

5+14
23/9

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Amélioration de la gestion des conditions d'exercice du personnel du MICC affecté à l'étranger

**Par
Marie-Pier Veilleux**

**Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
spécialisation en administration publique internationale**

**M. Michel Ste-Marie
Direction de la planification organisationnelle
et de la coordination
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

Montréal

Septembre, 2008



Table des matières

Remerciements.....	p.4
Liste des acronymes.....	p.5
Introduction.....	p.6
1. Description du mandat.....	p.9
1.1 Offre de service.....	p.9
1.2 Modification du mandat.....	p.10
1.3 Analyse du type de mandat.....	p.11
2. Présentation de l'organisme d'accueil.....	p.12
2.1 Le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.....	p.12
2.1.1 <i>Le partage des responsabilités en matière d'immigration</i>	p.13
2.1.2 <i>La politique d'immigration du gouvernement du Québec</i>	p.14
2.2 La Direction de la planification organisationnelle et de la coordination.....	p.16
3. Cadre théorique : la bonne gouvernance en administration publique.....	p.18
3.1 La gestion par résultats.....	p.18
3.1.1 <i>L'efficacité</i>	p.19
3.1.2 <i>L'imputabilité et la reddition de comptes</i>	p.20
3.2 Les valeurs éthiques de bonne gouvernance publique.....	p.21
3.3 La modernisation de l'État.....	p.22
4. Méthodologie : la collecte de données.....	p.23
4.1 L'analyse des documents écrits.....	p.23
4.2 La consultation.....	p.24
4.3 Le tableau de données.....	p.25
5. Résultats et recommandations.....	p.26
5.1 Difficultés et limites.....	p.26
5.2 Guide de voyage.....	p.26
5.2.1 <i>Réalisations</i>	p.26
5.2.2 <i>Recommandations</i>	p.28
5.3 Frais de nettoyage.....	p.30
5.3.1 <i>Réalisations</i>	p.30
5.3.2 <i>Recommandations</i>	p.31
5.4 Ententes sur les lieux d'hébergement.....	p.32
5.4.1 <i>Réalisations</i>	p.32
5.4.2 <i>Recommandations</i>	p.34
5.5 Itinéraires de déplacements aériens.....	p.36
5.5.1 <i>Réalisations</i>	p.36
5.5.2 <i>Recommandations</i>	p.37
Conclusion.....	p.39
Bibliographie.....	p.41
Annexe I.....	p.45
Annexe II.....	p.46
Annexe III.....	p.53
Annexe IV.....	p.62
Annexe V.....	p.65
Annexe VI.....	p.66

FICHE-SYNTHESE DU RAPPORT DE STAGE

Titre du rapport : Amélioration de la gestion des conditions d'exercice du personnel du MICC affecté à l'étranger

Nom de l'étudiant : Marie-Pier Veilleux

Organisme d'accueil : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Date du stage : 15 mai au 27 août 2008

Résumé :

- **Problématique :** Amélioration de la gestion et du déroulement des missions de sélection en immigration à l'étranger dans un cadre de bonne gouvernance publique.
- **Méthodologie :** Collecte de données : analyse de documents écrits, consultation, tableaux de données
- **Conclusion :** construction de tableaux et d'outils de gestion, recommandations

Mots-clefs (5) : Bonne gouvernance publique, gestion par résultats, valeurs éthiques, immigration, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles,

*“Divorced from ethics,
leadership is reduced to management
and politics to mere technique”*

James MacGregor Burns

Remerciements

Ce stage au Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) m'a permis de mettre en pratique des connaissances acquises et des compétences développées au cours de ma maîtrise en administration publique internationale à l'ENAP. En plus d'avoir découvert les divers aspects de la fonction publique québécoise en vivant et interagissant en son sein, ce stage de quinze semaines m'a aussi amené à définir des habiletés professionnelles. Ainsi, je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à cet enrichissement personnel.

En premier lieu, je remercie M. Michel Ste-Marie pour m'avoir accueillie et encadrée au sein de son équipe. Je le remercie particulièrement pour ses conseils judicieux, pour sa source de motivation inépuisable, ainsi que pour l'entière confiance qu'il a démontrée à mon égard tout au long de ce stage. Je remercie aussi le personnel de la Direction de la planification organisationnelle et de la coordination (DPOC), particulièrement Mme Suzanne Tardif, M. Angelo Cremasco et Mme Émilienne Tang, ainsi que les directeurs et directrices des bureaux d'immigration du Québec (BIQ) pour leur collaboration et le partage de leur expertise. Merci à mes collègues du MICC et anciens étudiants de l'ENAP, Valérie Grenier, Valérie Meunier, David Joannette et Josiane Parent, pour leur présence, leur soutien et leurs encouragements.

Également, je tiens à remercier Mme Céline Olivier pour avoir accepté de diriger ce travail avec professionnalisme en me faisant bénéficier de sa précieuse expertise et de ses connaissances de l'appareil public québécois. Merci à Mme Annik Gelineau pour son aide et son encadrement jusqu'aux quatre coins du monde. Enfin, je souhaite remercier M. Marc T. Boucher pour son enseignement et pour m'avoir transmis sa vision et sa passion du rayonnement du Québec à l'étranger.

Étape ultime de ces vingt dernières années de cheminement académique, ce stage m'a surtout amené à mieux me connaître et à définir mes aspirations professionnelles. À cette fin, je souhaite remercier mon conjoint, Yann Perreault, ainsi que mon collègue, M. Gilles Coulombe, pour m'avoir encouragée à poursuivre ma quête et à aller plus loin.

Liste des acronymes

BIQ	Bureau d'immigration du Québec
CSQ	Certificat de sélection du Québec
DGI	Direction générale de l'immigration
DIE	Direction immigration économique
DPOC	Direction de la planification organisationnelle et de la coordination
ENAP	École nationale d'administration publique
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MRI	Ministère des Relations internationales
SIQ	Services Immigration-Québec
SS	Service de la sélection
TIC	Technologies de l'information et de la communication

Introduction

Il apparaît impossible en ce début du XXI^e siècle de rester neutre face à la mondialisation. Ses phénomènes sont multidimensionnels et ont des incidences qui s'étendent au-delà des frontières nationales, affectant ainsi chaque individu du globe de manière distincte et inégale. Intégration des économies à travers le monde, progrès technologiques, moyens de transport moins coûteux et plus rapides, la mondialisation entraînent aussi des transferts internationaux de main d'œuvre et se voit largement responsable de l'accroissement des flux migratoires à travers la planète. Ces individus, qui traversent les frontières pour s'installer dans un autre État de manière temporaire ou permanente, créent une nouvelle dynamique identitaire au sein de la société hôte, tout en transformant les liens entretenus entre l'État et sa population.

Les migrations se sont intensifiées depuis les trente dernières années partout à travers le globe. Plus encore, la croissance économique et les progrès de la technologie exercent une pression constante et grandissante sur les marchés du travail, forçant ainsi les pays occidentaux à se concurrencer relativement à la sélection de travailleurs qualifiés pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre spécialisée. En parallèle, on assiste à un vieillissement de la population dans plusieurs pays de l'OCDE et le Québec n'échappe pas à cette tendance. On prévoit d'ailleurs que le Québec, plus que les autres régions d'Amérique du Nord, soit plus durement touché par ce phénomène démographique. Dû en grande partie par le fort *baby boom* vécu entre 1946 et 1966¹, il est prévu que le quart de la population du Québec soit âgée de plus de 65 ans dans une quinzaine d'années, ce qui réduira fortement le bassin potentiel de main d'œuvre.² Selon certaines projections, le Québec ne compterait en 2031 que deux personnes en âge de travailler pour une personne âgée de plus de soixante-cinq ans.³

¹ Selon l'Institut de la statistique du Québec, les *baby-boomers* désignent habituellement les individus nés de 1946 à 1966

² Hélène, Bégin, *Économie du Québec : les effets pervers du choc démographique sont à nos portes*, Point de vue économique, Desjardins Études économiques, 13 août 2008, p.1

³ Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : Pour des services de qualité aux citoyens*, plan de modernisation 2004-2007 : « Briller parmi les meilleurs », Bibliothèque nationale du Québec, mai 2004, p.11

Afin d'atténuer de façon importante certains effets négatifs du vieillissement de la population, l'augmentation des niveaux d'immigration est mise de plus en plus de l'avant. Jacques Légaré, professeur de démographie à l'Université de Montréal, souligne que le niveau de fécondité du Québec se trouve depuis un certain temps sous le seuil de remplacement des générations. Ainsi, un réajustement pouvant contrer le vieillissement démographique ainsi que la décroissance appréhendée de la population totale et de la main-d'œuvre nécessite une immigration internationale soutenue vers le Québec.⁴

Face à cette hausse accrue de l'importance de l'immigration pour l'essor économique, social et culturel du Québec, le gouvernement québécois a choisi d'élaborer sa propre politique en matière d'immigration. Avec l'augmentation du nombre de nouveaux arrivants, la « crise » des accommodements raisonnables mise de l'avant par les médias et la Commission Bouchard-Taylor, l'ensemble de la population québécoise se montre de plus en plus conscientisée et engagée face aux enjeux reliés aux phénomènes migratoires. Du même coup, la gestion de l'immigration par l'État se retrouve discutée et critiquée sur la scène publique. Le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) exerce donc d'importantes responsabilités qui influenceront autant le présent que l'avenir de la société québécoise. La hausse constante des taux d'immigration implique une croissance accrue des efforts consacrés à la sélection des personnes migrantes et à leur intégration. Le MICC, organisme devient essentiel à la prospérité du Québec, doit non seulement orienter ses actions de manière à répondre aux besoins distincts de la nation, mais il se doit aussi d'administrer selon des pratiques de bonne gouvernance.

C'est dans un souci d'une amélioration continue de la gestion des tâches administratives que la Direction de la planification opérationnelle et de la coordination (DPOC) du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a choisi d'avoir recours aux services d'une stagiaire de l'ENAP. L'objectif initial de ce stage consistait à produire différents documents et tableaux qui allaient être consultés par les conseillers et les décideurs du MICC dans l'exercice de leurs fonctions. À cette fin, ce stage aura été

⁴ Jacques Légaré, *Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain*, Revue Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004, p.16.

caractérisé par la réalisation de divers mandats, dont les tâches principales impliquent la recherche, l'analyse et l'organisation de données. Le but étant l'amélioration continue de la gestion interne du MICC.

Au niveau professionnel, la nature du mandat de ce stage relève sur plusieurs aspects de certaines fonctions du consultant. Selon Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, le consultant possède de grandes compétences en matière de processus.⁵ Il agit donc par étapes afin d'arriver à une solution. Il possède de bonnes aptitudes d'analyse, il sait établir des relations de collaboration et de coopération avec ses clients et utiliser les ressources disponibles. Finalement, le consultant cherche à outiller en vue d'une meilleure utilisation des ressources et d'une plus grande responsabilisation. Il veille à recueillir toute l'information pertinente à l'intervention, à valider sa compréhension auprès du système-client et à adapter ses propositions en fonction des particularités de l'organisation.⁶ De plus, dans le cadre du travail de consultant tout comme celui du stagiaire dans le présent mandat, il est nécessaire de faire preuve d'éthique et de transparence.

Dans un premier temps, ce rapport situe la nature du mandat proposé par la DPOC à la stagiaire. Par la suite, afin de bien comprendre l'environnement dans lequel s'est déroulé le stage, une présentation de l'organisation d'accueil est faite. Le rapport fait ensuite état des principaux cadres théoriques relatifs à la bonne gouvernance dans le domaine de l'administration publique. La méthodologie est aussi abordée en fonction des différentes catégories de tâches qui relèvent de la responsabilité de la stagiaire. Enfin, les résultats des actions accomplies pour répondre aux attentes de l'organisation d'accueil ainsi que quelques recommandations concluent ce rapport.

⁵ Lescarbeau et al., *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 2003, p.1

⁶ *Ibid.*, p.54-55

1. Description du mandat

1.1 Offre de service

Depuis plusieurs années, le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) offre la possibilité à un certain nombre d'étudiants universitaires de réaliser un stage au sein de l'une de ses directions. Ces stages ont non seulement pour but de répondre à certains besoins internes de l'organisation, mais aussi de familiariser les étudiants aux activités du ministère et aux rouages de l'administration publique. À l'hiver 2008, la Direction de la planification opérationnelle et de la coordination (DPOC) du MICC propose un stage de quinze semaines aux étudiants finissants de l'ENAP s'étant spécialisés en administration publique internationale ou en évaluation de programme au cours de leur maîtrise. La description du poste, telle qu'inscrite sur l'offre de stage proposée à l'ENAP est la suivante :

La personne aura à définir différents frais remboursables en référence avec les directives du ministère « Gestion de frais de déplacement à l'extérieur du Québec ». Elle travaillera également sur une analyse comparative des coûts d'hébergement ainsi que [sur] la négociation de frais d'hôtel dans le monde.

Lors du début du stage le 15 mai 2008, le directeur de la DPOC présente à l'étudiante un mandat plus détaillé en spécifiant cinq livrables attendus :

1. Rédaction d'un guide pratique de voyage des 40 villes fréquentées par les conseillers
2. Détermination d'un pourcentage du coût de nettoyage afin de baliser la directive telle qu'approuvée par le Bureau du Sous-ministre mais non encore diffusée
3. Colliger l'information des listes existantes ainsi que les ententes actuelles de tous les hôtels et appartements fréquentés par les conseillers en sélection
4. Recommander des hôtels et s'entendre (négocier) sur des coûts et services (ex : déjeuner inclus, internet, etc.)
5. Colliger les informations sur les itinéraires recommandés versus le coût et le temps de déplacement, et ce, pour chacun des territoires couverts par les conseillers.

Le besoin principal du ministère dans le cadre du présent mandat est d'assurer une saine gouvernance en son sein. Le MICC vise une meilleure efficacité, un service à la clientèle amélioré, ainsi qu'une structure de gestion mieux organisée de manière à faciliter les

tâches des employés. Il cherche à parfaire la gestion des conditions d'exercice de son personnel affecté à l'étranger de manière à assurer une cohésion et une uniformité de l'information diffusée et des diverses tâches de ses employés. Par ce mandat, le MICC souhaite harmoniser ses pratiques de gestion liées aux frais de déplacement à l'extérieur du Québec. Il vise aussi l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières requises dans l'organisation et dans l'exécution des missions du ministère à l'extérieur du Québec. De plus, par la transparence et la rigueur, le MICC aspire à consolider sa crédibilité et par le fait même, à réduire une certaine vulnérabilité médiatique en maintenant des habitudes de gestion éthiques.

Concrètement, le directeur s'attendait à ce que la stagiaire recueille l'information nécessaire afin de développer des tableaux (itinéraires des déplacements aériens, recensement des hôtels) devenant des outils de travail de manière à harmoniser les pratiques de gestion. Un guide de voyage pratique couvrant l'ensemble des territoires des missions de sélection des immigrants était aussi attendu, afin de répondre aux besoins des conseillers. Finalement, des calculs devaient permettre de déterminer un indice qui servirait à baliser la directive ministérielle portant sur les frais de blanchissage et de repassage des vêtements lors de séjours à l'extérieur du Québec.

1.2 Modification du mandat

Au cours de la réalisation du stage, la stagiaire a été confrontée à certains imprévus. L'avancement de ses dossiers a remis en question certains aspects du mandat et quelques livrables durent être modifiés.

Livrable 1 : Rédaction d'un guide de voyage des 40 villes fréquentées par les conseillers

Après la réalisation d'un modèle qui servirait de cadre au guide de voyage, nous nous sommes rapidement aperçu que le mandat qui visait un guide contenant l'information sur les quarante villes fréquentées par les conseillers en sélection allait être difficilement réalisable. Le guide nécessitait une importante cueillette d'informations et une rédaction soutenue, de sorte que plusieurs journées de travail devaient être prévues pour chacune des villes que devait contenir le guide de voyage. Compte tenu du temps alloué et de la

nécessité de compléter les autres livrables, nous avons choisi de nous limiter aux six villes des bureaux d'immigration du Québec (BIQ), soit Mexico, Vienne, Paris, Sao Paulo, Damas et Hong Kong. Le nouveau mandat consistait plutôt à développer efficacement le modèle du guide de voyage, qui allait éventuellement servir de cadre à la rédaction des documents couvrant la quarantaine d'autres villes fréquentées par les conseillers.

Livrable 4 : Recommander des hôtels et s'entendre (négociier) sur des coûts et services

Puisque les négociations avec les hôtels fréquentés avaient, pour la plupart, déjà été conclues, la nature du mandat ne relevait pas réellement de la nécessité d'en venir à des accords de prix. Il s'agissait plutôt de recenser l'information nécessaire à la construction d'un tableau contenant les critères pertinents aux conseillers, aux gestionnaires et aux employés de la DPOC ayant pour tâches le remboursement et la comptabilité des frais de séjour lors des missions de sélection.

1.3 Analyse du type de mandat

En regard de la finalité de ce stage, il est possible de situer le mandat selon une orientation axée sur le produit. Les auteurs Lescarbeau, Payette et St-Arnaud définissent l'orientation *produit* comme « toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion que l'élaboration d'une pratique de gestion. »⁷ Dans le cas présent, la stagiaire agit à titre d'intervenante en mettant sur pied différents outils et en émettant des recommandations basées sur son expertise et sur ses connaissances. Le produit du stage, cherche à répondre à une problématique donnée et vécue par la DPOC concernant la gestion des frais de séjours lors des missions de sélection à l'étranger. Le produit en question influencera le fonctionnement des tâches administratives reliées aux frais de séjour, le but étant d'assurer une meilleure efficacité et d'alléger les tâches administratives reliées à ce domaine. La publication du guide de voyage aura quant à elle un impact sur la gestion logistique du séjour et sur la gestion des ressources humaines, tout en offrant un outil pratique aux conseillers.

⁷ Lescarbeau et al., *Ibid.*, p.11

2. Présentation de l'organisme d'accueil

2.1 Le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

En vertu de la nouvelle loi constitutive de 2005, le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles « élabore et propose au gouvernement des orientations et des politiques sur l'immigration et l'intégration des immigrants ainsi que sur les relations interculturelles »⁸. Ainsi, le MICC a pour mission de « promouvoir l'immigration, sélectionner des personnes immigrantes et favoriser leur intégration au sein d'une société ouverte au pluralisme et propice au rapprochement interculturel. »⁹ Par sa vision, le ministère se présente comme le « leader d'un réseau de partenaires déterminés à renforcer la contribution de l'immigration au développement durable du Québec et de ses régions, dans le respect des valeurs communes »¹⁰.

Le MICC concentre ses activités autour de quatre grands axes d'intervention, soit l'immigration, l'accueil et l'intégration des immigrants, la francisation et les relations interculturelles. D'abord, le ministère assume la responsabilité d'informer, de recruter et de sélectionner des candidats à l'immigration en fonction des besoins et de la capacité d'accueil de la société québécoise. Également, le ministère facilite la réunification familiale, en plus de participer à l'effort de solidarité internationale à l'égard des réfugiés et des demandeurs d'asile. Le ministère favorise aussi l'établissement et l'intégration linguistique, sociale et économique des personnes immigrantes au Québec. À cet égard, le MICC compte neuf services Immigration-Québec (SIQ) sur son territoire, ainsi que trois points de services. Enfin, le Ministère promeut le rapprochement interculturel, l'ouverture à la diversité et la lutte contre le racisme et la xénophobie. Il offre une expertise-conseil en gestion de la diversité auprès d'entreprises et d'organismes publics. Le MICC est aussi actif à travers son réseau de bureaux à l'étranger. Les six bureaux d'immigration du Québec (BIQ) sont situés dans les villes de Damas, Hong Kong,

⁸ Gouvernement du Québec, *Loi sur le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles*, L.R.Q., chapitre M-16.1, 2005, mise à jour le 1^{er} août 2008.

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_16_1/M16_1.html

⁹ Site internet du Ministère de l'immigration et des Communautés culturelles, Gouvernement du Québec, 2006, révisé le 16 juin 2008. <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/ministere/vision-mission.html>

¹⁰ *Ibid.*

Mexico, Paris, Vienne et Sao Paulo. De plus, deux points de services sont établis à Bruxelles et à New York, au sein des délégations générales du Québec. Les BIQ sont responsables de la promotion du Québec auprès des personnes voulant immigrer au Québec de façon temporaire ou permanente. Appuyés par le personnel basé au Québec qui participe à des missions de sélection à l'étranger, les bureaux d'immigration du Québec se chargent également de la sélection des candidats appartenant à la catégorie de l'immigration économique.

À titre d'information supplémentaire, le MICC a admis 45 221 personnes migrantes au Québec en 2007-2008, atteignant ainsi 99,4% de la cible fixée entre 45 550 et 48 000 nouveaux arrivants¹¹. La situation démographique étant une priorité incontournable à la prospérité du Québec, il est indéniable que la contribution des membres des communautés culturelles à la société québécoise ira en augmentant au cours des prochaines années. Le nombre d'immigrants admis au Québec a d'ailleurs subi une augmentation de 14,2% entre les années 2003 et 2007.¹² Pour l'année 2007-2008, l'effectif du MICC s'établit à 960 employés alors que le budget de ses dépenses totalise 131 217, 8 millions de dollars.¹³

2.1.1 Le partage des responsabilités en matière d'immigration

En vertu de l'article 95 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, la compétence en matière d'immigration est partagée entre les provinces et le gouvernement fédéral canadien.¹⁴ Toutefois, ce n'est que depuis la fin des années 60 que le gouvernement du Québec occupe le champ d'intervention que lui reconnaît la Constitution canadienne, et c'est en 1968 qu'est créé le Ministère de l'Immigration. Par l'*Accord Canada-Québec relatif à l'Immigration et à l'admission temporaire des aubains*, connu aussi sous le nom d'*Accord Gagnon-Tremblay-McDougall* et conclu en 1991, le Québec affiche réellement son pouvoir et ses responsabilités en matière d'immigration. En effet, cet accord confère

¹¹ *Ibid.*, p.10

¹² *Ibid.*, p.4

¹³ Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles, *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, réalisé par la Direction de la coordination ministérielle et du Bureau de l'amélioration de la qualité, en collaboration avec toutes les directions du Ministère, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Gouvernement du Québec, 2008, p. 81, 85.

¹⁴ Loi Constitutionnelle de 1867, http://laws.justice.gc.ca/fr/const/c1867_f.html#distribution

au Québec le droit exclusif de la sélection des immigrants admis sur son territoire. Seules les demandes d'asile et les membres de la catégorie « regroupement familial » demeurent exclusivement sous juridiction fédérale¹⁵.

Grâce à l'*Accord Canada-Québec*, le gouvernement du Québec peut effectuer des activités de promotion et de sélection des immigrants à l'étranger selon ses propres critères. Notons par ailleurs que le Québec est la seule province du Canada à profiter d'un modèle de sélection et d'intégration des immigrants qui lui est propre. Ainsi, le gouvernement du Québec décide des volumes et de la composition de son immigration tout en assumant la responsabilité de sélectionner les nouveaux arrivants. Le gouvernement fédéral quant à lui détient le pouvoir d'accorder le statut de résident permanent aux candidats sélectionnés par le Québec. Pour l'ensemble des immigrants sur son territoire, le Québec a accompli en 2006, la sélection à un taux de 66%. Pour l'année 2008, les prévisions affichent un taux de 72%.¹⁶ Enfin, selon les termes de l'accord de 1991, le Québec reçoit une compensation financière du gouvernement fédéral pour couvrir les coûts associés à l'accueil et à l'intégration des immigrants. Pour l'année 2007-2008, cette somme versée au Québec par le gouvernement d'Ottawa s'élève à 198,2 millions de dollars.¹⁷

2.1.2 La politique d'immigration du gouvernement du Québec

La *Loi sur l'immigration au Québec* constitue le fondement juridique de la politique québécoise en matière d'immigration¹⁸. Cette loi balise l'ensemble des activités relativement à la sélection et à l'intégration des ressortissants étrangers. Elle détermine entre autre les différentes catégories d'immigrants pour lesquelles le Québec se charge de la sélection. La loi établit également les modalités quant à la délivrance du certificat de

¹⁵ Gouvernement du Québec, *Accord Canada-Québec relatif à l'Immigration et à l'admission temporaire des aubains (Accord Gagnon-Tremblay-McDougall)*, 1^{er} avril 1991.

<http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/Accord-canada-quebec-immigration-francais.pdf>

¹⁶ Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2008*, Bibliothèque nationale du Québec, 2007, p.8

¹⁷ Citoyenneté et immigration Canada, *Donner aux arrivants un bon départ*, www.cic.gc.ca

¹⁸ Gouvernement du Québec, *Loi sur l'immigration au Québec*, L.R.Q., chapitre I-0.2, 1968, mise à jour le 1^{er} août 2008

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/I_0_2/I0_2.html

sélection du Québec (CSQ) et aux mesures d'intégration et de francisation des nouveaux arrivants. De plus, cette législation propre aux activités du MICC fixe les échéanciers du dépôt du *Plan annuel d'immigration* à l'Assemblée nationale.

Le *Plan d'immigration 2008* présente l'importance de la sélection des immigrants. En effet, conformément à la *Loi sur l'immigration*, le plan d'immigration a pour but de définir le nombre de nouveaux arrivants souhaité pour le Québec en précisant les volumes par catégorie et par territoire, de manière à répondre aux besoins du Québec et à favoriser l'enrichissement du patrimoine socioculturel de la société québécoise.¹⁹ À partir des orientations définies dans le plan, le MICC établit des critères qui constituent la grille de sélection à laquelle sont soumis les candidats de la catégorie de l'immigration économique lors des entrevues de sélection. Cette grille de sélection est l'instrument officiel de la politique d'immigration du Québec. Les orientations adoptées par le MICC pour la période 2005-2007 sont les suivantes :

- Assurer une progression des volumes d'immigration pour que ceux-ci atteignent 48 000 admissions en 2007;
- Augmenter le nombre et la proportion de jeunes personnes actives et de jeunes familles;
- Assurer une progression du nombre et de la proportion des travailleurs sélectionnés;
- Maintenir à au moins 50 % la proportion de personnes immigrantes connaissant le français au moment de leur admission.²⁰

Le Québec, unique société d'accueil francophone en Amérique et linguistiquement minoritaire au sein du Canada, met tout en œuvre afin d'offrir des services d'accueil et de francisation aux nouveaux arrivants. L'importance du français occupe une place de choix au sein de la politique d'immigration et la connaissance de cette langue chez les nouveaux arrivants semble en progression. Alors qu'en 1995, le pourcentage des nouveaux arrivants ayant une connaissance de la langue française au moment de leur admission s'établissait à 37%, ce nombre a dépassé les 50% depuis 2003 pour atteindre

¹⁹ Article 3.0.1 de la Loi sur l'immigration au Québec, *Ibid.*

²⁰ Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2008*, *ibid.*, p.2

58% en 2006.²¹ Finalement, la politique d'immigration du Québec inclut la planification de l'arrivée de nouveaux résidents sur son territoire dans une perspective à long terme et ce, dans le but de contribuer au redressement démographique, à la prospérité économique, à la pérennité du fait français et à l'ouverture sur le monde²².

2.2 La Direction de la planification opérationnelle et de la coordination

C'est au sein de la Direction de la planification opérationnelle et de la coordination que s'est déroulé ce stage au MICC. Les activités de la stagiaire lui ont permis de découvrir la DPOC sous un angle plutôt budgétaire. En effet, la nature de ses tâches et les contacts avec le personnel s'orientaient surtout autour de la gestion des achats et des remboursements des frais liés aux missions de sélection du MICC. La définition de la DPOC que propose le plan d'organisation administrative du ministère présente avec justesse les différentes tâches et responsabilités accomplies par les gestionnaires et les employés de cette direction :

*La Direction de la planification opérationnelle et de la coordination soutient le directeur général et les unités qui relèvent de lui au regard de la planification des effectifs, du suivi budgétaire, du bon fonctionnement des systèmes corporatifs SEPTE et INTIMM et soutient les activités liées à la mise à jour des guides et outils relatifs aux programmes d'immigration et du site Internet Immigration-Québec. Elle voit au développement et à la mise en place d'un tableau de bord et de programmes d'assurance qualité, conseille les gestionnaires en matière d'amélioration et de simplification des processus d'affaires et coordonne la formation du personnel relevant de la Direction générale de l'immigration.*²³

Les livrables attendus dans le cadre de ce stage s'inscrivent dans le mandat de la DPOC. En effet, il a été demandé à la stagiaire d'élaborer des tableaux et des outils de travail de manière à simplifier et à améliorer la gestion des frais se rattachant aux séjours des conseillers en sélection à l'extérieur du Québec. La rédaction du guide de voyage touche

²¹ Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles, *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Réalisé par la Direction de la coordination ministérielle et du Bureau de l'amélioration de la qualité, en collaboration avec toutes les directions du Ministère, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Gouvernement du Québec, 2007, p. 5.

²² Gouvernement du Québec, *Au Québec pour bâtir ensemble : Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, 4^e trimestre, 1991, p. 8.

²³ Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan d'organisation administrative (POA)*, janvier 2007, p. 8

dans une certaine mesure la formation du personnel ainsi que la mise à jour de documents et outils relatifs aux programmes d'immigration.

La DPOC travaille conjointement avec la Direction générale de l'immigration (DGI).²⁴ Celle-ci élabore et met en œuvre les orientations, les politiques, les programmes et les stratégies de promotion et de sélection des futurs immigrants au Québec. En fait, la DGI regroupe l'ensemble des activités reliées à l'immigration, à l'exception de la révision administrative, qui est confiée à la DPOC. La stagiaire a aussi travaillé avec le Service de la sélection (SS). Celui-ci est en charge du personnel qui réalise les missions de sélection des immigrants à l'étranger. Finalement, en plus de traiter avec les différents bureaux d'immigration du Québec à l'étranger, des contacts ont aussi été établis avec la Direction de l'immigration économique (DIE), puisque celle-ci s'occupe de la sélection des immigrants des catégories des travailleurs qualifiés et des gens d'affaires. Elle se voit donc directement touchée par la gestion des missions de sélection de même que par la construction d'un outil de travail comme le guide de voyage à l'usage des conseillers en sélection.

²⁴ Voir l'organigramme du MICC en Annexe 1

3. Cadre théorique : la bonne gouvernance en administration publique

La « bonne gouvernance » est à l'ordre du jour dans la plupart des pays de l'OCDE depuis le début des années 80 et implique une nouvelle gestion publique. La gouvernance désigne alors « l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle. »²⁵ La bonne gouvernance, ou la nouvelle gestion publique, se présente comme la tendance dominante de la transformation de l'État. Selon Christian de Visscher et Frédéric Varone, la crise des finances publiques, le mécontentement des citoyens vis-à-vis des prestations administratives et le développement des technologies de l'information ont grandement contribué à la nécessité d'adopter une nouvelle gestion publique.²⁶

Largement inspirée des lignes directrices du marché privé, la bonne gouvernance publique oriente ses organisations vers la performance. Elle recherche une plus grande efficacité et une meilleure efficience dans la prestation des services publics, ainsi qu'une amélioration des relations entre les niveaux de l'administration. À ce sujet, la nouvelle gouvernance ne recherche plus la hiérarchie et la centralisation des décisions qui bloqueraient l'innovation, mais plutôt la diversification et la flexibilité de l'organisation du travail.²⁷ Tout comme le modèle marchand, la bonne gouvernance au sein de l'appareil public implique le principe de la responsabilité, donc de l'imputabilité, et développe une approche orientée sur le client ou le citoyen.

3.1 La gestion par résultats

La *Loi sur l'administration publique du Québec* instaure un cadre de gestion axé sur les résultats, le respect du principe de la transparence, la reddition de compte accrue devant

²⁵ Guy Hermet et al., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, Armand Colin, 4^{ème} édition, 2000, p.116

²⁶ Christian de Visscher et Frédéric Varone, *La nouvelle gestion publique « en action »*, Revue internationale de politique comparée, volume 11, no.2, De Boeck Université, Louvain-la-Neuve, 2004, <http://rip.cspri.ucl.ac.be/francais/Sommaire/archives/vol11-2/Introduction.htm>

²⁷ Luc Bernier et al., *La prise en compte de l'intérêt général par une économie plurielle*, Télescope, vol.10, no.2, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, Université du Québec, mars 2003, p.8

l'Assemblée nationale et l'utilisation optimale des ressources.²⁸ Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la gestion axée sur les résultats est « une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les gens, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité. Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement ».²⁹ En bref, gérer par résultats signifie « concentrer l'essentiel de son attention à l'atteinte de résultats dans un cadre de gestion (...) donnant le choix des moyens les plus appropriés à chaque situation ».³⁰ Les résultats deviennent donc les paramètres qui servent à contrôler la gestion, dans un contexte de responsabilisation et de transparence dans la prise de décision. La reddition de compte sur les résultats atteints en fonction des ressources disponibles est donc une partie essentielle de la gestion par résultats. C'est ainsi qu'en respect de la *Loi sur l'administration publique*, un rapport annuel de gestion doit être déposé à l'Assemblée nationale par chacun des ministères. Celui-ci rend compte des résultats atteints en fonction des engagements et des objectifs stratégiques fixés par le ministère.

3.1.1. L'efficacité

L'efficacité est un élément essentiel de la bonne gouvernance et de la gestion par résultats. Dans la sphère publique, le désir d'augmenter l'efficacité des organisations est palpable. Le Petit Robert définit l'efficacité comme la « capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense. »³¹ Dans cette optique, l'utilisation optimale des ressources est recherchée dans un contrôle et un respect accrus du budget. Les responsables des différentes organisations publiques doivent ainsi dépenser en fonction des résultats attendus et doivent constamment veiller à l'équilibre budgétaire. Alors que les dépenses publiques du Québec sont plus élevées que la moyenne

²⁸ Gouvernement du Québec, *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., chapitre A-6.01, 2000

²⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Gestion axée sur les résultats*, 28 septembre 2006, http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp

³⁰ Gouvernement du Québec, *Modernisation de la gestion publique : guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, Bibliothèque nationale du Québec, novembre 2000, p.5

³¹ Le nouveau Petit Robert, sous la direction de Josette Rey-Debove et Alain Rey, Dictionnaires Le Robert, Paris, 1995, p.720

canadienne, que les Québécois sont endettés et qu'ils acquittent les impôts les plus élevés d'Amérique du Nord³², l'utilisation optimale des recettes publiques s'impose plus que jamais.

3.1.2 L'imputabilité et la reddition de comptes

L'imputabilité est au centre de la bonne gouvernance de l'administration publique et de la gestion par résultats. Elle exige que ceux qui exercent l'autorité soit tenus de rendre des comptes et implique la reddition de comptes. L'imputabilité se présente comme « le processus par lequel une personne responsable doit expliquer et justifier ses décisions et actions à une autorité institutionnelle tout en démontrant une utilisation efficace et efficiente des ressources. »³³ Selon Paul L. Posner, professeur et directeur du programme d'administration publique de la *George Mason University* en Virginie, l'imputabilité comprend les contrôles et les examens de gestion classiques, mais vise aussi la conception et l'utilisation de certains outils et réseaux de mise en application pour satisfaire aux besoins du public.³⁴ En effet, par la reddition de compte, le gouvernement répond aux attentes du citoyen en matière de rendement. Les gestionnaires d'État, à qui l'on confie des pouvoirs décisionnels, des budgets et des ressources à gérer, ont donc un très grand rôle à jouer pour rassurer la population quant à l'utilisation qui est faite des ressources publiques.

La reddition de compte est faite à l'interne, soit à l'égard du ministre et du ministère, mais aussi à l'externe, par la publication du rapport annuel de gestion. Cette pratique de gestion par l'État incite à la performance des individus tout comme de l'organisation. Le plan de modernisation 2004-2007 du gouvernement du Québec, *Briller parmi les meilleurs*, considère la reddition de compte essentielle par rapport à trois aspects. Dans un premier temps, elle doit pouvoir contrôler l'amélioration de la qualité des services aux

³² Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens*, Ibid., p.7-9

³³ Jacques Bourgault, *Les bonnes pratiques dans des organisations autres que le gouvernement du Canada : L'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion*, École de la fonction publique du Canada, 2007, http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/p132/3_f.html

³⁴ Paul L. Posner, *La gouvernance par des tiers : les défis de l'imputabilité*, dans Comparaison des tendances en gestion publique : pratique intelligentes visant une harmonisation des politiques et de leur administration, École la fonction publique du Canada, Ottawa, 2006, p.55

citoyens, de manière à contribuer au mieux-être de ces derniers. Ensuite, elle a pour objectif de démontrer une utilisation disciplinée, diligente et rentable des ressources publiques afin d'accroître l'efficacité de l'appareil public. Enfin, elle doit être faite dans le respect de la transparence, de l'éthique et des saines valeurs de gestion.³⁵

3.2 Les valeurs éthiques de bonne gouvernance publique

L'éthique se définit comme « la recherche de la conduite appropriée et sert de guide lorsque le fonctionnaire doit prendre une décision en l'absence de normes ou de règles applicables ».³⁶ La préoccupation constante du respect des normes d'éthique est un principe de gestion et de travail de base au sein de la fonction publique québécoise. Puisque les fonctionnaires sont au service de la population et fiduciaires des ressources publiques, ils doivent démontrer une conduite éthique. Les articles 4 à 12 de la *Loi sur la fonction publique* font objet des normes d'éthique et de discipline qui servent à préserver et à renforcer la confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de la fonction publique³⁷. L'éthique sert aussi l'intérêt public en maintenant « un haut niveau de qualité des services qui sont rendus [aux citoyens]. »³⁸

La *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* présente cinq valeurs éthiques qui servent d'assise aux employés de la fonction publique dans l'exercice de leurs fonctions : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect.³⁹ En complément à ces valeurs, le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles s'est doté d'un *Énoncé de valeurs organisationnelles* qui présente les préoccupations importantes dans la réalisation de sa mission. Ces valeurs sont la compétence, l'équité, l'intégrité, la loyauté, l'ouverture, le respect et le sens du service.⁴⁰

³⁵ Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens*, *Ibid.*, p.39, 93

³⁶ Commission de la fonction publique, *Intégrité Compétence*, Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2^e édition, 2006, p.8

³⁷ Gouvernement du Québec, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., chapitre F-3.1.1, 1983

³⁸ Gouvernement du Québec, *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*, G.O.Q. II, 6 novembre 2002

³⁹ Commission de la fonction publique, *Ibid.*

⁴⁰ Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Éthiquement nous : Les valeurs du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles*, documents interne. Voir aussi le rapport annuel de gestion du MICC, p.1

3.3 La modernisation de l'État

La modernisation de l'État québécois implique l'amélioration des façons de faire, des méthodes plus efficaces et une meilleure utilisation des ressources. Les nouvelles technologies de l'information occupent aussi une place de choix dans la modernisation de l'appareil public. Dans le programme d'action *Briller parmi les meilleurs*, le gouvernement manifeste sa volonté de développer la prestation de services et les modes de communication en ligne. On peut y lire que « le gouvernement compte utiliser pleinement toutes les possibilités maintenant offertes par les nouvelles technologies de l'information. »⁴¹

À l'heure du numérique, les technologies de l'information et de la communication (TIC) font désormais partie du quotidien de l'administration publique et le gouvernement convie les ministères et les organismes à développer et à améliorer l'utilisation des TIC au cœur de leur travail. Selon Louis Côté, directeur de l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP, les nouvelles technologies présentent bien des avantages : rapidité, simplicité et transparence des transactions, disponibilité des services, de même qu'une baisse des coûts de fonctionnement.⁴² De plus, l'utilisation des TIC permet une flexibilité et une délocalisation du travail, une mise à jour rapide des programmes et documents, une plus grande accessibilité de l'information, un allègement administratif en plus d'offrir des services en optant pour une culture orientée vers la clientèle.⁴³

⁴¹ Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens*, *Ibid.*, p.21

⁴² Louis Côté, *Le gouvernement électronique : modernité de la gestion et mutation démocratique*, dans *Vigie*, Volume 11, numéro 1, juin 2008, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, p.1

⁴³ Christian Boudreau, avec la collaboration de Monica Tremblay, *Avantages et défis de l'utilisation des TIC dans l'administration publique*, dans *Vigie*, *Ibid.*, p.10-11

4. Méthodologie : la collecte de données

Tous les livrables attendus dans le cadre du stage ont nécessité une collecte de données constante. Comme le mentionnent Colletterte et Schneider, la collecte d'information se fait tout au long du processus « pour vérifier la perception de la problématique, pour choisir des mesures de redressement, pour trouver des idées sur les conditions nécessaires à la mise en œuvre, pour adapter le processus aux difficultés éprouvées, pour évaluer l'impact des efforts déployés et des résultats atteints. »⁴⁴ La quantité, mais aussi et surtout la qualité des informations recueillies orientent les réflexions et les actions de la stagiaire. En effet, il est nécessaire de recueillir de l'information fiable pour permettre une bonne analyse de l'environnement et pour élaborer les outils attendus par les autorités. La collecte d'information que la stagiaire a réalisé pour mener à terme les livrables a pris diverses formes. D'abord, l'information a été recensée par la lecture et l'analyse de documents écrits. Puis les données ont été rassemblées sous forme de tableaux. Finalement, la consultation de groupes d'individus a permis la rétroaction nécessaire à l'ajustement des outils afin de répondre aux besoins des utilisateurs.

4.1 L'analyse des documents écrits

La lecture et l'interprétation de différents documents internes au Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles sont nécessaires à la compréhension de l'organisation et du mandat. La stagiaire s'est notamment penchée sur l'analyse de la politique d'immigration du Québec, sur le plan stratégique ainsi que sur le rapport annuel de gestion du MICC. Ces ouvrages apportent une compréhension plus fine du contexte et de l'environnement du ministère, tout en présentant ses différents objectifs, sa vision de même que sa mission. Bref, tous ces documents donnent accès à une quantité importante d'informations factuelles fortement intéressantes et utiles.

Cependant, une telle documentation ne génère pas d'information qualitative, pourtant essentielle afin de bien saisir les différentes problématiques et réalités de l'organisation. La gestion d'une organisation publique ne peut être menée uniquement que par le respect

⁴⁴ Pierre Colletterte et Robert Schneider, *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Presses de l'université du Québec, Québec, 2006, p.284

des normes, elle doit aussi prendre en considération l'environnement et les acteurs qui œuvrent en son sein. La stagiaire a donc cherché à prendre le pouls des différents intervenants touchés par son mandat.

4.2 La consultation

Pour la stagiaire, il était souhaitable d'entretenir de bonnes relations avec les acteurs, de se montrer ouverte et réceptive afin de connaître les opinions de chacun. Les conversations téléphoniques et les communications par courriel avec les directeurs et les directrices des BIQ ont permis à l'étudiante de mieux saisir les réalités de ces derniers. Leur environnement de travail différant grandement de celui du MICC en sol québécois, leurs commentaires se sont avérés très enrichissants.

Le groupe de consultation permet de rassembler des données pertinentes pour la construction d'outils de gestion, mais aussi pour d'éventuelles recommandations. Non seulement les rétroactions servent à prendre connaissance d'opinions et d'idées nouvelles, mais elles aident aussi à identifier les priorités. Les présentations du guide de voyage aux différentes personnes concernées par le projet ont donc été grandement utiles. Elles ont permis de valider l'information qu'il contenait et de l'améliorer selon les besoins et les attentes exprimés.

Selon Collerette et Schneider, la collecte d'information par groupe de consultation permet de recueillir une information assurément utile puisqu'elle est obtenue auprès de gens intéressés et touchés par le projet.⁴⁵ De plus, la consultation est favorable puisqu'elle encourage les participants à s'exprimer librement, à fournir leurs points de vue, de même que plusieurs informations sur leur milieu de travail. Cependant, le fait que les participants aient à s'exprimer devant un groupe peut censurer les propos tenus et réduire la qualité de l'information recueillie. Pour cette raison, les différentes présentations ont été organisées en fonction du public cible et de l'information recherchée. Lors de la présentation du guide de voyage, les responsables des différentes directions touchées par le projet ont été séparés des conseillers en sélection. Ainsi, chacun pouvait s'exprimer

⁴⁵ *Ibid.*, p.288

librement selon ses propres exigences et intérêts. La présentation aux intervenants dans le domaine des communications du ministère a aussi été menée à part, afin de définir les possibilités de développement informatique du projet.

La recherche de rétroaction par consultation d'individus a été menée en suivant le processus développé par Colletterte et Schneider.⁴⁶ En premier lieu, il est nécessaire de déterminer quelles informations sont recherchées et quel est l'usage qui en sera fait. Après quoi, l'information peut être cueillie, traitée, retournée à un ou à des groupes d'intervenants et peut éventuellement être corrigée. Finalement, les éléments de logistique pour l'organisation de telles rencontres ne doivent pas être négligés.

4.3 Le tableau de données

Le regroupement des informations recueillies sous forme de tableaux, à la base de l'élaboration d'outils de gestion, a été une tâche de première importance. Le tableau de données consiste en fait à « rassembler en un tout cohérent des données éparses ».⁴⁷ En effet, les tableaux ont été structurés de manière à faciliter l'accessibilité et la compréhension de l'information. Ils rassemblent des données objectives et vérifiables, répondant ainsi à un souci de transparence. La procédure suivie pour la construction de tableaux a consisté à définir l'information recherchée. Par la suite, a été créé une matrice adaptée à la nature de l'information et à l'usage de l'outil de travail. L'utilisation du tableau de données se veut simple. Il doit faciliter la compréhension de la situation et la prise de décision. Les tableaux de données présentent toutefois certaines limites. La fiabilité des informations qui s'y trouvent doit être assurée par une mise à jour rigoureuse.

⁴⁶ *Ibid.*, p.289

⁴⁷ *Ibid.*, p.300

5. Résultats et recommandations

5.1 Difficultés et limites

Au cours de la réalisation de son stage, l'étudiante a été confrontée à certaines difficultés et limites qui ont rendu la réalisation des livrables plus ardue. D'abord, il faut dire que la réalisation d'un stage dans le milieu de la fonction publique en période estivale crée une dynamique qui ne peut être optimale au niveau du potentiel d'apprentissage. Les vacances de la grande majorité des employés se présentent comme un désavantage pour la jeune professionnelle qui cherche à découvrir le fonctionnement de l'administration publique québécoise et à obtenir les informations nécessaires à son mandat. De plus, la distance physique et les décalages horaires séparant la stagiaire du personnel en poste à l'étranger ont parfois rendu la communication directe difficile, voire impossible. En outre, les différents accents linguistiques des représentants hôteliers de même que certains problèmes technologiques ont également apporté une difficulté au livrable portant sur les ententes avec les lieux d'hébergement.

Il importe d'ajouter que la stagiaire a fait face à une situation particulière, puisque son superviseur, M. Ste-Marie, a quitté le MICC pour un autre ministère deux semaines après le début du stage. Bien que M. Ste-Marie se soit montré disponible en tout temps, les échanges ont principalement eu lieu par téléphone ou courriel, ce qui a contraint l'apprentissage concret de la gestion de l'administration publique. Le départ du directeur a apporté des modifications à la structure organisationnelle, puisque les fonctions assumées par la DPOC ont été intégrées dans d'autres directions du ministère. Malgré ces contraintes, la stagiaire a mené à terme les livrables attendus. Au terme du stage, tous les intervenants se sont montrés hautement satisfaits du travail accompli.

5.2 Guide de voyage

5.2.1 Réalisations

1- Guide de voyage sur les six villes des BIQ

Un guide de voyage à l'usage des conseillers en sélection a été rédigé pour les villes des six bureaux d'immigration du Québec à l'étranger, soit pour les villes de Mexico, Sao

Paulo, Paris, Vienne, Damas et Hong Kong.⁴⁸ La structure développée servira de modèle à la rédaction des guides portant sur l'ensemble des villes de sélection. Ce guide a été élaboré dans un souci de transparence, de manière à rendre l'information accessible à tous, de même que dans une recherche d'efficience accrue. Ce projet démontre bien les intentions du MICC quant au respect d'une saine gouvernance publique. En effet, l'idée initiatrice du projet est de préparer les nouveaux conseillers aux territoires qu'ils doivent fréquenter dans le cadre des entrevues de sélection. Il est aussi souhaitable de présenter des informations à caractère plus touristique sur les différentes régions, mais aussi de joindre des outils de travail pratiques. La stagiaire a donc recensé l'information existante et l'a organisée de manière à ce qu'elle soit rapidement accessible et pratique à utiliser.

L'utilisation d'un guide dans lequel se trouve toute l'information pertinente à la tâche permet d'optimiser le temps de travail. L'efficacité se voit accrue par la rapidité d'accès à l'information, mais aussi par l'utilisation qui en sera faite au niveau organisationnel. Par exemple, le guide pourra être utilisé par les gestionnaires afin de planifier une mission en optimisant le temps de travail selon les jours fériés locaux, les itinéraires de vols, la localisation des hôtels, etc. Le guide s'avère ainsi un outil de gestion utile aux cadres. De plus, rendre accessible la même information à tous, démontre le souci de transparence, d'éthique et de bonne gouvernance du ministère. Le guide fournit aussi aux conseillers une capacité d'autonomie supérieure, ce qui répond aux approches de la nouvelle gestion publique.

2- Présentation du guide de voyage

Un modèle du guide sous forme *Power Point*⁴⁹ a été présenté à différents intervenants du MICC, soit aux responsables de la DGI, de la DIE, du Service de la sélection, aux directeurs et directrices des BIQ, ainsi qu'à un groupe de conseillers en sélection. Les commentaires et propositions recueillis ont permis d'enrichir le contenu du guide et de répondre aux besoins des utilisateurs. Rendre le guide disponible en version électronique répond au désir de modernisation de l'État. C'est pourquoi une présentation du guide de

⁴⁸ Voir Annexe II : exemple du guide de voyage (Damas)

⁴⁹ Annexe III: présentation du guide sous forme Power Point

voyage a été faite à la chef de service à l'information de la Direction des affaires publiques et communications. Le projet lui a semblé audacieux et pertinent. Il sera donc soumis au plan d'action de renouvellement de l'intranet du ministère. Le responsable de l'Amélioration des processus et procédés administratifs a aussi reçu le modèle du guide proposé avec satisfaction et a salué le développement de ce nouvel outil de travail. Sa publication sur l'intranet du ministère lui semble très pertinente.

5.2.2 Recommandations

1- Un guide pour chaque ville de sélection

À partir du modèle proposé⁵⁰, rédiger les guides pour la quarantaine d'autres villes fréquentées par les conseillers en sélection. Afin d'assurer une uniformité, les futurs guides devraient suivre le même gabarit, quant à la forme et à la nature du contenu, que ceux déjà présentés et approuvés. La personne qui sera chargée de rédiger les guides pour les autres villes pourra se référer aux sources utilisées par la stagiaire.⁵¹

2- Le guide via l'intranet du MICC

Rendre le guide accessible via l'intranet du ministère. Ceci facilitera l'accès à une information diversifiée et utile dans le cadre du travail des conseillers de sélection, au-delà des contraintes de lieu et de décalage horaire auxquelles ils doivent bien souvent faire face. Dans un premier temps, il sera possible de publier les guides portant sur les villes des BIQ qui ont été complétés au cours de ce stage. Les autres guides pourront être ajoutés au fur et à mesure de leur rédaction. Les documents pourront se retrouver dans l'intranet du ministère dans «Carrefour-info», sous la rubrique «immigration», à laquelle on ajoutera l'onglet «guides de voyage pour les missions à l'étranger». Le guide de voyage répond aux quatre objectifs de cette section de l'intranet. En effet, le guide se présente comme un outil de travail pouvant développer le travail transversal, améliorer la communication et la circulation de l'information tout en mettant à la disposition des utilisateurs des documents.⁵²

⁵⁰ Annexe IV: modèle du guide de voyage

⁵¹ Annexe V: sources

⁵² Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Carrefour de l'information, Intranet du ministère

Afin d'attirer l'attention des usagers sur l'arrivée d'un nouvel outil de travail en ligne, il serait pertinent de publier une nouvelle dans l'*Info Clic*, la page d'accueil de l'intranet du ministère. De cette façon, l'existence d'un tel document sera connue de tous les employés du MICC. Le guide pourrait éventuellement être utile à d'autres employés de l'organisation, notamment ceux œuvrant dans le domaine de la promotion à l'immigration et qui doivent, eux aussi à l'occasion, se déplacer à l'extérieur du Québec.

Il est important de mentionner que les conseillers n'ont pas toujours accès à l'intranet lors des missions de sélection. Dans l'optique où l'intranet ministériel ne serait pas disponible, les conseillers pourraient prendre l'habitude d'enregistrer le guide de voyage sur un cd et/ou une clé USB qu'ils apporteront avec eux, de manière à accéder à l'information. Puisque le document se veut bref et concis, il pourra bien sûr aussi être photocopié. Par souci pour l'environnement, nous privilégions toutefois la première approche.

3- Mise à jour du guide de voyage

Pour assurer la véracité et l'actualité des informations contenues dans les guides de voyage, une mise à jour doit être faite. Afin de maintenir un outil de travail actuel et utile au personnel, une analyse des possibilités de maintien du document devrait être faite par les responsables. Il serait souhaitable qu'une personne soit chargée de la mise à jour régulière du guide. Les documents internes aux BIQ ayant été annexés dans les guides relèveront de leur responsabilité. Puisqu'il s'agit d'hyperliens, la correction devrait se faire simultanément. Plusieurs outils pratiques proposés dans le guide réfèrent à des sites internet, comme la conversion des monnaies et les conseils de santé et de sécurité. Ceci a été établi dans le but de ne pas rendre le MICC responsable de la gestion de tous les documents proposés.

Il est important de préciser que même si il est prévu que le document demeure interne au MICC, il peut en tout temps devenir public par la *Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Cette loi stipule

en effet que toute personne qui en fait la demande a droit d'accéder aux documents d'un organisme public.⁵³

5.3 Frais de nettoyage

5.3.1 Réalisations

L'objectif du second livrable était de clarifier le point 5.2.5 de la directive ministérielle sur la gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec. La problématique dans ces lignes directrices découle de l'énoncé se rapportant aux frais de repassage et de blanchissage. Celui-ci stipule que « *les frais raisonnables de repassage et de blanchissage payés pendant le déplacement et au retour, (...), sont remboursables pour chaque période comportant 3 couchers consécutifs.* »⁵⁴

Confrontée à une large variation des montants de demandes de remboursement des frais de nettoyage, la Direction de la planification opérationnelle et de la coordination éprouvait certaines difficultés à juger et à gérer la notion de « raisonnable » lors de la vérification des comptes de dépenses des conseillers. Il apparaissait alors nécessaire de préciser la directive et hautement pertinent de proposer un indice quantifiable qui pourrait baliser le remboursement des frais de repassage et de blanchissage des vêtements des conseillers. Il a été proposé de déterminer un indice qui limiterait les frais de nettoyage remboursables à un certain pourcentage des frais maximaux journaliers d'hébergement. Cette proposition avait récemment été approuvée par le bureau du Sous-ministre, mais n'avait pas encore été diffusée. Il fallait d'abord fixer un indice fiable et de représentatif.

Suite au calcul de ces taux et à l'analyse des résultats, nous avons constaté qu'un pourcentage représentatif et reproductible ne pouvait pas être retenu. Les écarts étaient beaucoup trop grands pour utiliser la moyenne comme donnée représentative. En effet, cette moyenne aurait impliqué un remboursement beaucoup trop élevé pour certaines régions où les coûts de nettoyage sont pourtant peu coûteux, alors qu'elle aurait

⁵³ Commission d'accès à l'information, *Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., A-2.1, mise à jour le 13 septembre 2006, p.70

<http://www.cai.gouv.qc.ca/public.pdf>

⁵⁴ Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec : Lignes directrices*, adoptée en février 2003, modifiée en janvier 2007, p.6

défavorisé la situation inverse. De plus, dans les cas de séjours à destinations multiples, qui sont fréquentes chez les conseillers en sélection, l'utilisation d'un pourcentage de frais remboursables ne pouvait pas s'appliquer, puisque les services de nettoyage des vêtements ne sont parfois utilisés que sur un seul des territoires fréquentés au cours du même séjour.

Nous avons par la suite comparé les pratiques du MICC en matière de remboursement de frais de nettoyage avec celles du Ministère des Relations Internationales (MRI) et du Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Ces deux ministères s'appuient sur la directive du Conseil du Trésor, soit la même consigne que celle utilisée par le MICC ci-haut citée. La problématique de la nécessité d'évaluer la notion de « raisonnable » demeure donc. De plus, la durée des séjours effectués par les conseillers du MICC varient considérablement de ceux du MRI et du MDEIE. Leur gestion du remboursement des frais de nettoyage ne répond pas aux réalités du MICC, dont les conseillers sont en général à l'étranger pour des séjours réguliers et fréquents de six semaines.

5.3.2 Recommandations

Nous en sommes donc venus à proposer une alternative à l'indice quantifiable. Nous avons construit une argumentation justifiant une modification de la directive ministérielle et proposé une autre solution. Nous avons ainsi fait parvenir une note de service à la Direction générale de l'immigration, afin de proposer une modification de la directive⁵⁵. La note explique notre démarche et propose d'exclure l'élément « pourcentage des frais maximaux journaliers d'hébergement » de la directive modifiée, mais non publiée. Cependant, afin de pouvoir attester la qualité « raisonnable » de la demande de remboursement, nous conseillons fortement l'ajout de « pièces justificatives originales détaillées » comme composante de la directive. Nous avons donc proposé une reformulation de la directive, qui se lit ainsi :

« Sur présentation de pièces justificatives originales détaillées, les frais raisonnables de repassage et de blanchissage payés pendant le déplacement

⁵⁵ Annexe VI : note de service

et au retour, le cas échéant, sont remboursables pour chaque période comportant 3 couchers consécutifs.»

Cette recommandation de modification a été approuvée et retenue par la direction.

5.4 Ententes sur les lieux d'hébergement

5.4.1 Réalisations

1- Construction d'un tableau comme outil de travail

Dans un premier temps, l'information sur les hôtels fréquentés par les conseillers en sélection a été recensée à partir de listes fournies par les directeurs des BIQ. Des négociations avaient, pour la plupart, déjà été conclues. En effet, tous les hôtels (sauf à New York) proposent au MICC un tarif corporatif ou diplomatique qui a déjà été négocié soit par les responsables des BIQ, soit par l'entremise des ambassades canadiennes ou des délégations québécoises, ou encore, dans une moins large mesure, par des organisations internationales, telles que l'Organisation internationale des migrations ou l'Institut Français de Tel-Aviv. Le MICC bénéficie donc de rabais, très importants dans certains cas, grâce à ces tarifs spéciaux.

La stagiaire a contacté tous les responsables des lieux d'hébergement proposés par les BIQ afin de valider et de mettre à jour l'information fournie. Elle a par le fait même demandé des renseignements supplémentaires afin d'obtenir des informations pertinentes et de développer un tableau complet pouvant servir d'outil de travail pratique. Le tableau construit présente de nombreuses rubriques. Pour chaque hôtel, on retrouve : le nom de la ville, de l'hôtel, ses coordonnées, le nombre d'étoiles, le nombre de chambres, le prix négocié et le type de chambre, le prix maximum autorisé par les normes du Conseil du Trésor, le déjeuner (inclus ou le coût), le service internet, la présence de piscine, gym et autres services fournis par l'hôtel, le lieu d'entrevue, la distance séparant l'hôtel du lieu de travail, la distance entre l'hôtel et l'aéroport, la date de majoration des prix, des événements particuliers, tels que des congrès ou des festivals, la haute et la basse saison, la possibilité de payer les frais d'hébergement avec une carte de crédit corporative, l'organisation en charge de la réservation (BIQ, délégation, ambassades, etc.), ainsi que la nature et la durée de l'entente. Un espace a aussi été réservé afin d'annoter des

commentaires pertinents. Afin d'assurer l'efficacité et la rapidité dans l'utilisation du tableau, les informations ont été regroupées par région géographique et territoire administratif des BIQ, les villes ont été placées selon l'ordre alphabétique.

Le tableau renferme toutes les données essentielles pour en faire un outil de travail utile et transparent. Les employés de la DPOC en charge du remboursement des frais de séjours à l'étranger verront leur autonomie accrue par l'utilisation de ce tableau. En effet, ils retrouveront des informations factuelles et objectives qui pourront leur être utiles dans l'accomplissement de leurs tâches. Ceci permettra une plus grande autonomie ainsi qu'une décentralisation des prises de décision. Les gestionnaires bénéficieront aussi de ce tableau puisqu'ils auront accès à une meilleure information pour organiser les séjours à l'étranger et prendre les décisions s'y rapportant.

2- Rencontre au Ministère des Relations internationales

Une rencontre au Ministère des Relations internationales du Québec a été organisée en compagnie de la directrice des ressources financières au MRI et de son adjointe. Cette rencontre avait pour but de comparer les différentes méthodes de travail et les outils utilisés dans la gestion des séjours professionnels à l'extérieur du Québec. Nous nous sommes toutefois aperçus que la nature des missions du MICC et celles du MRI sont différentes. De ce fait, les pratiques de gestion qui en découlaient ne pouvaient être comparées. Au contraire du MICC, les conseillers du MRI quittent pour des séjours beaucoup plus courts. Ils organisent la logistique de leur mission et paient dans un premier temps les coûts qui leur sont par la suite remboursés. Le MRI, tout comme le MICC possède une carte de crédit avec centre de responsabilité. Cependant, son utilisation diffère de celle du MICC, puisqu'elle n'est pas encore utilisée pour le paiement des frais rattachés aux séjours à l'étranger. À ce sujet, le MICC fait donc preuve d'une avance considérable dans l'utilisation de cet outil de gestion. Par ailleurs, notre tableau recensant les informations concernant tous les hôtels fréquentés par les conseillers en sélection sur les différents territoires a grandement intéressé nos hôtes, qui ne disposent pas d'un tel outil de travail, mais pourraient éventuellement en faire la demande.

3- Recherche de salles de conférence pour le Service de la promotion et de la prospection

La stagiaire a profité de ses recherches et appels téléphoniques auprès des différents hôtels pour recenser certaines informations utiles au Service de la promotion et de la prospection du MICC. Celui-ci a besoin d'informations au sujet de salles de conférence disponibles pour des activités de promotion dans différentes villes du monde. Après avoir vérifié auprès des hôtels consultés, la stagiaire leur a remis une liste de possibilités et les personnes à contacter.

5.4.2 Recommandations

1- Mise à jour et disponibilité du tableau

La mise à jour du tableau devrait être assurée par les employés en charge des réservations d'hôtels dans chaque BIQ. Ceux-ci devraient recevoir la partie du tableau qui correspond à leur territoire. De plus, en insérant, grâce à un hyperlien, le tableau dans le guide de voyage destiné aux conseillers en sélection, nous favoriserions une amélioration du service aux conseillers puisqu'ils auraient accès à l'information concernant les services qui leur sont offerts dans chaque hôtel. Dans un souci de transparence et d'équité, il nous apparaît pertinent d'envisager la création d'un seul registre qui traiterait des hôtels à utiliser en déplacements pour les conseillers des ministères concernés.

2- Frais maximaux de séjours à l'étranger

Les responsables des BIQ de même que certains conseillers ont fait part de la difficulté de respecter les normes financières établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor lors de séjours à l'étranger. En effet, sur l'ensemble des territoires de sélection du MICC, les dérogations sont nombreuses. Une rencontre avec la direction des ressources financières du Ministère des Relations internationales du Québec a permis de constater que cette situation était tout aussi problématique pour nos collègues du MRI. Certains conseillers du MDEIE, rejoints par téléphone, ont aussi affirmé faire face aux mêmes difficultés. Tous demandent régulièrement des dérogations aux autorités.

Plusieurs pays couverts par les missions du MICC ont subi au cours des dernières années de fortes vagues d'inflation. Dans les zones de guerre, d'instabilité politique ou à fort taux de criminalité, l'insécurité a fait fructifier les coûts des hôtels situés dans des zones sécuritaires. De plus, les nouveaux pays industrialisés, tels que le Brésil et l'Inde, ont subi une forte hausse du coût de la vie au cours des dernières années. Il nous apparaît ainsi difficile de se limiter aux normes maximales établies par le Conseil du Trésor, tout en garantissant aux conseillers un service hôtelier de qualité, c'est-à-dire sécuritaire, à proximité du lieu de travail et hygiénique. De plus, une importante modification des taux des monnaies, notamment du dollar américain, a eu des répercussions importantes sur la gestion des frais de séjours à l'extérieur du Québec. Ainsi, les coûts maximaux proposés par le Conseil du Trésor ne sont plus conformes à la réalité et il apparaît essentiel que ces normes soient réévaluées.

D'autre part, il semble que le fait d'établir les normes en dollars américains soit grandement défavorable au ministère. En plus de nécessiter une double conversion des monnaies, donc une plus grande tâche de travail, l'importante perte de la valeur du dollar américain porte un frein à la force d'achat du Québec à l'étranger. Les frais devraient plutôt être établis en dollars canadiens ou en monnaie locale. L'importante diminution de la force du dollar américain a récemment rendu difficile le respect de la tarification imposée pour la plupart des pays fréquentés, notamment en Europe de l'Est. L'arrivée de nouveaux membres dans l'Union européenne et éventuellement dans la zone euro rend le respect des normes établies par le Conseil du Trésor particulièrement problématique, dû entre autre à l'augmentation du coût de la vie et à la force de l'euro.

Le recueil des politiques de gestion du Conseil du Trésor présente la tarification journalière maximale permise en matière d'hébergement et de repas lors de séjours à l'extérieur du Québec pour les conseillers de la fonction publique québécoise. Ces lignes directrices sont entrées en vigueur le 25 juin 2002 et n'ont pas été mises à jour depuis. La direction des ressources financières du MRI a proposé une modification des normes au Conseil du Trésor au cours de l'année 2007 qui n'a pas été retenue.

3- Régulation de certaines pratiques

Au cours de son séjour au MICC, la stagiaire a perçu certaines situations et habitudes susceptibles de questionner l'administration dans un contexte de bonne gouvernance. À titre d'exemples, mentionnons la distance entre le lieu de travail et d'hébergement dans certaines régions du monde occasionnant des frais de taxis élevés et des temps de déplacement supplémentaires, la facturation de la nuit de la journée du départ d'un hôtel, l'absence de tarif corporatif dans les établissements hôteliers de New York, la location de studios avec cuisinette sans que cette dernière ne soit utilisée et la fréquentation d'une majorité d'hôtels grand luxe. L'analyse de ces situations nécessiterait la mise de l'avant d'une réflexion plus approfondie. Certaines hypothèses et solutions devraient être développées afin de rencontrer les objectifs de bonne gouvernance, soit d'administrer et d'agir dans un souci de transparence, d'équité, d'efficience et d'efficacité. En développant constamment une approche axée sur l'atteinte des résultats, des améliorations internes à l'organisme de même qu'externes, notamment par une diminution de la vulnérabilité médiatique, pourraient être notées.

5.4 Itinéraires de déplacements aériens

5.5.1 Réalisations

Un tableau contenant les différentes informations relatives aux itinéraires de vol d'avion a été construit. Cet outil informe sur les possibilités de déplacements aériens en présentant, pour chaque destination, les différents lieux de transit, les heures de départ et d'arrivée, le temps d'escale, la durée prévue pour la totalité du voyage, ainsi que la compagnie aérienne normalement utilisée pour le déplacement. Le tableau indique aussi les journées de départ et de retour pour chacune des missions prévues par le service de la sélection. Toujours dans un souci de bonne gouvernance, ce tableau augmentera l'efficacité des employés en charge de la gestion des missions et de la réservation des billets d'avion. De plus, le tableau se montre un outil d'information pratique pour les conseillers à intégrer dans le guide de voyage qui leur est destiné. Il fait preuve de transparence et démontre une amélioration des services offerts aux employés. Les coûts de billet d'avion sont extrêmement variables et peuvent subir de grandes fluctuations

dans un court laps de temps, ils n'apparaissent donc pas dans le tableau recensant les itinéraires habituels de déplacements aériens.

5.5.2 Recommandations

1- Mise à jour du tableau

Les informations concernant les déplacements aériens peuvent régulièrement être modifiées. Afin de conserver un document pratique et utilisable, il faudra assurer une mise à jour constante du tableau par l'employé(e) en charge de la réservation des billets d'avion. Le tableau a été construit à partir de données provenant des missions effectuées à l'hiver, au printemps et à l'été 2008. Certaines informations sont manquantes pour les territoires où il n'y a pas eu de mission au cours de cette période. Ces informations devront être ajoutées lors des prochaines réservations de billets d'avion pour ces missions.

2- Vol Montréal-Hong Kong

Concernant le vol à destination de Hong Kong, il semble qu'il y ait eut, par le passé, certaines incertitudes quant au choix du transit, entre Toronto et Vancouver, considérant le temps prévu pour le voyage et le coût du billet d'avion. Après analyse, on a remarqué qu'il y avait une différence significative quant à la durée du voyage, ce qui explique la préférence des conseillers de transiter par Toronto. En effet, le voyage via Toronto dure approximativement 18 heures 10 minutes (17 heures 30 minutes au retour) contre 22 heures 25 minutes (20 heures 30 minutes au retour) lors d'un transit par Vancouver, soit une différence d'environ 3 heures. En ce qui concerne les coûts, le billet coûte entre 150\$ et 400\$ de plus lors d'un transfert par Toronto (pour 3 heures de moins).

3- Journées de départ en mission

Certaines divergences sont à noter entre les journées de départ en mission prévues par le Service de la sélection et les journées de départ réelles des conseillers. En effet, la journée indiquée sur l'itinéraire de vol diffère parfois de celle prévue par le Service de la sélection, en charge de la logistique et de l'organisation des missions. Dans une telle situation, à moins de circonstances particulières et/ou d'une note d'accord provenant du

ou de la responsable des missions, la même procédure que lors de déplacements personnels devrait être suivie. Une demande de prix de billets d'avion pour la date de départ prévue pour la mission et la date de départ personnelle devrait être faite afin de pouvoir comparer les prix, s'il y a lieu. Les conseillers devraient alors déboursier la différence entre le prix du billet à la date prévue par la mission et le prix du billet à la date choisie. Le respect d'une telle procédure démontre le souci de transparence, d'éthique et de saine gouvernance du MICC.

Conclusion

Ce stage effectué à la direction de la planification opérationnelle et de la coordination au sein du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a été l'occasion de plonger dans l'univers de la fonction publique québécoise et de constater sa grande complexité. De façon générale, ce stage a permis à l'étudiante d'élargir sa conception de la gestion publique et d'en découvrir les atouts, les difficultés et les limites. À un moment où de plus en plus d'organisations publiques se tournent vers un système de gestion axée sur les résultats et sur des valeurs de bonne gouvernance, l'accomplissement de ce mandat apparaît plus pertinent que jamais.

Cette expérience de quinze semaines a permis à la stagiaire de prendre des initiatives en matière de gestion afin de tenter de transposer les changements nécessaires dans les pratiques quotidiennes du MICC. Le guide de voyage se montre un outil pratique autant pour les conseillers que pour les gestionnaires du ministère, puisqu'il offre un accès à une information utile pour tous. Il permet ainsi de maximiser le temps de travail et démontre un esprit de transparence et d'équité dans le partage d'informations. En plus de faciliter l'accès au guide en tout lieu et en tout temps, la diffusion du document sur l'intranet du ministère démontre son intérêt dans la modernisation de l'État en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information. Concernant le second livrable, la modification de la directive ministérielle sur les frais de blanchissage et de repassage permettra une prise de décision en toute impartialité. La construction du tableau renfermant les diverses informations sur les établissements d'hébergement fréquentés par les conseillers en sélection démontre aussi une volonté d'objectivité et de décentralisation dans la prise de décision. En plus d'être un outil de gestion pratique, il est équitable pour chacun des conseillers. Étant soumis à la reddition de compte, il importe que le MICC soutiennent des pratiques éthiques. Finalement, le recensement des informations concernant les déplacements aériens démontre aussi la volonté d'améliorer l'efficacité des tâches administrative, l'équité quant aux services offerts aux conseillers et la transparence dans la diffusion de l'information.

L'utilisation des différents documents mis sur pied par la stagiaire offrira une information plus claire et plus facilement accessible, en plus de permettre une économie de temps et d'énergie sur la gestion et l'administration des dossiers. Cet aspect est fort important dans le contexte actuel du départ massif à la retraite de plusieurs employés de l'État. En effet, d'ici 2014, c'est plus de 40% du personnel de la fonction publique québécoise et 60% des cadres qui quitteront leur emploi.⁵⁶ Cette situation est encore plus alarmante pour le MICC où la moyenne d'âge des employés est de 51,2 ans, ce qui est plus élevé que 48 ans pour l'ensemble de la fonction publique québécoise.⁵⁷ Par le remplacement de « un sur deux » départs à la retraite, dans un contexte où l'immigration prend plus de place que jamais, le MICC devra faire preuve d'innovation.

Les changements apportés par la réalisation de ce mandat devraient être relativement bien intégrés à l'organisation, puisqu'ils répondent à des besoins internes manifestés autant par les conseillers que par les décideurs. Ils concordent avec les orientations de transparence et de services aux employés de l'organisation en plus d'être peu coûteux à utiliser et à entretenir. Plusieurs activités pourraient être poursuivies et développées suite au mandat réalisé par l'étudiante. Un futur mandat pourrait proposer une stratégie et des moyens de communication afin de mettre en œuvre les nouveaux outils de travail développés et la directive ministérielle actualisée. Une autre intervention pourrait concerner l'étude des normes du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les frais de séjours à l'étranger.

L'immigration figure parmi les enjeux majeurs du XXI^{ème} siècle et les mouvements migratoires vers le Québec sont appelés à s'intensifier au cours des prochaines années. Il semble évident que le MICC aura à revoir ses façons de faire et par conséquent, à moderniser le fonctionnement de son organisation.

⁵⁶ Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens*, Ibid., p.77

⁵⁷ MICC, Rapport annuel de gestion 2007-2008, p.80

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- BARDACH, Eugene, « *Pratique intelligente* » et problèmes de collaboration inter organismes, dans Comparaison des tendances en gestion publique : pratique intelligentes visant une harmonisation des politiques et de leur administration, École la fonction publique du Canada, Ottawa, 2006
- BÉGIN, Hélène, *Économie du Québec : les effets pervers du choc démographique sont à nos portes*, Point de vue économique, Desjardins Études économiques, 13 août 2008, <http://www.desjardins.com/economie>
- BERNIER, Luc, Marie Bouchard et Benoît Lévesque, *La prise en compte de l'intérêt général par une économie plurielle*, Télescope, vol.10, no.2, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, Université du Québec, mars 2003
- BOUDREAU, Christian, avec la collaboration de Monica Tremblay, *Avantages et défis de l'utilisation des TIC dans l'administration publique*, dans Vigie vol. 11, no.1, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, juin 2008
- BOURGAULT, Jacques, *Les bonnes pratiques dans des organisations autres que le gouvernement du Canada : L'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion*, École de la fonction publique du Canada, 2007
http://www.cspc-efpc.gc.ca/Research/publications/html/p132/3_f.html
- CÔTÉ, Louis, *De l'État minimal à l'État subsidiaire : l'héritage de l'Histoire*, Télescope, vol.10, no.2, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, Université du Québec, mars 2003
- CÔTÉ, Louis, *Le gouvernement électronique : modernité de la gestion et mutation démocratique*, dans Vigie, vol. 11, no.1, L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, juin 2008
- DE VISSCHER, Christian et Frédéric Varone, *La nouvelle gestion publique « en action »*, dans Revue internationale de politique comparée, vol.11, no.2 De Boeck Université, Louvain-la-Neuve, 2004
<http://ripc.spri.ucl.ac.be/francais/Sommaire/archives/vol11-2/Introduction.htm>
- LÉGARÉ, Jacques, *Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain*, Revue Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004

POSNER, L. Paul, *La gouvernance par des tiers : les défis de l'imputabilité*, dans Comparaison des tendances en gestion publique : pratique intelligentes visant une harmonisation des politiques et de leur administration, École la fonction publique du Canada, Ottawa, 2006

Documents du Gouvernement du Québec

Commission d'accès à l'information, *Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., A-2.1, mise à jour le 13 septembre 2006, <http://www.cai.gouv.qc.ca/public.pdf>

Commission de la fonction publique, *Intégrité Compétence*, Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2^e édition, 2006

Gouvernement du Québec, *Accord Canada-Québec relatif à l'Immigration et à l'admission temporaire des aubains (Accord Gagnon-Tremblay-McDougall)*, 1^{er} avril 1991, <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/Accord-canada-quebec-immigration-francais.pdf>

Gouvernement du Québec, *Au Québec pour bâtir ensemble : Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, 4^e trimestre, 1991

Gouvernement du Québec, *Des valeurs partagées, des intérêts communs : pour assurer la pleine participation des Québécois des communautés culturelles au développement du Québec*, document synthèse, « Briller parmi les meilleurs », plan d'action 2004-2007, mai 2004

Gouvernement du Québec, *L'éthique dans la fonction publique québécoise*, Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Gouvernement du Québec, *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., chapitre A-6.01, 2000

Gouvernement du Québec, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., chapitre F-3.1.1, 1983

Gouvernement du Québec, *Loi sur le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles*, L.R.Q., chapitre M-16.1, 2005, mise à jour le 1^{er} août 2008. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_16_1/M16_1.html

Gouvernement du Québec, *Loi sur l'immigration au Québec*, L.R.Q., chapitre I-0.2, 1968, mise à jour le 1^{er} août 2008 http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/I_0_2/I0_2.html

Gouvernement du Québec, *Modernisation de la gestion publique : guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, Bibliothèque nationale du Québec, novembre 2000

Gouvernement du Québec, *Moderniser l'État : Pour des services de qualité aux citoyens*, plan de modernisation 2004-2007 : « Briller parmi les meilleurs », Bibliothèque nationale du Québec, mai 2004

Gouvernement du Québec, *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*, G.O.Q. II, 6 novembre 2002

Documents du gouvernement du Canada

Loi Constitutionnelle de 1867, http://laws.justice.gc.ca/fr/const/c1867_f.html#distribution

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Gestion axée sur les résultats*, 28 septembre 2006, http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp

Documents du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Éthiquement nous, Les valeurs du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles*, document interne

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec : Lignes directrices*, adoptée en février 2003, modifiée en janvier 2007

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *L'immigration au Québec : partage des responsabilités Québec-Canada, statuts des personnes se trouvant au Québec, catégories d'immigration*, Consultation 2008-2010, Bibliothèque nationale du Québec, mai 2007

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2008*, Bibliothèque nationale du Québec, 2007

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan d'organisation administrative (POA)*, janvier 2007

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Plan stratégique 2005-2008*, Gouvernement du Québec, 2005

Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles, *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Réalisé par la Direction de la coordination ministérielle et du Bureau de l'amélioration de la qualité, en collaboration avec toutes les directions du

Ministère, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Gouvernement du Québec, 2007

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, *Rapport annuel de gestion 2007-2008*, réalisé par la Direction de la coordination ministérielle et du Bureau de l'amélioration de la qualité, en collaboration avec toutes les directions du Ministère, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Gouvernement du Québec, 2008

Sites Internet

Citoyenneté et Immigration Canada, mise à jour le 5 septembre 2008, www.cic.gc.ca

Ministère de l'immigration et des Communautés culturelles, Gouvernement du Québec, 2006, révisé le 16 juin 2008. <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/ministere/vision-mission.html>

Livres

COLLERRETTE Pierre et Robert Schneider, *Le Pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 2006

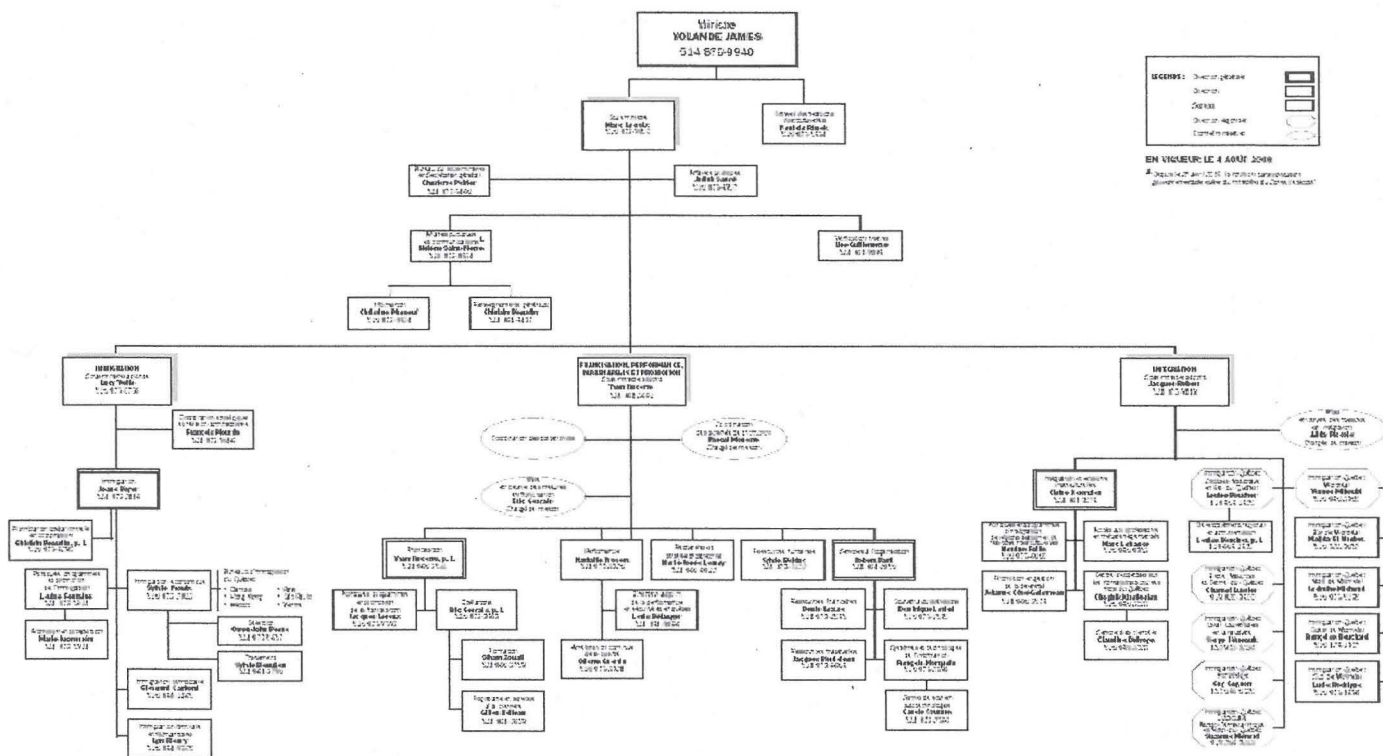
HERMET, Guy et al., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, Armand Colin, 4^{ème} édition, 2000

LESCARBEAU, Robert, Maurice Payette et Yves St-Arnaud, *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin éditeur, 2003, 333 pages

MÈGRE, Bruno. *Les enjeux de l'immigration au Québec; histoire d'un kidnapping culturel*. Balzac-Le Griot éditeur, Montréal, Paris, 1998

PICHÉ, Victor. LE BOURDAIS, Céline. *La démographie québécoise; enjeux du XXI^e siècle*. Les Presses de l'Université de Montréal. 2003

Annexe I : Organigramme du MICC



Annexe II : Guide de voyage sur Damas

Damas



Syrie

Présentation

- **Pays :** République arabe syrienne
- **Superficie pays :** 185 180 km²
Damas : 249 km²
- **Population pays :** 19,7 millions d'habitants
Damas : plus de 2 millions d'habitants, 4 millions pour l'agglomération « Le grand Damas »
- **Langues :** arabe (langue officielle). Langues minoritaires : kurde, arménien, turc et araméen
- **Peuples et ethnies :** grande majorité arabe avec des minorités de Kurdes, d'Arméniens, de Circassiens et de Turcs
- **Religion :** Islam (à majorité sunnite, minorités chiite, druze et alaouite) 10% de chrétiens, quelques milliers de juifs (surtout à Damas)
- **Capitale :** Damas
- **Régime politique :** régime présidentiel
- **Activités économiques :** pétrole, phosphate et engrais, métallurgie et cimenterie, agriculture et textile
- **PIB/ hab. :** 4 500 \$US
- **Devise nationale :** Unité, liberté, socialisme
- **Carte de la ville :**
<http://www.quid.fr/monde.html/2004/planisphere.html?mode=detail&iso=sy&style=carte&nbphot=1&id=50061&docid=48#map>

Infos pratiques

- **Monnaie nationale :** livre syrienne (SYR, S£)
- **Poids et mesures :** système métrique
- **Électricité :** 220 V, 50 hertz, avec prises européennes à deux fiches.
Pour le guide des conversions électriques à travers le monde :
<http://www.kropla.com/electric2.htm>
- **Indicatif téléphonique :** + 963
- **Climat :** été : très chaud de juin à septembre
hiver : froid (à peine 10°C, peut tomber à 0°C en janvier)
- **Taxi :** Sûr et bon marché, ils sont reconnaissables à leur couleur jaune canari. Les chauffeurs de taxi ne parlent parfois ni anglais ni français, demandez au

réceptionniste de votre hôtel d'écrire en arabe votre destination sur un bout de papier. Prévoir des petites coupures, les chauffeurs n'en ont jamais!

- **Décalage horaire:** +7 h, (GMT/UTC + 2h)
- **Itinéraire de voyage:** Montréal-Damas via Paris
- **Durée du voyage:** entre 15 hrs00 et 18hrs 30 (selon la durée du transit)
- **Lieu d'entrevue :** BIQ Damas ou hôtel :

1. **Royal Suites Hotel**

Tel: 963 11 232 2220

Fax: 963 11 232 2797

sales@royalsuites-hotel.com

<http://www.royalsuites-hotel.com/web/>

2. **Queen Center Rotana Suites**

P.O. Box 36246, Damascus, Syria

Tel: (+963) 11 666 4003

Fax: (+963) 11 666 4002

E-mail: queen.center@rotana.com

<http://www.rotana.com/property-8.htm>

- **Heures de bureau :** 8h00 à 16h30 du dimanche au mercredi. Le jeudi jusqu'à 13h30.
- **Horaire de travail :** Même qu'à Montréal, semaine de travail régulière du dimanche au jeudi.
- **Transport de l'aéroport :** un chauffeur de l'ambassade vient chercher les conseillers. 20\$U.S. par trajet, un reçu est émis.

Argent & achats

- **Monnaie nationale:** la livre syrienne (SYP, S£).
Conversion de la monnaie : <http://www.oanda.com/convert/classic>
- **Banque:** La banque nationale est la *Syrian Commercial Bank*, elle n'ouvre que le matin (de 8h30 à 12h00 ou 13h00) et est fermée le vendredi.
- **Carte de crédit :** de plus en plus acceptée par les magasins. Attention toutefois à la commission de l'ordre de 5% à 10% (à négocier éventuellement).
- **Pourboire :** Il est d'usage, mais pas obligatoire, de laisser un pourboire aux serveurs de restaurants et aux chauffeurs de taxi. Il suffit d'arrondir l'addition. Attention, certains chauffeurs de taxi ont l'habitude de décider eux-mêmes de leur pourboire.
- **Marchandage:** Obligatoire! N'ayez pas peur de marchander, surtout dans les souks.
- **Taxe :** dans les musées et sites archéologiques, une taxe pour la prise de photo peut parfois être exigée.

Cuisine & boisson

Nourriture:

- *fallafels* : boulettes de purée de pois chiches mélangées à des épices, servies dans un pain rond avec des légumes, de la salade et du yaourt

- *houmous* : purée de pois chiches aillée et citronnée
- *fuul* : purée de fèves à l'ail et au citron
- *shawarma* : équivalent du *fallafel* avec de la viande, tranches d'agneau embrochées les unes au-dessus des autres
- *khobz* : pain arabe, il se mange avec absolument tout
- *mensaf* : morceaux d'agneau présentés sur du riz et des pignons
- *mezzes* : hors d'œuvre variés tels que le caviar d'aubergine ou la purée de tomates
- *Mahalabiyya* : flan
- *Baklava* : pâte feuilletée aux noix nappée de miel
- *kinaafa* : blé concassé sur du fromage de chèvre cuit dans un sirop

Boissons :

- Multitude de boissons gazeuses, les américaines ne sont pas distribuées
- Laban : yaourt très liquide
- Café : le *kawa*, servi à la turque
- Thé : *chai*, parfumé à la cannelle, cardamome et fleurs diverses
- *Karkadé* : infusion de fleurs d'hibiscus
- Bière (Barada, brassée à Damas)
- Vin
- Arak : apéritif à l'anis

Culture et traditions

- **Musique**: La musique que vous entendrez le plus souvent est celle des stars contemporaines du monde arabe, égyptiennes et libanaises. Toutefois, la musique arabo-andalouse a donné naissance à plusieurs genres musicaux dont le *muwachchah*. Sabri Moudallal est considéré comme l'un des chanteurs les plus populaires du pays.
- **Ghazal** : poésie chantée magnifiant l'amour. Adib Dayikh est tenu pour l'un des meilleurs interprètes du *ghazal*
- **Derviches tourneurs**
- **Sport national**: le soccer
- **Littérature**: Salim Barakat, Zakariya Tamir

Fêtes et jours fériés

- **Jours fériés du BIQ pour 2008** : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/biq/damas/coordonnees.html#jours>

- **Dates importantes à Damas**

- 1er janvier : Nouvel An
- 8 mars : Révolution du 8 mars
- 9 mars : fête des professeurs
- 21 mars : Fête des mères
- 7 avril : fête du parti Bass

- 17 avril : Jour de l'Indépendance
- Pâques
- 1er mai : Fête du travail
- 6 mai : Journée des martyrs
- 6 octobre : fête de la victoire de 1973
- 16 novembre : fête du redressement
- 25 décembre : Noël

S'ajoutent à cela les fêtes musulmanes

- **Fêtes et festivals**

- Fin août : Foire internationale
- Septembre : Foire du Livre
- Octobre : Festival du cinéma
- Variable : Ramadan, Sachez que les musulmans jeûnent la journée et que toute démarche administrative (prorogation du visa par exemple) est rendue difficile.

- **Congés publics et événements** (de l'Hôtel Four Seasons) :

http://www.fourseasons.com/damascus/destination_highlights.html

- **Agenda du Routard** : http://www.routard.com/guide_agenda/syrie.htm

Santé et sécurité

- **Santé**: L'état sanitaire général de la Syrie est satisfaisant. Une infirmière à l'ambassade est disponible pour les problèmes de santé des conseillers.
- **Vaccin** : Aucun obligatoire.
Voir Santé voyages : <http://www.astrium.com>
- **Sécurité**: La situation régionale doit inciter à faire preuve de prudence et à adopter une attitude de réserve, notamment ne pas se laisser entraîner dans des manifestations ou défilés. Un sentiment de sécurité règne toutefois à Damas, notamment grâce à la constante surveillance policière et militaire.
- **Circulation** : La conduite automobile peut être difficile, voire dangereuse. En tant que piéton, demeurer prudent. Faire preuve de sang froid dans les taxis, les chauffeurs sont habitués à la circulation chaotique.
- **Eau**: elle est théoriquement potable, mais évitez de boire l'eau du robinet. Par ailleurs, évitez de gaspiller l'eau, dans un pays où c'est une denrée rare.

Recommandations

- **Hospitalité** : Les Syriens sont en général amicaux et accueillants : l'hospitalité est une règle d'or dans le pays. Si on vous invite, c'est généralement sans arrière-pensée.
- **Code vestimentaire** : En matière d'habillement, ne choquez personne en vous promenant en short. Ayez une tenue discrète si vous voulez entrer dans une mosquée. Pour les femmes, ayez toujours les épaules couvertes et une jupe ou un pantalon descendant au dessous du genou.

- **Sujets à éviter :** Israël, démocratie, liberté de presse, les rapports syro-libanais
- **Le Ramadan :** Évitez de manger et de fumer dans la rue avant le coucher du soleil. Soyez discret pour boire de l'alcool et attendez la nuit, dans votre hôtel par exemple. Si on vous refuse l'entrée à certains sites religieux, n'insistez pas.
- **Photos :** Ne pas photographier les sites et les personnes militaires, casernes, convois, soldats, aéroport et même les gares. Évitez de photographier les femmes voilées.
- **Langage corporel :** Pour dire "non", les Syriens lèvent souvent les sourcils avec un mouvement de la tête vers l'arrière et un petit bruit de la langue. Lorsqu'une personne secoue la tête de gauche à droite, cela signifie "Je ne comprends pas". La main droite posée sur le cœur signifie "non merci".

Attraits touristiques

La capitale syrienne est une cité fascinante où le passé et le présent se côtoient à tout instant. Classée au Patrimoine mondial de l'Unesco, Damas est l'une des plus anciennes cités du monde. La plupart des monuments intéressants se trouvent dans la vieille ville, entourée d'un rempart datant du XIIe siècle.

- Le souk al-Hamadiyyeh (l'un des principaux marchés couverts)
- La mosquée des Omeyyades
- Le mausolée de Saladin
- Le palais Azem
- Le musée archéologique national
- Le mont Qassium (belle vue sur la ville)
- Le hamman Nour ed-Din
- Bas es-Salam
- Le Khan Assas Pacha
- La beit Nizam

Hôtels

- **Four Seasons Hotel**
Shukri Al Quatli Street
P.O. Box 6311
Damas, Syrie
Tel: 963 11 232 2220
Fax: 963 11 232 2797
sales@royalsuites-hotel.com
<http://www.fourseasons.com/damascus/>
 - **Services inclus:** 5 étoiles, piscine, gym, centre d'affaires
 - **Carte de l'hôtel et ses alentours :**
http://www.fourseasons.com/damascus/directions_and_map.html

- **Distance lieu de travail et hôtel:** 3 km
- **Distance entre aéroport et hôtel:** 33 km

Lexique de voyage

Salamm aleïkoum : Que la paix soit avec vous (salutation)

Aleïkoum salaam : Réponse au salut précédent

Marhaba : Salut !

Ma'elsalami : Au revoir

Chukran : Merci

Na'am : Oui

La'a : Non

Afwan : Excusez-moi

Ismi... : Je m'appelle...

Pteh'ki fransawi ? : Parlez-vous français ?

Ana bahib... : J'aime...

Yasaar/yamin : Gauche/droite

Al-ya'um : Aujourd'hui

Fi in'dak... ? : Avez-vous... ?

Liens utiles

Tourisme

- Ministère du tourisme de Syrie : <http://www.syriatourism.org/>
- Visit Syria : <http://www.visit-syria.com>
- Site culturel sur Damas : <http://www.damascus-online.com/>

Affaires consulaires et diplomatiques :

- Ambassade de Syrie : <http://www.syrianembassy.ca/>
- Consulat général de la République arabe syrienne : <http://www.syriatoday.ca/>

Quotidiens :

- Syria Times : <http://www.syriatimes.com>

Lectures recommandés :

- La Syrie au présent : reflets d'une société (sous la direction de Baudouin Dupret, Zouhair Ghazzal, Youssef Courbage et Mohammed Al-Dbiyat)
- L'exception syrienne : entre modernisation et résistance (de Caroline Donati)
- Damas : perle et reine d'Orient (de Gérard Degeorge)
- Damas : miroir brisé d'un Orient arabe (sous la direction d'Anne-Marie Bianquis)
- Les portes de Damas (de Lieve Joris)

Avant le départ

Passeport et visas

- **Passeport** : valide pendant au moins six mois après la date de retour de voyage. La preuve d'un séjour en Israël dans le passeport empêche de pénétrer en Syrie. Voyager avec un passeport vert est utile.

- **Visa** : obligatoire. Prévoyez du temps pour l'obtention du document. Il est absolument nécessaire de faire les démarches un mois d'avance. Demander toujours un visa à entrée multiple. Pour la Jordanie, on peut avoir le visa surplace.

Conseils aux voyageurs et avertissements:

- Affaires étrangères et Commerce international du Canada : <http://www.voyage.gc.ca/dest/report-fr.asp?country=283000>
- Ministère des Affaires Étrangères et européennes de France : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs_909/index.html
- Foreign & Commonwealth Office : <http://www.fco.gov.uk/en/travelling-and-living-overseas/travel-advice-by-country/>
- U.S. Department of State : <http://travel.state.gov/>

Voyager au féminin

- Voyager au féminin : Conseils pour la voyageuse vigilante et accomplie, Affaires étrangères et Commerce international du Canada : http://www.voyage.gc.ca/main/pubs/her_own_way-fr.asp
- Forum de discussion : <http://voyageforum.com/voyage/F14/>

Frais supplémentaires à prévoir :

- **Aéroport** : La taxe de sortie s'élève à 1500 livres.
- **Bagages** : Pour un conseiller qui passe par Damas pour aller à une destination non intercontinentale, il arrive souvent que la 2e valise doive être payée en supplément.

Ressources nécessaires à la mission :

- **transport sur place** : Taxi. La course entre l'hôtel et le lieu de travail coûte 50 livres et aucun reçu n'est émis (sauf si entente d'une semaine avec le même chauffeur, reçu pour une semaine). Il faut s'assurer d'avoir des **coupures de 50 livres** car les chauffeurs n'ont jamais de monnaie! La réception de l'hôtel peut faire la monnaie.
- **portable et imprimante** : pour les missions qui ne se déroulent pas dans les locaux du BIQ (fournis par Montréal)

Coordonnées importantes

- Coordonnées du BIQ de Damas : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/biq/damas/coordonnees.html>
- Ambassade de Canada à Damas : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/syria/menu-fr.asp>

Documents pratiques

Documents internes au BIQ Damas

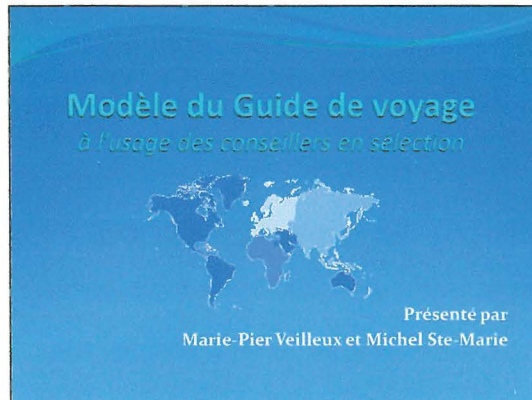
- [Aide-mémoire du BIQ Damas](#)

Documents MICC

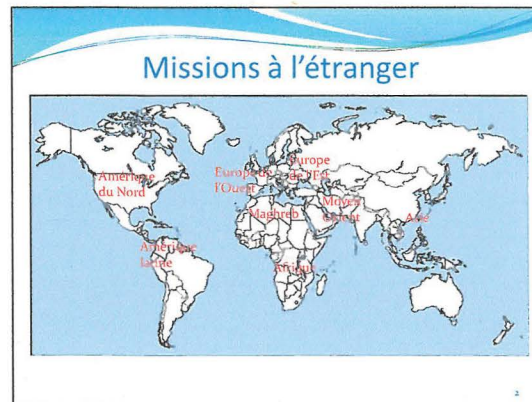
- [Directive de gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec](#)
- [Logistique et organisation des missions](#)
- [Sommaire des itinéraires d'avion](#)

Annexe III : Présentation du guide de voyage

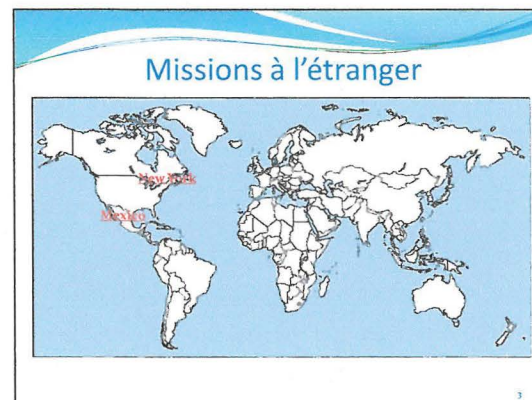
Diapositive
1



Diapositive
2



Diapositive
3



Diapositive

4

Pourquoi un guide de voyage sur l'intranet ?

- Faciliter l'accès à l'information
- Favoriser l'esprit d'équipe et la transmission d'informations pertinentes (blog)
- Maximiser le temps de travail
 - Rapidité dans la recherche d'information
 - Optimisation des dates de mission en fonction des jours fériés, itinéraires, localisation des hôtels, etc.
- Bonne gouvernance et transparence
- Outil pratique pour les conseillers et gestionnaires
- Utilisations de nouvelles technologies
- Reconnaissance des conseillers

Diapositive

5

MEXICO

Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Pays : États-Unis du Mexique
- Superficie pays: 1 964 375 km²
Mexico: plus de 2000 km²
- Population pays: 107 029 000 (2006)
Mexico: plus de 20 millions
- Langues: Espagnol et plus de 60 langues autochtones
- Religion: Majoritairement catholique (89 %) Protestant (6 %)
- Capitale : Mexico
- Régime politique: Régime présidentiel, fédération
- Activités économiques: le pétrole et le gaz sont les principaux atouts du pays, avec le tourisme. L'agriculture occupe 25% de la population active mais ne représente que 8% de la richesse nationale.
- PIB/ hab.: 10 000 \$US
- Carte de la ville



Diapositive

6

MEXICO

Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Monnaie nationale: peso mexicain
- Poids et mesures : Système métrique
- Électricité : 127 volts, 60 hertz, même fiche qu'au Canada. Pour le guide des conversions électriques à travers le monde : <http://www.danpaul.com/electrica.htm>
- Indicatif téléphonique : + 52
- Poste: Le réseau postal au Mexique a certaines carences et les lettres s'égarent parfois. Pour un envoi urgent, il est conseillé de s'adresser à un service express de type FedEx ou UPS.
- Transport en commun: Le métro est efficace et couvre un large territoire. Voir le [site](#) officiel du métro de la ville de Mexico.
- Étant donné le grand nombre d'utilisateurs quotidiens, il peut être bondé aux heures de pointe. Attention aux pickpockets. Garder son sac devant soi.
- Taxi: Les taxis utilisés doivent être équipés d'un compteur, sauf pour les taxis de « sitios seguros » (voir numéros de téléphone dans [la ville de Mexico](#)) car leurs prix sont basés sur la distance parcourue. Il est fortement déconseillé de prendre des taxis dans la rue.

Diapositive

7

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Décalage horaire: - 1 heure
- Itinéraire de voyage: direct Montréal-Mexico (à l'occasion, transit possible via Toronto)
- Durée du voyage: +/- 5hrs 20 (direct), +/- 7hrs 10 (avec escale à Toronto)
- Lieu des entrevues: BIQ Mexico: [coordonnées](#)
- Jours et heures d'ouverture du bureau: Du lundi au vendredi de 9 h à 12 h 30.
- Jours et heures de travail: du lundi au vendredi de 08h15 à 17h00
- Transport de l'aéroport : Taxi de l'aéroport de Mexico (*taxis autorizados*). [Info](#)

Diapositive

8

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Monnaie nationale: peso mexicain. [Conversion](#) de la monnaie.
- Taxe: Selon la loi mexicaine, la taxe de 15% doit toujours être comprise dans les tarifs annoncés. Les prix sont cependant cités hors taxe dans certains grands hôtels.
- Pourboire: Un pourboire de 10% à 15% est en général attendu.
- Marchandage: Le marchandage est pratiqué sur les marchés.

Le signe "s" est utilisé au Mexique pour désigner les pesos ; les dollars américains sont indiqués par les lettres US\$ ou USD.

Diapositive

9

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Consommation de tortilla par personne par année: 270 lbs.

Site internet de recherche de restaurants par zone pour la Ville de Mexico : [¿Queremos comer?](#)

Spécialités régionales:

- le **mole**: plat de viande de poulet accompagné d'une sauce aux piments, d'épices, de noix et de chocolat amer
- les **tortillas**
- les **frijoles**: haricots frites, bouillis, en purée, sautés ou servis en soupe
- les **tacos**: tortillas de maïs aux innombrables garnitures

Les piments !!
Certains, comme le *habanero* ou le *serrano*, sont très forts. Le *poblano* est comparativement plus doux.

les **enchiladas**: tortillas bourrées de viande ou de poulet avec du fromage, mijotée dans une sauce au piment (chile), avec de la tomate et de oignons
les **tamales**: rouleaux à base de semoule de maïs, piment, viande, le tout cuit à la vapeur dans des feuilles d'épis de maïs ou bananier
le **pozole**: soupe traditionnelle avec maïs, viande et pois chiches

Diapositive

10

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Quelques boissons:

- la tequila, le mezcal
- la bière
- Les licuados:** morceaux de fruits mixés avec de l'eau (con agua) ou du lait (con leche)
- Agua fresca:** jus de fruits, hibiscus, riz ou autres graines allongés avec de l'eau
- Vin mexicain:** la plupart provient de Basse-Californie
- Café de Olla:** café traditionnel préparé dans de grandes jarres en terre avec cannelle et sucre

Heures des repas:

matin (desayuno): 9-10h00
midi (comida): 14h-16h30
soir (cena): 20h-21h00

Diapositive

11

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Mariachis**
- Marimba:** instrument se rapprochant du xylophones
- Charrería:** rodéo mexicain
- Lucha libre:** lutte mexicaine, grande tradition populaire et culte pour les lutteurs costumés et masqués
- Corrida:** la ville de Mexico possède la plus vaste plaza de toros au monde avec plus de 50 000 places
- Sport national:** soccer
- Cinéma:** réalisateur: Alejandro González Iñárritu (*Amores Perros*, *21 Grammes*, *Babel*) Acteur: Gael García Bernal
- Littérature:** Carlos Fuentes, Juan Rulfo, Octavio Paz
- Peinture:** Diego Rivera, Frida Kahlo

Diapositive

12

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Les jours fériés du BIQ Mexico

Les dates importantes à Mexico:

- 1^{er} janvier: Jour de l'an
- 6 janvier: Fête des Rois mages (Épiphanie). C'est à cette occasion que les enfants reçoivent leurs cadeaux
- 2 février: Chandeleur
- 5 février: Fête de la Constitution
- 19 février: Fête de l'armée
- 24 février: Jour du drapeau
- Fin février-début mars: Carnaval, Particulièrement important à Veracruz
- 21 mars: Anniversaire du président Benito Juárez
- Avril: Fête de Pâques. Jeudi et Vendredi saints sont fériés
- 1^{er} mai: Fête du travail
- 5 Mai: Anniversaire de la victoire mexicaine sur les troupes françaises à Puebla, en 1862.

Diapositive

13

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours
fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraites touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- 10 mai : fête de mères
- 15 mai: Journée des enseignants. Congé scolaire
- 13 août: commémoration (informelle) de la chute de Mexico-Tenochtitlán aux mains de Cortés.
- Septembre: Mois de la patrie
- 1^{er} septembre: Rapport annuel du président au Congrès de l'Union
- 16 septembre: jour de l'indépendance. Les célébrations commencent la veille, le Président de la République lance *el Grito* (le cri), à la fenêtre du Palais présidentiel face au *Zócalo* en criant trois fois : ¡Viva Mexico!
- 12 octobre : Jour de la Race: commémoration de la découverte de l'Amérique et du métissage des peuples.
- 2 novembre: Jour des morts, la fête la plus traditionnelle du Mexique
- 20 novembre : Anniversaire de la Révolution mexicaine
- 12 décembre : Fête de la Vierge de Guadalupe.
- 16-24 décembre : *Las Posadas* processions reconstituant le voyage de Marie et de Joseph à Bethléem
- 25 décembre : Noël

Diapositive

14

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraites touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- **Eau:** l'eau du robinet n'est pas potable au Mexique. Il faut donc éviter d'en boire et acheter plutôt des bouteilles d'eau. Évitez les glaçons qui sont rarement purifiés. Demander la boisson "*sin hielo*"
- **Nourriture:** Éviter de manger dans la rue ou dans les endroits où la propreté est incertaine.
- **Effet d'altitude:** Boire et manger très léger dès l'arrivée pour diminuer l'effet d'altitude
- **Pollution:** Mexico est parmi les villes les plus polluées au monde. Situé à 2 300 mètres d'altitude, son air contient 30% moins d'oxygène qu'au niveau de la mer. Cependant, les actions entreprises par le gouvernement mexicain depuis environ 20 ans ont diminué les niveaux de pollution.
- **Sécurité:** Insécurité particulièrement importante à Mexico. Être vigilant. (Voir les recommandations de sécurité)

Diapositive

15

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraites touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Les directives de sécurité à jour sont remises aux conseillers par le BIQ et les BCV.

- Ne JAMAIS prendre des taxis dans la rue, appeler un taxi de "sitio" (voir téléphones utiles du guide pratique).
- Ne rien porter sur soi de valeur, utiliser les coffres forts de l'hôtel.
- Éviter les zones éloignées des grands axes et les lignes de bus ou de chemin de fer secondaires.
- Éviter de se promener le soir dans certains quartiers (Centre Ville, Polanco...). Veuillez vous informer auprès du personnel du BIQ ou de l'hôtel sur les quartiers que vous voulez visiter.
- Éviter de faire appel à la police, même si ce n'est que pour un renseignement (préférer un passant ou un vendeur).
- En cas d'agression, donner tout, calmement et sans mouvements brusques ou agressifs.

Diapositive

16

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Avoir toujours un peu d'argent en plus de son budget journalier de façon à toujours avoir une somme à donner en cas d'agression.
- Ne pas porter sur soi billets d'avion, cartes de crédit et passeport, les laisser plutôt dans le coffre fort de l'hôtel.
- Ne rien laisser dans les bus ou les voitures, même pendant quelques minutes.
- Dans le métro, garder son sac devant soi
- Si les conseillers sont équipés d'un cellulaire par le MICC avant leur départ, programmer le numéro du BIQ et du BVC dans les cellulaires avant leur départ;
- Ne jamais perdre de vue l'ordinateur, l'imprimante et les dossiers. **Les garder toujours près de soi.**

Diapositive

17

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- le Zócalo, la place centrale
- le Palacio Nacional
- la Catedral Metropolitana
- les ruines du Templo Mayor
- l'Alameda, agréable parc, entouré de maisons coloniales, cafés, restaurants, boutiques et marchés
- la Zona Rosa, pour la vie nocturne.
- le Bosque de Chapultepec, le plus grand parc de la ville
- la Basilique de Guadalupe
- les demeures coloniales de San Angel
- la pyramide de Cuicuilco
- les canaux de Xochimilco
- le Museo Nacional de Antropología, mondialement réputé.
- la Calle de la Moneda et ses édifices coloniaux
- Coyoacán et le Museo Casa Frida Kahlo
- Les ruines de Teotihuacán, se trouvent à 50 km au nord-est de la ville
- L'ancienne ville minière de Taxco, réputée pour l'argent, à 180 km au sud-ouest de la ville

Diapositive

18

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture et traditions
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- **Hotel Nikko Mexico**
<http://www.hotelnikkomexico.com/>
Services inclus: 5 étoiles, piscine, gym, centre d'affaires, journaux gratuits, centre de santé
Distance lieu de travail et hôtel: 1,5 km
Distance entre aéroport et hôtel: +/- 45 min.
- **Hotel Presidente InterContinental**
<http://www.ihotelsgroup.com/intercontinental/en/gh/locations/overview/mexico/379>
Services inclus: gym, business centre, centre de beauté, journaux gratuits
Distance lieu de travail et hôtel: 1,5 km
Distance entre aéroport et hôtel: +/- 40 min.
- **Suites Masaryk**
Presidente Masaryk No. 274, Col. Polanco, Mexico, D.F.
masarik274@aol.com
Services inclus: studio, kitchenette, internet, gym
Distance lieu de travail et hôtel: 1, 5 km
Distance entre aéroport et hôtel: +/- 1 heure

Diapositive

19

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Hôtels
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Bonjour : Hola / buenos días
Au revoir : Adiós
Parlez-vous... ? : ¿ Habla usted...?
Français: français Anglais: anglais
Merci : Gracias
S'il vous plaît : Por favor
Comment allez-vous ? : ¿Como está?
(très) bien : (muy) bien
Oui : Sí
Non : No
Je veux ... : Quiero ...
Où est...? : Donde está?
Je ne comprends pas = No entiendo
Combien ça coûte? = ¿Cuánto cuesta?

Pour en connaître plus : <http://www.mexique-voyages.com/information/mexique/pratiques/lexique-espagnol.php>

Diapositive

20

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Tourisme :
Site officiel de l'Office de tourisme du Mexique : www.visitmexico.com
Site officiel de la ville de Mexico : <http://www.mexicocity.com.mx/>
Hebdomadaire des événements culturels de Mexico : <http://www.templedbn.com.mx/>
ABC latine Mexico : <http://www.abc-latina.com/mexique/>

Quotidiens :
Reforma
El Universal
Jornada

Affaires diplomatiques et consulaires :
Gouvernement mexicain
Ministère des Affaires étrangères
Ambassade du Canada à Mexico
Présidence

Lectures conseillées :
La Fies Limpide Region (de Carlos Fuentes)
Le Labyrinthe de la solitude (d'Octavio Paz)
Historia Mínima de México (de Daniel Cosío Villegas et al.)

Diapositive

21

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- **Passeport**: valide pour une durée de six mois après l'arrivée
- **Visa**: aucun pour les séjours de moins de six mois
- **Vaccins**: voir [Santé voyages](#)
- **Ressources nécessaires à la mission**:
 - cellulaire
 - ordinateur portable
 - transport sur place: généralement à pied de l'hôtel au BIQ
- **Consulter les conseils aux voyageurs** :
 - [Affaires étrangères et Commerce International Canada](#)
 - [Ministère des Affaires Étrangères de France](#)
- **Coordonnées du BIQ de Mexico**

Diapositive

22

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

- Documents internes BIQ Mexico
 - [Aide-mémoire](#)
 - [Consignes aux conseillers](#)
 - [Guide pratique du BIQ Mexico](#)
- [Directive de gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec](#)
- [Logistique et organisation des missions](#)
- [Sommaire des itinéraires d'action](#)

Diapositive

23

MEXICO
Présentation
Infos pratiques
Argent & achats
Cuisine & boisson
Culture
Fêtes et jours fériés
Santé et sécurité
Recommandations
Attraits touristiques
Lexique de voyage
Liens utiles
Avant le départ
Documents pratiques
Forum de discussion

Quelques exemples...

- [Allez visiter le musée d'Art contemporain !](#)
- [Bon resto dans la Roma](#)
- [Films à voir...](#)
- [Lectures conseillées](#)
- [ATTENTION TAXI : utiliser les officiels \(de sitio\) !](#)

Pour suggérer une mise à jour ou mentionner un lien brisé, [cliquez ici](#)

Diapositive

24

Rôles et responsabilités
pour le maintien du guide

- Documents aide-mémoires et documents internes au BIQ: employés des BIQ (hyperlien)
- Jours fériés et coordonnées BIQ: site internet d'Immigration-Québec
- Tableau logistique et organisation des missions: Service de la sélection (hyperlien)
- Mise à jour de l'information générale : Direction générale de l'immigration = un étudiant à l'été
- Suggestions de mises à jour : conseillers

Diapositive
25

Bientôt...

- Un guide pour chaque ville de sélection
- Disponible sur l'intranet du MICC

25

Diapositive
26

Références

- Encyclopédie Quid : <http://www.quid.fr/monde.html>
- Encyclopédie libre Wikipédia : <http://www.wikipedia.org>
- Ministère des Relations internationales : <http://www.mri.gouv.qc.ca>
- Affaires étrangères et Commerce international : <http://www.international.gc.ca/international>
- France diplomatie : <http://www.diplomatie.gouv.fr>
- CIA- The World Factbook : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>
- Guide Routard : http://www.routard.com/guide_accueil.asp
- Lonely Planet : http://www.lonelyplanet.fr/_htm/destinations/
- Petit Futé : <http://www.petitfute.com>
- Guide Ulysse : <http://www.guideulyse.com>
- Let's go : <http://www.letsgo.com>
- Site officiel de l'office de tourisme du Mexique : www.visitmexico.com
- Site officiel de la ville de Mexico : <http://www.mexicocity.com.mx>

26

Diapositive
27

**Questions ?
Commentaires ?**

Merci !
Marie-Pier Veilleux et Michel Ste-Marie

27

Annexe IV : Modèle du guide de voyage

Modèle à suivre pour la rédaction du guide de voyage

Le guide de voyage devrait contenir les informations suivantes pour chaque ville :

Drapeau du pays

Présentation

- **Pays (nom officiel):**
- **Superficie pays:**
ville :
- **Population pays:**
ville:
- **Langues:**
- **Religion:**
- **Capitale :**
- **Régime politique:**
- **Activité s économiques:**
- **PIB/ hab.:**
- **Devise nationale:**
- **Carte de la ville (en hyperlien) :** Voir Encyclopédie Quid:
<http://www.quid.fr/monde.html>

Infos pratiques

- **Monnaie nationale:**
- **Poids et mesures :**
- **Électricité :** *Ajouter à tous les guides :* Pour le guide des conversions électriques à travers le monde : <http://www.kropla.com/electric2.htm>
- **Indicatif téléphonique :**
- **Poste:**
- **Transport :**
- **Décalage horaire:**
- **Itinéraire de voyage:**
- **Durée du voyage:**
- **Lieu d'entrevue :** (coordonnées)
- **Jours et heures d'ouverture du bureau :**
- **Jours et heures de travail :**
- **Transport de l'aéroport :**

Argent & achats

- **Monnaie nationale:** *Ajouter à tous les guides :* [Conversion](#) de la monnaie.
- **Change :**

- **Taxe:**
- **Pourboire:**
- **Marchandage:**

Cuisine & boisson

- **Spécialités régionales:**
- **Boissons :**

Culture et traditions

- **Musique:**
- **Folklore :**
- **Sport national:**
- **Cinéma:** (réalisateurs, acteurs, films)
- **Littérature:** (auteurs, œuvres)
- **Peinture:**
- *Tout autre thème culturel et/ou artistique*

Fêtes et jours fériés

- **Jours fériés des missionnaires**
- **Dates importantes (et jours fériés) du pays**

Santé et sécurité

- **Santé:**
- **Sécurité:**
- **Risque naturels:**
- **Pollution:**
- **Eau:**
- **Vaccins :** *Ajouter :* Voir Santé voyages : <http://www.astrium.com/>

Recommandations

(us et coutumes, à faire, à ne pas faire, sécurité, etc.)

Attraits touristiques

Hôtels

- **Coordonnées**
 - **Services inclus**
 - **Distance du lieu de travail**
 - **Distance de l'aéroport**
 - **Plan d'accès (si disponible)**

Lexique de voyage

Liens utiles

Tourisme

Quotidiens et hebdomadaires

Affaires diplomatiques et consulaires

Lectures conseillées

Avant le départ

Passeport et visas

- **Passeport :**
- **Visa :**

Conseils aux voyageurs et avertissements

- Affaires étrangères et Commerce international du Canada :
<http://www.voyage.gc.ca/dest/report-fr.asp?country=18000>
- Ministère des Affaires Étrangères et européennes de France :
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs_909/index.html
- Foreign & Commonwealth Office : <http://www.fco.gov.uk/en/travelling-and-living-overseas/travel-advice-by-country/>
- U.S. Department of State : <http://travel.state.gov/>

Voyager au féminin

- Voyager au féminin : Conseils pour la voyageuse vigilante et accomplie, Affaires étrangères et Commerce international du Canada :
http://www.voyage.gc.ca/main/pubs/her_own_way-fr.asp
- Forum de discussion : <http://voyageforum.com/voyage/F14/>

Frais supplémentaires à prévoir

(taxes d'aéroport, bagages, etc.)

Ressources nécessaires à la mission

(cellulaire, portable, imprimante, transport sur place, interprète, etc.)

Coordonnées importantes :

- BIQ
- Ambassade du Canada
- Délégation/bureau du Québec

Documents pratiques

Documents interne BIQ

Documents MICC

- Directive de gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec
- Logistique et organisation des missions
- Sommaire des itinéraires d'avion

Annexe V

Sources utilisées Pour la rédaction du guide de voyage

Encyclopédies

- Encyclopédie de l'État du monde : <http://www.etatdumonde.com/>
- Encyclopédie Quid : <http://www.quid.fr/monde.html>
- Encyclopédie libre Wikipédia : <http://www.wikipedia.org>

Sites gouvernementaux

- Ministère des Relations internationales : <http://www.mri.gouv.qc.ca>
- Affaires étrangères et Commerce international :
<http://www.international.gc.ca/international>
- France diplomatie : <http://www.diplomatie.gouv.fr>
- Sites officiels des gouvernements étrangers
- CIA- The Worl Factbook : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>

Guides de voyage

- Guide Routard : http://www.routard.com/guide_accueil.asp
- Lonely Planet : http://www.lonelyplanet.fr/_htm/destinations/
- Petit Futé : <http://www.petitfute.com>
- Guide Ulysse : <http://www.guidesulysse.com>
- Let's go : <http://www.letsgo.com>

Site officiels des offices de tourisme des villes et pays

Annexe VI : note de service

Immigration
et Communautés
culturelles



Direction de la planification opérationnelle et de la coordination

ENVOI PAR COURRIEL

NOTE

DESTINATAIRE(S) : Joane Boyer, directrice générale DGI

EXPÉDITEUR : Marie-Pier Veilleux et Michel Ste-Marie

DATE : 17 juin 2008

OBJET : Article 5.2.5 de la directive de gestion des frais de déplacement à l'extérieur du Québec

Considérant la complexité d'application de la qualité « raisonnable » du remboursement des frais de repassage et de blanchissage, telle qu'indiquée dans la directive ministérielle sur la gestion des frais de déplacements à l'extérieur du Québec, nous avons procédé à la vérification de plusieurs comptes de dépenses des conseillers en sélection.

Après analyse des demandes de remboursement des frais de repassage et de blanchissage des conseillers pour l'hiver 2008, il apparaît que des variations substantielles existent en fonction des territoires fréquentés, des employés, de la durée et des types de séjours. Le rapport entre les frais d'hébergement et les coûts de nettoyage varie largement selon chaque cas, ce qui ne nous permet pas de fixer un indice quantifiable pouvant être utilisé de manière reproductible afin de baliser les frais de remboursement acceptables.

Pour cette raison, nous recommandons d'exclure de la directive l'élément « pourcentage des frais maximaux journaliers d'hébergement ». Cependant, afin de pouvoir attester la qualité « raisonnable » de la demande de remboursement, nous conseillons fortement l'ajout de « pièces justificatives originales détaillées » comme composante de la directive.

En somme, nous proposons que :

la directive actuellement diffusée :

« Sur présentation de pièces justificatives appropriées, les frais raisonnables de repassage et de blanchissage payés pendant le déplacement et au retour, le cas échéant, sont remboursables pour chaque période comportant 3 couchers consécutifs. »

ayant été modifiée (mais non publiée) par :

« Sur présentation de pièces justificatives appropriées, les frais raisonnables de repassage et de blanchissage payés pendant le déplacement et au retour, le cas échéant, sont remboursables pour chaque période comportant 3 couchers consécutifs. Ces frais sont cependant limités à xx% des frais maximaux journaliers d'hébergement. (Ces frais sont cependant limités à (à venir) des frais maximaux journaliers d'hébergement. Toutefois, si le remboursement excède les limites permises, des pièces justificatives originales détaillées doivent être produites afin de démontrer la pertinence du dépassement.) »

soit remplacée par :

« Sur présentation de pièces justificatives originales détaillées, les frais raisonnables de repassage et de blanchissage payés pendant le déplacement et au retour, le cas échéant, sont remboursables pour chaque période comportant 3 couchers consécutifs.»

360, rue McGill,
bureau 3.01
Montréal (Québec)
H2Y 2 E9
Téléphone : 514
873-9290
poste 20930
Télécopieur : 514
864-2926
www.micc..gouv.qc.ca