaires, le Ministère élabore actuellement un plan d'amélioration de la qualité des données. Ce nouvel outil fournira des données complètes qui permettront d'orienter l'élaboration de recommandations relatives aux besoins en ressources consulaires à l'étranger.

### **RECOMMANDATION 7**

*Que, dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, Affaires mondiales Canada soumette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport faisant état des progrès réalisés sur 1) la mise à jour de la méthode d'établissement des coûts utilisée par le Ministère pour fixer les frais de services consulaires et étayer ses accords de financement; 2) la mise à jour de l'information sur le rendement utilisée au sujet des frais des services consulaires.*

Affaires mondiales Canada accepte cette recommandation et reconnaît qu'il est important que les frais des services consulaires reposent sur une méthode rigoureuse d'établissement des coûts. En réponse aux conclusions de l'audit, le Ministère a examiné de façon détaillée la méthodologie utilisée pour calculer les coûts liés à la prestation des services consulaires en 2018 pour pouvoir évaluer les coûts de façon fiable.

Pour donner suite à l'examen, le Ministère apportera dès le prochain exercice des améliorations à la méthodologie permettant d'évaluer les coûts des services consulaires. Le modèle sera notamment modifié pour que les coûts directs qui se rapportent aux services consulaires soient inclus, que les coûts indirects soient indiqués plus précisément et qu'une approche cohérente de répartition des coûts relatifs au personnel consulaire soit adoptée. Des mises à jour du modèle contribueront à faire en sorte que les estimations seront toujours établies de la même façon et qu'elles seront fiables, et elles permettront à Affaires mondiales Canada d'établir le coût total des services consulaires.

Comme mentionné à la sixième recommandation, Affaires mondiales Canada a modernisé ses normes de rendement liées à la prestation des principaux services consulaires dans toutes les missions, en consultation avec des agents consulaires et des intervenants de premier plan. En parallèle avec la mise en place des nouvelles normes de services, le Ministère prendra des mesures additionnelles pour améliorer le suivi du rendement par rapport à ces normes; il fournira entre autres aux agents consulaires des directives et une formation au sujet des façons de mieux utiliser le système actuel de gestion des demandes de services consulaires aux fins du suivi du rendement. Enfin, la nouvelle solution informatique d'Affaires mondiales Canada pour la gestion des demandes de services consulaires, le système de gestion des cas, des urgences et des contacts, qui est en cours d'élaboration et qui est prévu pour 2020, comprendra des fonctions spécifiques qui permettront d'effectuer un suivi et un contrôle du rendement par rapport aux normes.