

VÉRIFICATION DES PRINCIPAUX PROCESSUS
FINANCIERS

DE

L'UNITÉ DE GESTION DU SUD-OUEST DES
TERRITOIRES DU NORD-OUEST

Rédigé par :
Interis Consulting Inc.

ÉBAUCHE DU RAPPORT

Décembre 2006

Rapport présenté et approuvé par le comité de vérification et évaluation

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2006

N° de catalogue : R60-3/2-14-2007
ISBN : 978-0-662-69779-4

TABLE DES MATIÈRES

1	RÉSUMÉ.....	8
1.1	CONTEXTE.....	8
1.2	OBJECTIFS ET PORTÉE.....	10
1.3	MÉTHODE	10
1.4	ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	11
1.5	CONCLUSION	11
2	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	12
2.1	Cadre de contrôle de la gestion	12
2.2	Recettes	16
2.3	Passation de marchés.....	20
2.4	Paiement aux fournisseurs.....	22
2.5	Cartes d'achat.....	25
2.6	Voyages.....	27
2.7	Codage financier.....	30

Rapport présenté et approuvé par le comité de vérification et évaluation lors de la réunion du 26 mars 2007

RÉSUMÉ

L'Agence Parcs Canada (APC) procède à l'heure actuelle à une série de vérifications cycliques des principales pratiques financières, administratives et de gestion ayant cours dans les unités de gestion, les centres de services et au Bureau national. Les vérifications sont axées sur le respect des politiques et des pratiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de l'APC. La vérification de l'unité de gestion du Sud-Ouest des Territoires du Nord-Ouest (UGSOTNO) a été effectuée dans le cadre de ce programme de vérifications cycliques.

La présente vérification visait à confirmer que les principes de diligence raisonnable sont dûment appliqués aux principaux processus de gestion et à garantir à la haute direction que les processus et les contrôles mis en œuvre à l'UGSOTNO sont adéquats et suffisants pour limiter le risque de non-respect des pratiques et des politiques du SCT et de l'APC. La portée de cette vérification comprenait l'examen du cadre de contrôle de la gestion (CCG) pour la gestion financière et les principaux processus financiers suivants : les recettes, la passation de marchés, l'utilisation des cartes d'achat, les dépenses relatives aux voyages, le codage financier et les paiements aux fournisseurs. On a vérifié les pratiques financières aux bureaux des deux parcs nationaux qui font partie de l'unité de gestion : Fort Smith/Wood Buffalo et Fort Simpson/Nahanni.

À notre avis, le travail de vérification effectué et les éléments de preuve réunis sont suffisants pour appuyer les conclusions énoncées dans le présent rapport.

Nos observations et nos recommandations ont été faites en conformité avec le système de cotation utilisé pour les rapports de vérification de Parcs Canada.

Dans l'ensemble, l'UGSOTNO a mis en place à Fort Smith/Wood Buffalo les processus financiers nécessaires pour assurer la responsabilisation des transactions financières. Cependant, le cadre de contrôle de gestion au bureau de Fort Simpson/Nahanni doit être renforcé afin de fournir un niveau acceptable de diligence raisonnable pour la plupart des procédures. Nous n'avons pas découvert d'erreurs importantes, mais il existe un risque accru d'activités financières, de transactions ou de calculs inappropriés ou non approuvés, en raison d'un manque de séparation des tâches et de l'absence de contrôles effectués par un superviseur.

La vérification a permis de trouver plusieurs faiblesses. Ces faiblesses sont détaillées dans les sections pertinentes ci-dessous, où l'on trouve les recommandations connexes. Pour corriger les faiblesses en question, nous recommandons :

1. Qu'en raison du manque de séparation des tâches, la gestionnaire des finances et de l'administration (FA) et le directeur d'unité de gestion accroissent leur surveillance financière du bureau de Fort Simpson/Nahanni et y fassent des visites plus régulières. Le directeur de Fort Simpson/Nahanni devrait envisager de suivre un cours de recyclage sur la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) pour renforcer ses responsabilités de gestion financière.

2. Que le bureau de Fort Simpson/Nahanni prépare des rapports d'activité périodiques et les soumette à la gestionnaire des FA afin d'accroître le niveau de surveillance.
3. Que l'agent des finances de Fort Simpson/Nahanni améliore le système de classement afin que les documents à l'appui des transactions soient faciles à trouver. Il faudrait envisager d'augmenter le nombre de chemises de classement pour les fournisseurs, les cartes d'achat, les voyages d'affaires, les voyages de titulaires de postes isolés, le logement du personnel, les sources de recettes, etc. Tous les dossiers devraient comprendre une piste de vérification bien documentée permettant d'expliquer clairement quelles transactions ont été effectuées, quand elles l'ont été et par qui.
4. Que la gestionnaire des FA fasse en sorte que les contrôles internes exercés sur la réception et l'enregistrement des recettes soient appropriés pour l'ensemble de l'unité de gestion. Cela pourrait comprendre :
 - La facturation mensuelle des frais de guide, basée sur la date de début des voyages;
 - Le rapprochement mensuel des recettes réalisées, reçues et déposées et des relevés bancaires et du grand livre;
 - L'examen des rapprochements par le directeur et par la gestionnaire des FA.
5. Que la gestionnaire des FA mette en place des contrôles de supervision supplémentaires afin de garantir l'exécution en temps utile des activités d'enregistrement, de facturation et de dépôt des recettes ainsi que de rapprochement des soldes des comptes de recettes, pour chacun des types de recettes perçues au bureau de Fort Simpson/Nahanni. Le directeur de Fort Simpson /Nahanni devrait parapher le rapprochement et le faire parvenir chaque mois à la gestionnaire des FA.
6. Que la gestionnaire des FA veille à ce que le rapport sur les salaires par CIDP soit rapproché chaque mois avec le grand livre et les résumés des loyers par employé.
7. Que la gestionnaire des FA et le directeur de Fort Simpson/Nahanni accroissent le niveau d'examen et de surveillance des paiements effectués au bureau de Fort Simpson/Nahanni afin que les approbations en vertu de l'article 34 soient documentées de façon appropriée et que tous les paiements aux fournisseurs soient effectués à temps pour éviter les pénalités pour les retards.
8. Que l'unité de gestion mette en place des procédures visant à faciliter le traitement rapide des relevés des cartes d'achat et à surveiller toutes les transactions effectuées à l'aide des cartes afin d'éviter les frais de retard. L'unité de gestion devrait envisager d'obtenir l'accès en ligne pour recevoir l'information plus rapidement.
9. Que la gestionnaire des FA élabore une politique selon laquelle les employés peuvent utiliser pour leurs achats des autorisations d'achats locaux (AAL) plutôt que les cartes d'achat, afin de rationaliser le processus de paiement.

10. Que l'agent de FA de Fort Simpson/Nahanni fasse en sorte que les voyages d'affaires et les voyages au titre d'indemnité de poste isolé puissent être suivis et surveillés facilement pour chacun des employés pour chaque année..
11. Que l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni fasse en sorte que les rapports sur l'état des demandes de remboursement de frais pour tous les types de voyages (affaires et titulaires de postes isolés) soient surveillés et examinés chaque mois par le directeur de Nahanni et la gestionnaire des FA.
12. Que la gestionnaire des FA continue à peaufiner la feuille de calcul de la gestion des incendies afin de simplifier le codage financier et les rapports sur la gestion des incendies.
13. Que la gestionnaire des FA effectue davantage d'examen du codage financier des transactions afin d'assurer l'exactitude du codage.

Le tableau suivant constitue un sommaire de l'évaluation

FORT SMITH/PARC NATIONAL WOOD BUFFALO

PROCESSUS FINANCIER	COTE	
Cadre de contrôle de la gestion	VERT	Sous contrôle
Recettes	VERT	Sous contrôle
Passation de marchés	VERT	Sous contrôle
Paiements aux fournisseurs	VERT	Sous contrôle
Cartes d'achat	VERT	Sous contrôle
Voyages	VERT	Sous contrôle
Codage financier	JAUNE	Améliorations moyennes requises

FORT SIMPSON/PARC NATIONAL NAHANNI

PROCESSUS FINANCIER	COTE	
Cadre de contrôle de la gestion	ORANGE	Améliorations importantes requises
Recettes	ROUGE	Insatisfaisant
Passation de marchés	VERT	Sous contrôle
Paiements aux fournisseurs	JAUNE	Améliorations moyennes requises
Cartes d'achat	JAUNE	Améliorations moyennes requises
Voyages	JAUNE	Améliorations moyennes requises
Codage financier	JAUNE	Améliorations moyennes requises

1 RÉSUMÉ

1.1 CONTEXTE

L'APC procède à l'heure actuelle à une série de vérifications cycliques des principales pratiques financières, administratives et de gestion en usage dans toutes les unités de gestion, les centres de services ainsi qu'au Bureau national. Les unités de gestion regroupent des parcs nationaux, des lieux historiques nationaux et des aires marines nationales de conservation qui sont habituellement près les uns des autres. Cette proximité leur permet de partager leurs ressources de gestion et d'administration

L'unité de gestion du Sud-Ouest des Territoires du Nord-Ouest (UGSOTNO) comprend le parc national Wood Buffalo, la réserve de parc national Nahanni et 29 lieux historiques nationaux. Le bureau central de l'unité de gestion est situé à Fort Smith, aux T.N.-O., et avec un petit bureau à Fort Chipewyan, est responsable du parc national Wood Buffalo. Un autre bureau, situé à Fort Simpson, aux T.N.-O., est chargé de la réserve de parc national Nahanni.

Le parc national Wood Buffalo, qui chevauche l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest, est le plus grand des parcs nationaux du Canada et l'un des plus vastes du monde. Il a été créé en 1922 pour protéger les troupeaux de bisons en liberté de la région. En 1982, il a été désigné site du patrimoine mondial par l'UNESCO. Une partie importante de son budget est consacrée à la gestion et à l'étude du bison, de la grue blanche d'Amérique et d'autres espèces sauvages ainsi qu'à la gestion des incendies. Il se produit chaque année entre 30 et 60 incendies forestiers dans le parc, de sorte que le parc national Wood Buffalo est l'un des rares parcs nationaux à posséder un budget annuel de lutte contre les incendies. Le parc reçoit chaque année environ 1 000 visiteurs, qui utilisent ses huit sentiers, ses trois terrains de camping et ses 241 kilomètres de routes non pavées et de routes d'hiver. Aujourd'hui, les collectivités vivant autour du parc sont surtout formées de Cris, d'Ojibways, de Métis et de Non-Autochtones. Les Autochtones locaux utilisent les ressources du parc pour des activités traditionnelles de chasse, de pêche et de piégeage.

La réserve de parc national Nahanni est concentrée sur les vallées fluviales de la rivière Nahanni et de la rivière Flat, dans le sud-ouest des T.N.-O. En 1978, le parc national Nahanni, une destination de canotage reconnue à l'échelle internationale, a été le premier endroit du monde à être désigné site du patrimoine mondial par l'UNESCO. Le parc a été créé suite à un grand débat public sur l'avenir de la rivière Nahanni Sud et de la chute Virginia comme rivière sauvage à écoulement libre. Ce processus a eu un effet direct sur les décisions relatives aux frontières du parc, de sorte qu'on a insisté sur l'importance de protéger la rivière d'un développement hydroélectrique qui se ferait aux dépens des bassins hydrographiques et des habitats fauniques vierges. Les Autochtones traditionnels de la région sont les peuples Dénés. Le parc est administré conjointement par le Nah Dehe Consensus Team (NDCT) – formé de trois représentants de l'APC et de quatre représentants des Premières Nations Deh Cho. Il n'y a pas de route d'accès au parc. La plupart des gens qui se rendent à la rivière le font par avion. Pendant un grand nombre d'années, l'expansion des frontières du parc a fait l'objet de débats, car on souhaitait y intégrer tout le bassin hydrographique de la rivière Nahanni, principalement pour protéger la rivière, la faune et les forêts de la pollution et de la destruction que pourraient entraîner des activités minières à l'intérieur du bassin. Ce sujet évoquait des sentiments

contradictoires chez la population, dans ce débat opposant le développement des ressources à la protection de l'environnement.

En octobre 2006, durant la vérification, la ministre de l'Environnement a annoncé que le gouvernement s'engageait à compléter l'expansion du parc national Nahanni d'ici 2008. Cela pourrait faire passer la superficie du parc à 38 000 kilomètres carrés. En même temps, la ministre a annoncé la conclusion d'une entente entre la Première nation de Lutsel K'e Déné et le gouvernement fédéral concernant le début de l'établissement des frontières et de l'élaboration des règles pour faire du bras Est du Grand lac des Esclaves, dans les Territoires du Nord-Ouest, un parc national dont la superficie pourrait atteindre 33 000 kilomètres carrés¹. La gestion de ce nouveau parc sera probablement confiée à l'unité de gestion du Sud-Ouest des T.N-O.

Le tableau suivant résume les ressources et les activités touristiques des deux principaux bureaux de l'unité de gestion :

Élément	Parc Wood Buffalo (bureau de Fort Smith)	Parc Nahanni (bureau de Fort Simpson)
Budget 2006-2007	5,7 millions de dollars	1,7 million de dollars
Budget de biens et services pour 2006-2007	3 575 000 dollars	925 000 dollars
Budget de gestion des incendies pour 2006-2007	1 960 000 dollars (55 % du total du budget des biens et services) pour les coûts de présuppression des incendies comme les salaires de base, les contrats de base et les autres coûts de base plus les fonds du crédit 110 tels qu'utilisés	Pas de budget fixe
Superficie	44 000 kilomètres carrés	4 766 kilomètres carrés
Personnel permanent	35 personnes	7 personnes
Personnel saisonnier	53 personnes – principalement des équipes de lutte contre les incendies	9 personnes
Visiteurs – par année	1 000	1 000
Utilisation habituelle des ressources par les visiteurs	Emplacement de camping avec accès à la route	Guides privés de rivière

¹ À titre d'illustration, notons que la superficie de la Suisse est de 41 000 kilomètre carrés, et celle de la Belgique, de 30 000 kilomètres carrés.

1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE

La vérification visait à confirmer qu'on appliquait les principes de diligence raisonnable aux principaux processus de gestion et à fournir à la haute direction l'assurance que les processus et les contrôles en place étaient adéquats et permettaient d'atténuer les risques de non-respect des politiques et des pratiques du SCT et de l'APC.

La vérification comprenait l'examen du cadre de contrôle de la gestion (CCG) pour la gestion financière et les principaux processus financiers suivants :

- les recettes;
- la passation de marchés;
- les paiements aux fournisseurs;
- l'utilisation des cartes d'achat;
- les dépenses relatives aux voyages;
- le codage financier.

La vérification portait sur les processus en place et les opérations effectuées entre le 1^{er} avril 2005 et la mi-octobre 2006.

1.3 MÉTHODE

La vérification comprenait une visite d'une semaine au bureau central de l'UGSOTNO à Fort Smith, T.N.-O., une visite d'une semaine au bureau de Fort Simpson ainsi que les activités suivantes :

- ◆ Un examen des documents pertinents, y compris le document de gestion de Nahanni, les plans d'affaires viables de l'UGSOTNO pour 2003 à 2008 et 2006 à 2011, l'entente intérimaire de gestion du parc de Nahanni, l'entente entre l'APC et les Premières nations Deh Cho, le modèle de prévision des coûts pour le Nord, les politiques du SCT concernant les principaux processus financiers et divers rapports financiers;
- ◆ Des entrevues avec la direction et le personnel de l'unité de gestion responsable des principaux processus financiers aux deux endroits;
- ◆ Un examen d'un échantillon de transactions pour chacun des principaux processus financiers visés.

Le programme de vérification, les guides d'entrevue et l'échantillonnage des transactions ont été effectués conformément à des formulaires et des méthodes mis au point par l'APC pour toutes les vérifications des principaux processus financiers des unités de gestion afin d'assurer une approche systématique et la comparabilité des analyses et des résultats pour toutes les unités de gestion.

Nos observations et nos recommandations ont été faites en conformité avec le système de cotation utilisé pour les rapports de vérification de Parcs Canada, décrit ci-dessous :

Système de cotation utilisé pour les rapports de vérification		
ROUGE	Insatisfaisant	Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.
ORANGE	Améliorations importantes requises	Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes importants ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle.
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.
BLEU	Améliorations mineures requises	Bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'environnement de contrôle.
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

À notre avis, le travail de vérification effectué et les éléments de preuve réunis sont suffisants pour appuyer les conclusions du présent rapport.

1.5 CONCLUSION

La vérification a permis de trouver plusieurs faiblesses. Ces faiblesses sont détaillées dans les sections pertinentes ci-dessous, où l'on trouve les recommandations connexes.

L'UGSOTNO a mis en place à Fort Smith/Wood Buffalo les processus financiers nécessaires pour assurer la responsabilisation des transactions financières. Cependant, le cadre de contrôle de gestion au bureau de Fort Simpson/Nahanni doit être renforcé afin de fournir un niveau acceptable de diligence raisonnable pour la plupart des procédures. Nous n'avons pas découvert d'erreurs importantes, mais il existe un risque accru d'activités financières, de transactions ou de calculs inappropriés ou non approuvés, en raison d'un manque de séparation des tâches et de l'absence de contrôles effectués par un superviseur.

2 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

2.1 Cadre de contrôle de la gestion

Fort Smith/parc national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/réserve de parc national Nahanni		
ORANGE	Améliorations importantes requises	Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes importants ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle.

Pratiques actuelles

Notre travail sur l'UGSOTNO comprenait l'examen des documents pertinents et des entrevues avec le directeur d'unité de gestion, le gestionnaire de Fort Simpson/Nahanni (le directeur de Nahanni), la gestionnaire des FA à Fort Smith et l'agent administratif et financier II à Fort Simpson.

À l'exception de l'agent des FA II, installé au bureau du parc Nahanni, à Fort Simpson, les employés du groupe des finances et de l'administration travaillent au bureau du parc Wood Buffalo, à Fort Smith, qui est également le bureau principal de l'unité de gestion. L'agent des FA II relève du directeur de Nahanni, mais a une responsabilité fonctionnelle à l'égard de la gestionnaire des FA. Un adjoint administratif à la conservation des ressources, dont le bureau est situé à Fort Chipewyan, fournit les services financiers et administratifs à cet endroit.

Les dépenses sont traitées par les FA, et le pouvoir de dépenser est exercé par diverses personnes autorisées en vertu de l'article 34. Habituellement, les pouvoirs délégués en vertu de l'article 32 s'accompagnent de ceux conférés par l'article 34, même si certains détenteurs de cartes d'achat n'exercent que les pouvoirs conférés par l'article 32. Le pouvoir de payer (article 33) appartient à la gestionnaire des FA et, en son absence, ce sont les centres de services de Winnipeg ou de Vancouver qui l'exercent. Lorsque la gestionnaire des FA effectue des cycles de paiement en vertu de l'article 33, le directeur autorise les paiements connexes en vertu de l'article 34. Il est clairement entendu que la même personne ne peut exercer à la fois le pouvoir de dépenser et le pouvoir de payer.

Les employés reçoivent tous des cours et du matériel de formation en gestion financière, notamment :

- Le site Web du Centre de services de l'Ouest canadien pour les formalités administratives de base;
- L'ensemble du personnel prend connaissance des trousseaux d'orientation qui comprennent des renseignements sur les voyages, les indemnités de postes isolés, l'accès au bureau, etc. Les employés reçoivent de l'information supplémentaire, au besoin, concernant les pouvoirs délégués, les spécimens de signature, les cartes d'achat;
- Le cours en ligne de Parcs Canada, *Finances et administration 101*, est obligatoire;
- Les questions pertinentes relatives aux finances et à l'administration, soulevées par le personnel des FA, généralement l'aide comptable ou la gestionnaire des FA, sont soulevées à chaque réunion de gestion ou avec la personne en cause, selon le cas.

Le comité de gestion se réunit chaque mois et les gestionnaires qui relèvent du directeur assistent à ces réunions. Les membres du comité discutent de la planification, des questions opérationnelles, des dernières nouvelles et des activités. La mise à jour sur les questions financières constitue un point permanent de l'ordre du jour.

L'équipe des FA se réunit chaque mois pour discuter des problèmes. Chaque mois, on examine un sujet particulier pour que tous les membres du personnel soient à jour concernant les procédures financières, les problèmes, les changements, etc.

L'APC n'a pas mis en place de cadre de gestion du risque à l'échelle nationale. Même si on n'a pas élaboré à l'UGSOTNO de profil de risque officiel combiné à des mesures d'atténuation, on tient compte de façon informelle des risques dans l'élaboration du plan d'affaires viable triennal, par le biais de l'établissement des priorités. Pour élaborer les plans opérationnels, on procède à de nombreuses consultations et on mise sur la participation des groupes d'intervenants locaux. Le budget de l'unité de gestion est établi en fonction du plan d'affaires viable triennal de l'UGSOTNO et de l'allocation des fonds provenant des services votés. Il y a environ cinq ans, on a établi un budget base zéro comme base de financement. L'unité de gestion prévoit utiliser la méthode du budget base zéro d'une façon cyclique pour justifier son budget.

Au début de l'année, l'enveloppe budgétaire est répartie entre les divers gestionnaires, principalement en fonction des dépenses habituelles. On établit les besoins en dépenses en capital et on affecte les ressources en fonction des priorités. La gestionnaire des FA coordonne l'exercice de planification du budget. Les gestionnaires doivent rendre compte de l'atteinte des résultats prévus dans le cadre de leur budget, ce qui constitue une composante de leur examen du rendement. La gestionnaire des FA surveille les écarts budgétaires et en discute avec les gestionnaires et le directeur. Des rapports sur les écarts sont remis tous les mois au personnel de l'unité de gestion et sont soumis tous les trois mois au bureau de l'Ouest canadien, à Calgary, aux fins de regroupement. En général, au cours de la première moitié de l'année, on s'emploie surtout à planifier le travail et les activités. Pendant la seconde moitié, on se concentre davantage sur la gestion financière et budgétaire.

À l'UGSOTNO, des plans de reprise des activités après un sinistre sont en place en ce qui concerne l'information électronique. Des sauvegardes régulières sont effectuées la nuit, du lundi au jeudi. On effectue aussi des sauvegardes hebdomadaires et mensuelles, et les bandes sont déposées dans un coffre-fort à l'épreuve du feu dans l'enceinte de l'unité de gestion à Fort Smith. Les installations sont protégées et verrouillées.

La gestionnaire des FA a déclaré qu'elle a étudié tous les rapports de vérification préparés pour les autres unités de gestion et qu'elle a mis en œuvre les recommandations non appliquées.

Observations

À de nombreux égards, l'unité de gestion ne fonctionne pas comme une seule unité, mais plutôt comme deux entités distinctes, Fort Simpson le parc national Nahanni et Fort Smith le parc national Wood Buffalo. C'est pourquoi un bon nombre des recommandations concernent seulement un des deux bureaux.

Fort Smith/Wood Buffalo

Les rôles et les responsabilités du personnel des FA à Fort Smith sont clairement définis et documentés. Nous avons trouvé que le cadre de contrôle de la gestion comprend des politiques et des procédures relatives aux activités financières et administratives qui avaient été établies et communiquées au personnel. Il s'agit entre autres de directives et de conseils concernant le codage financier, les pouvoirs de signature délégués, les voyages, la passation de marchés et les achats. La gestionnaire des FA joue un rôle de gestion intégral pour l'ensemble de l'unité de gestion, entre autres elle doit faciliter, contester et coordonner le Plan d'affaires viable et remplacer le directeur au besoin.

La séparation des tâches est appliquée chez le personnel et le groupe des FA de Fort Smith. Les rôles et les responsabilités liés aux paiements sont clairement définis, tant pour répondre aux situations courantes que pour remédier aux absences.

Le cadre de contrôle de la gestion mis en place au bureau de Fort Smith est adéquat pour assurer la gérance des ressources (ressources financières et humaines, installations, systèmes de technologie de l'information). Les membres du personnel à qui nous avons posé des questions sont conscients de leurs responsabilités financières et connaissent en détail les politiques du Conseil du Trésor. Il y a eu très peu de changements liés au personnel des FA depuis plusieurs années.

Comme les bureaux sont isolés, la connectivité des réseaux de communication est une préoccupation constante. En général, une fois par mois, les serveurs doivent être réinitialisés. Il semble que cela soit essentiellement imputable à l'âge de l'équipement et au manque d'espace sur le serveur. L'adjoint administratif de Fort Chipewyan n'a pas accès au système financier de l'Agence, le SIGF, pour des raisons analogues. Il n'y a pas de service de téléphonie cellulaire, mais on emploie des téléphones mobiles GSN sur le terrain.

Fort Simpson/Nahanni

Le cadre de contrôle de la gestion en place au bureau de Fort Simpson/Nahanni est inadéquat, principalement à cause du manque de séparation des tâches (une seule employée des FA) et de l'insuffisance des contrôles par un superviseur. Le manque de séparation des tâches, combiné à l'absence de surveillance et de contrôle par un gestionnaire, accroît le risque d'erreurs et de détournements de fonds non détectés.

On n'a pas mis en place de système de classement et de mécanismes généraux de suivi qui permettraient un suivi autonome des transactions et des activités. Nous avons effectué une vérification plus poussée pour nous assurer que des paiements en double n'avaient pas été faits

ou que des erreurs ou des omissions n'avaient pas été commises. Nous n'avons pas trouvé d'erreurs, et nous avons fini par obtenir la documentation à l'appui ou les explications appropriées, mais le système de classement faisait qu'il était difficile de trouver les documents et de déterminer la validité, l'opportunité et la précision des transactions. Ainsi, les voyages de tous les employés, qu'il s'agisse de voyages d'affaires, de voyages médicaux de titulaires de postes isolés, de voyages de titulaires de postes isolés effectués ou d'indemnités salariales pour voyages de titulaires de postes isolés, sont tous consignés dans le même dossier. L'agent des FA était très au courant des activités et pouvait répondre à toutes les questions, mais les dossiers et les documents à l'appui n'étaient pas organisés de façon à permettre à d'autres personnes de trouver la documentation.

Le personnel du bureau de Fort Simpson/Nahanni n'est pas supervisé autant que celui de Fort Smith/Wood Buffalo. En général, la gestionnaire des FA ne visite le bureau de Nahanni que quelques fois par année. Comme il faut pour se rendre soit prendre deux avions avec un arrêt d'une nuit entre les deux, soit conduire pendant sept heures, il est difficile de faire mieux.

Les procédures en place ne permettent pas un examen et une surveillance adéquats par le directeur de Fort Simpson/Nahanni, ni par le directeur d'unité de gestion, ni par la gestionnaire des FA. Le rapprochement des recettes et des dépenses dans les comptes du grand livre n'est pas effectué régulièrement. Si cela était fait, la supervision par la gestionnaire des FA serait rendue plus facile.

Recommandations

Nous recommandons :

1. Qu'à cause du manque de séparation des tâches, la gestionnaire des FA et le directeur d'unité de gestion accroissent leur surveillance financière du bureau de Fort Simpson/Nahanni et y fassent des visites plus régulières. Le directeur de Fort Simpson/Nahanni devrait envisager de suivre un cours de recyclage sur la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) pour renforcer ses responsabilités de gestion financière.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA et le directeur d'unité de gestion augmenteront le nombre de leurs visites au bureau de Fort Simpson/Nahanni. Les visites seront faites chaque trimestre, la première ayant lieu du 26 février au 2 mars 2007. En outre, le directeur de Fort Simpson/Nahanni et l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni suivront un cours de recyclage sur la LGFP.

2. Que le bureau de Fort Simpson/Nahanni prépare des rapports d'activité périodiques et les soumette à la gestionnaire des FA afin d'accroître le niveau de surveillance.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. Au début de chaque mois, l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni préparera un rapport d'activité du mois comprenant la liste des recettes du mois, le rapprochement de tous les comptes d'attente (62270, 43750, 32016, 74505, 74500, le SGS par défaut, le logement du

personnel), qui sera approuvé par le directeur de Fort Simpson/Nahanni et sera acheminé à la gestionnaire des FA pour examen avant la fin de la première semaine du mois.

3. Que l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni améliore le système de classement afin que les documents à l'appui des transactions soient faciles à trouver. Il faudrait envisager d'augmenter le nombre de chemises de classement pour les fournisseurs, les cartes d'achat, les voyages d'affaires, les voyages de titulaires de postes isolés, le logement du personnel, les sources des recettes, etc. Tous les dossiers devraient comprendre une piste de vérification bien documentée permettant d'expliquer clairement quelles transactions ont été effectuées, quand elles l'ont été et par qui. Le premier rapport d'activité sera produit et transmis en février 2007.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. L'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni mettra en place un système de classement qui facilitera le suivi des transactions, en utilisant des chemises séparées pour chacun des employés pour les voyages pour le travail, les indemnités de voyages de titulaires de postes isolés et les cartes d'achat. En outre, on créera un dossier pour chaque fournisseur, et ces dossiers seront classés en ordre alphabétique. Ce système sera mis en place immédiatement en préparation pour le nouvel exercice financier.

2.2 Recettes

Fort Smith/parc national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/parc national Nahanni		
ROUGE	Insatisfaisant	Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.

Pratiques actuelles

L'objectif de l'unité de gestion en termes de recettes pour 2006-2007 est de 131 000 dollars. Ce montant provient des sources suivantes :

Source des recettes	dollars
Frais d'entrée au parc	49 800
Camping et droits pour activités récréatives	4 600
Location de terres	5 600
Frais d'entreprise	1 600
Autres recettes	5 500
Immobilier (se référer à la section 2.8 de la Directive sur les logements de l'État)	63 900
Total	131 000

Fort Smith/Wood Buffalo et Fort Simpson/Nahanni accueillent chacun environ 1 000 visiteurs par année. Les visiteurs doivent s'enregistrer et payer des droits d'entrée avant d'entrer dans le parc. On charge des droits d'entrée, mais la raison principale de l'enregistrement est d'assurer la sécurité des visiteurs et la protection de l'environnement. Comme complément à leur enregistrement, les visiteurs sont tenus de participer à un cours d'orientation donné par le personnel au bureau du parc. Les taux varient entre environ 14 \$ et 20 \$ et entre 63 \$ et 125 \$ pour la saison pour Fort Smith/Wood Buffalo et Fort Simpson/Nahanni respectivement.

La majeure partie des frais d'entrée au Fort Simpson/Nahanni sont perçus par un des trois voyageurs qui sont autorisés à opérer dans la zone protégée (il doivent payer des frais annuels de 200 dollars). Ce montant est perçu au moment de la réservation. En fonction du volume, les voyageurs doivent présenter un rapport et remettre le montant dû à chaque mois ou à la fin de la saison.

ObservationsFort Smith/Wood Buffalo

Nous n'avons rien remarqué de particulier à cet endroit. Les contrôles fonctionnent comme prévu. Les recettes sont enregistrées lorsqu'elles sont reçues. Les comptes à recevoir sont surveillés et perçus. La séparation des tâches est adéquate, étant donné que les personnes qui perçoivent les frais sont différentes de celles qui enregistrent les recettes. Les recettes font l'objet de rapports réguliers, qui sont examinés par l'équipe de gestion de l'unité de gestion.

Fort Simpson/Nahanni

À Fort Simpson/Nahanni, les contrôles internes des recettes sont inadéquates. Cela est partiellement dû à un manque de séparation des tâches et à l'absence de contrôles par un superviseur.

Nous avons noté plusieurs problèmes à Fort Simpson/Nahanni :

- L'enregistrement et le dépôt des recettes ainsi que les rapports ne sont pas effectués en temps utile.
 - En date du 20 octobre 2006, aucune facture n'avait été émise aux pourvoyeurs de Fort Simpson/Nahanni pour les voyages d'été. Les recettes, au montant de 35 781,25 \$, n'avaient été ni facturées ni enregistrées dans le grand livre. Le personnel a indiqué qu'il prévoyait remettre les factures aux pourvoyeurs lors d'une rencontre en novembre. Cela n'est pas conforme à la politique, ni à la LGFP.
 - En date du 17 octobre 2006, les dépôts effectués au bureau de Fort Simpson depuis la fin de juillet, totalisant 3 573,45 \$, n'avaient pas été inscrits dans les comptes des recettes. Le montant déposé était encore enregistré dans un compte d'attente. Le personnel n'a donné aucune raison pour le retard à inscrire ces recettes.
- Il n'a pas été possible de vérifier l'intégralité des recettes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les montants dûs par les pourvoyeurs n'avaient pas encore été enregistrés. En outre, certains frais pour le parc sont perçus dans des lieux éloignés et l'argent est apporté au bureau. Il n'y a aucun moyen de vérifier que ces recettes sont toutes enregistrées. Étant donné les lacunes relatives à la séparation des tâches et à la surveillance de la gestion, le risque que les revenus soient sous-déclarés est jugé élevé. Ce risque est quelque peu atténué par le fait que la plupart des visiteurs s'inscrivent au bureau du parc et visitent le parc avec les pourvoyeurs, qui ont en place des contrôles plus efficaces.

Unité de gestion

Aux deux bureaux, la plus grande partie des recettes provient des revenus de location des logements du personnel. Les données du grand livre relatives aux recettes tirées des logements du personnel contiennent des erreurs, en raison des mouvements de personnel entre les parcs. La plupart des erreurs étaient liées au moment de l'inscription, car le loyer avait été perçu mais n'avait pas encore été attribué au parc visé par le système de données sur la rémunération et les avantages sociaux.

Les revenus de location étaient exacts pour seulement huit des quinze employés (incluant ceux qui avaient été transférés ailleurs). Ces revenus étaient surévalués pour quatre employés, qui avaient été transférés ailleurs, mais dont le loyer, inclus dans leurs données salariales, était encore compris dans les revenus de location de l'unité de gestion. De même, ces revenus étaient sous-évalués dans le cas de deux employés nouvellement arrivés à l'unité. En outre, le loyer d'une nouvelle employée, entrée en fonction en mai 2006, n'avait été établi qu'à la fin d'octobre, et elle n'avait pas payé de loyer pendant six mois. Les revenus de location étaient surévalués d'environ 7 000 dollars, et sous-évalués d'environ 12 000 dollars. L'effet net de ces erreurs n'est pas important, mais elles n'auraient pas dû passer inaperçues.

La gestionnaire des FA a récemment appris l'existence d'un rapport², le rapport sur les salaires par CIDP, qui facilite grandement le rapprochement des dossiers des recettes et des déductions salariales faites pour chaque employé. Le rapport sur les salaires par CIDP a révélé de nombreuses erreurs dans les dossiers des revenus de location. Ces erreurs ont maintenant été corrigées.

Recommandations

Nous recommandons :

4. Que la gestionnaire des FA fasse en sorte que les contrôles internes exercés sur la réception et l'enregistrement des recettes soient appropriés pour l'ensemble de l'unité de gestion. Cela pourrait comprendre :
 - La facturation mensuelle des frais de guide, basée sur la date de début des voyages;
 - Le rapprochement mensuel des recettes gagnées, reçues et déposées et des relevés bancaires et du grand livre;
 - L'examen des rapprochements par le directeur et par la gestionnaire des FA.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. L'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni élaborera une feuille de calcul qui sera préparée chaque mois, approuvée par le directeur et acheminée, avec les documents à l'appui, à la gestionnaire des FA pour examen. Cette feuille de calcul comprendra le nom du fournisseur, le numéro du document, la description du travail, la date de facturation, la date où le travail a été effectué, le montant des recettes et la date de perception. Cette feuille de calcul sera incluse dans les documents décrits en réponse à la recommandation n° 2.

5. Que la gestionnaire des FA mette en place des contrôles de supervision supplémentaires afin de garantir l'exécution en temps utile des activités d'enregistrement, de facturation et de dépôt des recettes ainsi que de rapprochement des soldes des comptes de recettes, pour chacun des types de recettes perçues au bureau de Fort Simpson/Nahanni. Le directeur de Fort Simpson/Nahanni devrait parapher le rapprochement et le faire parvenir chaque mois à la gestionnaire des FA.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. L'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni fera parvenir chaque mois à la gestionnaire des FA, pour examen, le rapprochement des recettes déposées, et ce, dès février 2007.

² Suite à une récente vérification, la gestionnaire des FA de l'unité de gestion de Gwaii Haanas a appris qu'il était possible de produire ce rapport dans le système SAP. Elle en a alors informé le Bureau national et tous les gestionnaires des FA de l'Ouest. La semaine précédant la vérification à l'UGSOTNO, la gestionnaire des FA a entrepris de corriger les erreurs à l'aide de ce nouveau rapport. Ce genre de collaboration entre les gestionnaires des FA de l'Ouest semble courant et devrait être encouragé à l'échelle du pays.

6. Que la gestionnaire des FA veille à ce que le rapport sur les salaires par CIDP soit rapproché chaque mois avec le grand livre et les résumés des loyers par employé.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA vérifiera chaque mois tous les comptes d'attente afin de s'assurer que les revenus de location sont exacts et que tous les changements sont intégrés en temps utile.

2.3 Passation de marchés

Fort Smith/parc national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/parc national Nahanni		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Pratiques actuelles

On utilise des contrats pour les biens et pour les services. La passation de marchés (comme les achats) est déléguée aux diverses unités opérationnelles. Tous les gestionnaires qui détiennent le pouvoir de dépenser ont reçu une formation officielle sur les règles de passation des marchés, et peuvent demander des avis à un spécialiste des marchés à l'unité de gestion ou au bureau de l'Ouest canadien. La gestionnaire des FA est la spécialiste des marchés pour l'unité de gestion. L'adjoint administratif des FA est chargé des contrats. Les responsabilités respectives de chacun sont les suivantes :

L'adjoint administratif :

- émet les numéros de tous les contrats, peu importe leur valeur;
- rédige la première version de tous les documents contractuels, y compris les demandes de soumissions, et participe à l'examen des soumissions et à l'octroi des contrats au nom de l'unité de gestion;
- conserve les originaux de tous les contrats et les documents à l'appui pour toutes les activités contractuelles.

La gestionnaire des FA :

- examine toutes les activités d'approvisionnement de plus de 1 000 dollars;
- rédige ou revoit les documents contractuels, y compris les demandes de soumissions, et participe à l'examen des soumissions et à l'octroi des contrats au nom de l'unité de gestion;

- supervise la fonction de passation de marchés, c'est-à-dire s'occupe des problèmes, informe les intéressés des changements de politique ou de procédure;
- donne des avis ou de la formation au personnel sur la façon de réaliser des activités dans ce domaine, demande des précisions et des avis supplémentaires aux experts du Centre de services de Calgary;
- soulève des problèmes directement avec les employés ou les gestionnaires et fournit de la formation supplémentaire au besoin;
- forme les nouveaux employés (y compris des lignes directrices relatives aux achats et à la passation de marchés);
- évalue le rendement de l'adjoint administratif des FA et des autres gestionnaires en ce qui concerne la fonction passation de marchés.

Le spécialiste des marchés pour l'Ouest et le Nord du Canada (à Calgary) :

- examine tous les achats ou contrats de plus de 5 000 dollars;
- donne aux employés des explications et des avis supplémentaires concernant les activités de passation de marchés.

Les dossiers des contrats sont classés séparément des factures à payer pour assurer que la documentation soit complète. Les spécimens de signature liés à la délégation de pouvoirs sont examinés et mis à jour chaque année, et classés dans un cartable dans la section des FA.

Observations

La vérification a entraîné l'examen, aux deux bureaux, d'un grand nombre de factures relatives à des aéronefs sujet à une offre à commandes et de 14 autres contrats; les éléments examinés totalisaient près de 800 000 dollars. Cette somme comptait pour près de 10 % de tout le budget de biens et services. Nous n'avons noté aucune transaction non autorisée ou inappropriée. Les contrats de location d'aéronefs sont les plus fréquents et les plus importants contrats conclus dans les deux bureaux, et ils sont surveillés de près.

Fort Smith/Wood Buffalo

Pendant plusieurs mois, la fonction d'adjoint administratif a été remplie par des employés nommés pour une période déterminée qui n'avaient pas de formation particulière. Cette situation a forcé la gestionnaire des FA à exercer une supervision plus intense. L'employé actuel a récemment été nommé à un poste permanent et recevra une formation systématique sur la gestion des contrats en novembre 2006. Cela permettra le développement de compétences additionnelles dans le domaine des contrats.

Fort Simpson/Nahanni

La majorité des contrats à Nahanni concernent la location d'aéronefs. Les contrats étaient documentés adéquatement, et nous n'avons noté aucune transaction inappropriée.

Recommandations:

Aucune.

2.4 Paiement aux fournisseurs

Fort Smith/parc national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/parc national Nahanni		
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Pratiques actuelles

La majorité des achats concernent des articles courants ou traités par offre à commandes, comme le loyer, la location d'aéronefs, le téléphone, les provisions, l'approvisionnement en campagne, les repas des équipes de lutte contre les incendies, l'électricité, les fournitures de bureau, etc.

Les achats sont généralement effectués au moyen d'AAL, de cartes d'achat ou d'offres à commandes. Au niveau national et au niveau régional, des offres à commandes ont été conclues pour certains produits, notamment le combustible, les fournitures de bureau et la location de photocopieuses.

Dans le cas de dépenses de plus de 1 000 dollars, les engagements sont généralement conclus au moment où les biens sont commandés, y compris ceux qui sont achetés à l'aide de cartes d'achat. Si l'engagement n'est pas établi à l'avance, cela est fait lorsque la facture est reçue, afin d'assurer que le solde disponible soit juste. Lorsque les articles ne sont pas engagés à l'avance, les gestionnaires doivent fournir des explications. Tous les articles de grande valeur sont ajoutés à l'inventaire lorsqu'on paie la facture.

Lorsque les factures sont reçues, elles sont datées par les FA au moyen d'un timbre, puis acheminées au bureau de l'acheteur, où elles sont rapprochées du document d'achat (sauf dans le cas des cartes d'achat), codées en fonction de la documentation à l'appui, signées en vertu de l'article 34 et acheminées aux FA pour y être traitées dans le système financier de l'Agence, le SIFM. À Fort Simpson/Nahanni, l'agent des FA II signe en vertu de l'article 34 les articles concernant le bureau (l'électricité, MasterCard, les fournitures de bureau) et entre les factures dans le SIFM pour paiement.

Les autorisations d'achat (p. ex. les commandes) sont conservées par les unités opérationnelles et sont retournées avec la facture. L'aide-comptable (à Fort Smith) et l'agent des FA II (à Fort Simpson) rapprochent l'information de la facture de celle de la commande, pour assurer la cohérence. L'aide-comptable (à Fort Smith) et l'agent des FA (à Fort Simpson) examinent les

factures afin d'assurer la présence des documents à l'appui, du codage et des approbations. Tout problème relatif au codage ou à la documentation est soulevé dès qu'il est observé.

La gestionnaire des FA, qui détient l'autorité en vertu de l'article 33, revoit les cycles de paiement de fort Smith/Wood Buffalo et de Fort Simpson/Nahanni, et autorise le paiement électroniquement dans le SIFM. En l'absence de la gestionnaire des FA, c'est le Centre de services de l'Ouest canadien qui exerce les pouvoirs en vertu de l'article 33.

À Fort Smith/Wood Buffalo, les originaux des factures sont joints au cycle de paiement et soumis à la gestionnaire pour examen et référence.

À Fort Simpson/Nahanni, on n'envoie à la gestionnaire des FA, pour autorisation des paiements, que la feuille de résumé du cycle de paiement, sans les factures. La contre-révision du travail de l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni n'est effectuée que sur une base d'échantillonnage au hasard. Cela se produit lorsque la gestionnaire des FA fait une de ses visites périodiques au bureau de Fort Simpson/Nahanni et qu'elle examine les paiements effectués et les procédures.

En outre, chaque mois, on vérifie au hasard la présence des documents à l'appui pour un échantillon de paiements.

Toutes les factures de l'exercice en cours et de l'exercice précédent sont classées, avec les approbations à l'appui, dans le bureau de l'aide-comptable (à Fort-Smith) ou de l'agent des FA (à Fort Simpson).

Chaque mois, on prépare des rapports qui sont disponibles au besoin. Les gestionnaires soumettent chaque trimestre des prévisions des recettes et des dépenses, qui sont comparées au plan d'affaires. La gestionnaire des FA collige l'information, décèle les écarts importants, obtient les explications nécessaires et discute les écarts avec le directeur.

Observations

Nous avons vérifié un total de 230 000 dollars de dépenses à Fort Smith/Wood Buffalo et de 20 000 dollars à Fort Simpson/Nahanni. Nous avons apporté une attention particulière aux commandes directes, effectuées aux termes d'une offre à commandes, de location d'aéronefs et de provisions ainsi qu'aux paiements des services publics et des relevés des cartes d'achat, qui constituent ensemble la vaste majorité des paiements.

Fort Smith/Wood Buffalo

Nous n'avons rien noté de spécial à ce bureau. Les contrôles fonctionnent comme prévu. Les fournisseurs sont payés en temps utile pour les biens et les services fournis. Les tâches sont séparées adéquatement et les approbations nécessaires sont obtenues.

Fort Simpson/Nahanni

Au bureau de Fort Simpson/Nahanni, la séparation des tâches est insuffisante et la supervision compensatoire absente. En outre, il n'y a pas de contre-révision de toutes les factures avant le cycle de paiements.

Nous n'avons pas trouvé de transactions non autorisées ni d'erreurs de calcul, mais l'absence de procédures rigoureuses pourrait faire que des erreurs ne soient pas détectées :

- Nous avons trouvé cinq cas où les factures n'étaient pas signées ou datées dans le champ d'approbation en vertu de l'article 34. Ces articles avaient cependant été codés par l'agent des FA autorisé en vertu de l'article 34, ce qui indique son approbation. Cela n'est pas conforme à la politique en vigueur.
- Nous avons trouvé six cas de frais d'intérêt pour cause de paiement en retard. On a payé à l'entreprise d'électricité locale et à l'épicerie locale des intérêts totalisant 106,23 dollars, et un total de 517,39 dollars d'intérêt pour dix-sept relevés de cartes d'achat. Ces retards se sont produits tout au long de l'année, et non seulement durant la période de pointe des mois d'été. Nous n'avons reçu aucune explication raisonnable pour ces retards. Nous reconnaissons qu'en période de pointe, les gestionnaires peuvent se trouver sur le terrain et être incapables d'autoriser les paiements des relevés des cartes d'achat pendant quelques semaines, mais il est possible de prendre des mesures compensatoires, comme de télécharger en ligne, à l'avance, les relevés mensuels des cartes, ou de demander aux gestionnaires d'approuver et de coder la dépense ou la facture au moment de la dépense. Cela permettrait de rapprocher et de traiter ces achats dès la réception des relevés.

Les procédures permettant l'approbation et le paiement rapide des factures devraient être systématisées davantage et surveillées de plus près depuis Fort Smith/Wood Buffalo.

Recommandations :

Nous recommandons :

7. Que la gestionnaire des FA et le directeur de Fort Simpson/Nahanni accroissent le niveau d'examen et de surveillance des paiements effectués au bureau de Fort Simpson/Nahanni afin d'assurer que les approbations en vertu de l'article 34 soient documentés de façon appropriée et que tous les paiements aux fournisseurs soient effectués à temps pour éviter les frais de retard.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA augmentera le nombre de visites en personne, tel qu'indiqué à la recommandation #1 et elle effectuera une vérification interne des paiements aux fournisseurs. En outre, l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni joindra à son registre des paiements tous les documents à l'appui pour les factures de plus de 1 000 dollars.

2.5 Cartes d'achat

Fort Smith/parc national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/parc national Nahanni		
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Pratiques actuelles

Les cartes d'achat servent à acheter des articles comme des fournitures de bureau, des livres, des munitions, des communications, du matériel informatique, d'autre matériel et des provisions pour les employés du parc qui se trouvent dans des endroits éloignés.

L'agent des FA pour Fort Simpson/Nahanni et la gestionnaire des FA pour Fort Smith/Wood Buffalo coordonnent les cartes d'achat pour l'unité de gestion. Elles orientent les nouveaux employés, reprennent les cartes des employés qui quittent leur emploi, tiennent à jour la liste des détenteurs de cartes et surveillent les transactions.

Les demandes de cartes sont envoyées soit à MasterCard de la Banque de Montréal, soit à Visa de la banque CIBC, qui font parvenir les cartes à la coordinatrice. Le détenteur demande la carte à la coordinatrice, qui lui fait signer un reçu dans lequel il reconnaît qu'il comprend ses responsabilités en tant qu'utilisateur de la carte et sait quelles dépenses sont admissibles.

Le détenteur de carte doit remplir un registre de ses achats, y joindre les reçus, obtenir l'approbation en vertu de l'article 34 et acheminer le tout aux FA pour traitement. Les FA examinent les documents pour s'assurer que la facture porte la signature d'une personne autorisée en vertu de l'article 34. L'approbation du paiement (en vertu de l'article 33) est faite par la gestionnaire des FA. Des renseignements sur les procédures relatives aux cartes d'achat sont disponibles en ligne et dans les bulletins d'information distribués au personnel.

Observations

Fort Smith/Wood Buffalo

Nous n'avons rien noté de spécial à ce bureau. Les contrôles fonctionnent comme prévu. Les cartes d'achat sont utilisées pour des achats appropriés et les registres d'achats sont remplis en temps utile. Les dépenses sont dûment approuvées avant le paiement des relevés mensuels.

Fort Simpson/Nahanni

Parmi les transactions échantillonnées, nous avons noté des paiements d'intérêt de 106,23 dollars pour quatre employés, au cours des quatre derniers mois. On peut admettre que les registres d'achats puissent être présentés en retard pendant la période de pointe de l'été, ce qui pourrait produire un retard dans le paiement, mais il n'y a aucune justification pour encourir des frais d'intérêt à d'autres périodes de l'année.

Générales

Dans certains cas, la méthode de paiement est basée sur la préférence du vendeur, ce qui entraîne une application incohérente des procédures d'achat. Ainsi, dans certains cas, des achats chez Mountain Equipment Co-op (MEC) ont été payés en liquide. Dans d'autres cas, les achats ont été effectués à l'aide des cartes d'achat. MEC donne des rabais pour les achats en quantité, mais les achats ne seront pas enregistrés et les rabais ne seront pas accordés si les achats sont faits individuellement et chargés à diverses cartes. D'autres fournisseurs sont plus patients que Visa et MasterCard en ce qui concerne les retards de paiement.

On n'a pas mis en place une politique claire indiquant les situations où l'on préfère que les achats soient faits à l'aide d'une AAL plutôt que d'une carte d'achat. La gestion des cartes d'achat exige souvent plus de travail et pose davantage de problèmes que la facturation, spécialement dans le cas des employés qui passent beaucoup de temps à l'extérieur du bureau. Lorsqu'on utilise une AAL, l'AAL et la facture sont immédiatement traitées, codées et soumises aux FA pour paiement. Lorsqu'on utilise une carte d'achat, l'employé doit conserver tous ses reçus jusqu'à l'arrivée du relevé mensuel, remplir le registre des achats et le rapprocher du relevé. Les délais qui en résultent augmentent le risque d'avoir à payer des frais d'intérêt.

D'après l'information fournie par le personnel de deux unités de gestion, les relevés de la carte Visa de CIBC ne sont pas disponibles en ligne, alors que ceux de la carte MasterCard de la Banque de Montréal (BM) le sont. Les autres unités de gestion peuvent télécharger les relevés de la BM en ligne à la fin de chaque période de paye et les distribuer aux détenteurs de cartes avant que ceux-ci reçoivent les relevés par courrier. En outre, la liste des détenteurs de cartes de l'unité de gestion est disponible en ligne au moyen d'une entrée protégée dans le système, sur le site Web de la BM. La liste présentée sur le site de la Banque est toujours considérée à jour, et présente toutes les transactions antérieures effectuées à l'aide de chacune des cartes émises. Si l'unité de gestion utilisait exclusivement la carte MasterCard de la BM pour ses achats, la gestionnaire des FA ou sa déléguée seraient en mesure de surveiller en ligne toutes les transactions effectuées à l'aide des cartes et de traiter les paiements plus rapidement.

Recommandations

Nous recommandons :

8. Que l'unité de gestion mette en place des procédures visant à faciliter le traitement rapide des relevés des cartes d'achat et à surveiller toutes les transactions effectuées à l'aide des cartes afin d'éviter les frais de retard. L'unité devrait envisager d'obtenir l'accès en ligne pour recevoir l'information plus rapidement.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA à Fort Simpson/Nahanni coordonnera le passage des cartes d'achat de Visa à MasterCard, étant donné que les comptes peuvent être consultés en ligne à tout moment. Les cartes seront toutes transférées d'ici mars 2008. Lorsque la gestionnaire déléguée s'absentera, on désignera un intervenant financier qui recevra la pleine autorité financière.

9. Que la gestionnaire des FA élabore une politique aux termes de laquelle les employés peuvent utiliser pour leurs achats des AAL plutôt que les cartes d'achat, afin de simplifier le processus de paiement.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Réserves : La gestionnaire des FA élaborera, d'ici décembre 2007, une procédure indiquant quand il convient d'utiliser les divers mécanismes d'approvisionnement (AAL, bon de commande, convention d'offre à commandes ou carte d'achat) pour assurer la cohérence. Cependant, il n'est pas possible d'éviter d'utiliser la carte d'achats, parce que c'est le mode de paiement que préfèrent la majorité de nos fournisseurs.

2.6 Voyages

Fort Smith/par national Wood Buffalo		
VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

Fort Simpson/par national Nahanni		
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Pratiques actuelles

Tous les membres du personnel prennent électroniquement une session d'information financière, qui présente un aperçu des politiques et des lignes directrices relatives aux voyages.

Lorsqu'un voyage est nécessaire, le superviseur immédiat de l'employé, qui doit être autorisé en vertu de l'article 34, doit remplir et signer une demande d'autorisation de voyager. La demande doit comprendre le nom du voyageur, la destination, l'objet et les dates du voyage. Les gestionnaires détiennent des autorisations globales de voyager dans les Territoires du Nord-Ouest ou en Alberta. Ces autorisations sont mises à jour et revues chaque année dans le cadre du processus de fin d'année. Tous les autres voyages doivent être autorisés à l'avance à l'aide d'une Autorisation de voyager et avance (AVA).

Les demandes de remboursement de frais de voyage sont faites sur des formulaires normalisés. Ces demandes sont autorisées en vertu de l'article 34 par les superviseurs de tous les niveaux, y compris le directeur. Le paiement des dépenses de voyages se fait conformément à la Directive du Conseil du Trésor sur les voyages. Toutes les demandes de remboursement sont vérifiées par l'agent des FA avant d'être autorisées en vertu de l'article 34. Les avances de voyage ne sont pas utilisées fréquemment.

Certains membre du personnel de l'unité de gestion possèdent des cartes American Express. Ces cartes sont offertes à tous les employés à qui elles conviennent, mais un grand nombre d'entre eux préfèrent utiliser leur propre carte, car, selon eux, de nombreuses entreprises, et notamment les transporteurs aériens locaux, n'acceptent pas la carte Amex. La plupart des voyages aériens sont effectués à l'aide de bons de transport, parce que la limite de crédit de la carte American Express est souvent insuffisante pour les voyages dans le Nord et les frais de voyage réels. Cela signifie que, dans la plupart des cas, le bureau local paie directement le billet d'avion, et que la demande de remboursement ne concerne que les autres dépenses de voyage.

Lorsque des employés désirent avoir la carte American Express, l'adjoint administratif des FA remplit les formulaires de demande des nouvelles carte et les fait parvenir à American Express. Les cartes sont postées directement à l'adresse personnelle de l'employé. Les employés doivent payer eux-mêmes le solde entier de leurs relevés, qui sont postés directement à leur adresse.

Dans les deux bureaux, tous les voyages sont notés dans un registre, et une copie de l'AVA est conservée dans un dossier en attente, qui est examiné chaque semaine. Toutes les avances sont entrées dans un compte d'attente, qui fait l'objet d'un rapprochement chaque mois.

Les employés de l'UGSOTNO sont admissibles à une indemnité de voyage de poste isolé pour leurs vacances et leurs besoins médicaux. Les employés reçoivent soit 100 p. 100 des frais de voyages avec un reçu³, soit 80 p. 100 des frais sans reçu. Les demandes concernant les voyages avec reçu sont traités de la même façon que les voyages pour le travail. Les demandes concernant les voyages sans reçu sont envoyées à Paie et avantages sociaux et sont traitées comme du temps supplémentaire.

Fort Smith/Wood Buffalo

Nous n'avons rien noté de spécial à ce bureau. Les contrôles fonctionnent comme prévu. Les voyages sont conformes aux politiques du CT et de l'APC, et les approbations nécessaires sont accordées. Les voyages sont enregistrés correctement dans les dossiers financiers.

Fort Simpson/Nahanni

Nous n'avons trouvé aucun problème concernant des paiements irréguliers, etc., à l'occasion de notre échantillonnage de transactions. Cependant, à Fort Simpson/Nahanni, des problèmes relatifs aux voyages, comme les paiements en double, pourraient potentiellement se produire et ne pas être détectés à cause du manque d'organisation de la documentation et du classement. Les dossiers internes pour tous les voyage, y compris les voyages d'affaire, les voyages de poste

³ Le voyage avec reçu est un voyage admissible qui a vraiment été effectué. Le voyage sans reçu est l'équivalent en argent d'un voyage admissible.

isolé remboursés à 100 p. 100 et les indemnités salariales de 80 p. 100 des frais de voyage, étaient tous rangés dans le même dossier et sous le même système de numérotation. Cela rend difficile de surveiller qui a été payé et pour quoi. Nous avons effectué des sondages de vérification supplémentaires afin de nous assurer qu'il n'y avait pas eu de paiements en double ou d'autres erreurs.

En outre, on se fie sur le fait que les activités sont réduites et que les dirigeants sont pleinement informés de tous les voyages. Comme il y a peu de supervision, de contrôle et de surveillance, il est d'autant plus important que les documents à l'appui soient complets et précis et bien classés.

On ne tient pas un dossier de voyages par employé par année, ni un dossier distinct des voyages de poste isolé par employé par année. De tels dossiers pourraient servir à surveiller l'admissibilité aux voyages de poste isolé pour des vacances ou pour des soins médicaux ainsi que ceux qui ont été effectués. On devrait conserver en dossier des explications à jour relatives aux ajustements et aux corrections ainsi qu'une piste de vérification claire, afin qu'il soit possible à n'importe qui de revoir les dossiers et de comprendre l'activité et l'état de la transaction.

L'état actuel des demandes de remboursements pour tous les types de voyages (d'affaires et de poste isolé) n'est pas résumé ni suivi en permanence.

Recommandations

Nous recommandons :

10. Que l'agent de FA de Fort Simpson/Nahanni fasse en sorte que les voyages d'affaires et les voyages au titre d'indemnité de poste isolé puissent être suivis et surveillés facilement pour chacun des employés pour chaque année.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. L'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni mettra en place un système de classement qui facilitera le suivi des transactions, comprenant un dossier distinct pour chaque employé pour les voyages d'affaires, les voyages de poste isolé et les cartes d'achat. Ce système sera en place pour la prochaine année fiscale.

11. Que l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni fasse en sorte que les rapports sur l'état actuel des demandes de remboursement de frais pour tous les types de voyages (d'affaires et de poste isolé) soient surveillés et examinés chaque mois par le directeur de Nahanni et la gestionnaire des FA.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. Effectif immédiatement, l'agent des FA de Fort Simpson/Nahanni fera parvenir à la gestionnaire des FA un registre des paiements, accompagné des documents à l'appui (AVA, demandes de remboursement et reçus) pour tous les paiements relatifs aux voyages.

2.7 Codage financier

Parc national Wood Buffalo		
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Parc national Nahanni		
JAUNE	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Pratiques actuelles

Les feuilles de résumé du codage financier sont examinées et mises à jour régulièrement. Elles sont disponibles sur support électronique pour tous les membres du personnel qui en ont besoin. La séance d'information financière présentée à tous les nouveaux employés fournit un aperçu du codage utilisé au sein de l'unité de gestion et montre que ce codage est directement lié à toutes les affectations budgétaires. Au début de chaque exercice, on informe le personnel de tout changement.

Les décisions relatives au codage financier sont prises par les gestionnaires autorisés à dépenser ou par leurs assistants au moment où la dépense est engagée. Avant d'acheminer les factures au gestionnaire autorisé pour signature en vertu de l'article 34, l'acheteur inscrit sur la facture le codage financier en s'appuyant sur la documentation fournie. Les factures sont acheminées aux FA, qui les examinent et, en cas de doute, consultent la personne autorisée en vertu de l'article 34.

La gestionnaire des FA examine en détail le codage financier des paiements choisis, au moyen d'un échantillonnage statistique, pour faire l'objet d'une vérification de compte détaillée. L'aide-comptable examine régulièrement le plan comptable. Le groupe des FA effectue aussi chaque mois des analyses des écarts, qui permettent aussi de déceler les erreurs de codage financier.

À Fort Smith/Wood Buffalo, une grande partie du budget est consacrée à la gestion des incendies. Le codage des dépenses relatives à la gestion des incendies est particulièrement important, puisque les dépenses conformes à certains critères peuvent être remboursées par le Conseil du Trésor.

Le personnel des FA se fie au personnel de la Gestion des incendies pour l'attribution du codage à l'incendie approprié. Il est compréhensible que le codage des dépenses ne constitue pas une très haute priorité au moment de l'incendie. Les dépenses sont normalement codées immédiatement au budget de présuppression des incendies. Lorsque l'on reçoit l'information précise, les dépenses sont réattribuées à l'incendie approprié. Le personnel de lutte contre les incendies peut être « importé » ou « exporté ». En effet, des équipes de lutte contre les incendies compétentes sont installées en permanence dans divers parcs. Elles sont transportées jusqu'aux incendies selon les besoins. D'autres équipes de lutte contre les incendies sont aussi engagées lorsque nécessaire. Les équipes qui viennent d'ailleurs sont dites « importées ». Les coûts relatifs au personnel importé sont imputés à l'unité de gestion, au moyen de pièces justificatives de transfert, par les parcs d'où provient ce personnel. De même, lorsque du personnel est exporté, l'unité de gestion prépare des pièces de journal pour recouvrer les coûts des autres parcs.

Observations

Au cours de la vérification, nous avons examiné le codage financier de toutes les transactions choisies pour le sondage. Le vérificateur a examiné les feuilles de résumé de la Gestion des incendies relatives aux coûts par incendie et a trouvé qu'elles ne pouvaient pas être rapprochées des comptes du grand livre. Les coûts inscrits au grand livre étaient exacts en fonction de la documentation fournie. Cependant, notre examen des transactions échantillonnées a montré que les dossiers *Résumé des coûts d'un incendie* de la Gestion des incendies contenaient souvent des estimations établies au moment de l'incendie qui n'avaient pas été ajustées par la suite en fonction des coûts réels. On y trouvait des écarts importants liés aux coûts du personnel (tarifs des salaires, repas, logement, etc.). Le personnel de la Gestion des incendies utilise ces *Résumés des coûts d'un incendie* pour prendre des décisions. Comme ces dossiers ne sont pas exacts, on pourrait prendre de mauvaises décisions (p. ex. des tarifs de salaires incorrects pour des employés importés ou des tarifs de combustibles incorrects) à l'aide de cette information inexacte.

Les montants du compte provisoire des FA qui ne sont pas virés à d'autres comptes sont laissés dans ce compte en tant que dépenses normale de présuppression des incendies, imputées au budget des biens et services. Comme on ne fait pas d'analyse des montants qui restent, on n'effectue pas de surveillance en vue d'assurer que tous les articles admissibles au remboursement par le Conseil du Trésor soient attribués à des compte d'incendies particuliers à des fins de remboursement. En outre, comme on n'essaie pas de rapprocher les *Résumés des coûts d'un incendie* et le grand livre, des erreurs au grand livre comme le virement incorrect de dépenses d'incendie remboursables pourraient rester cachées. Il y a donc risque que l'unité ne reçoive pas le plein montant du remboursement auquel elle a droit.

Le vérificateur a travaillé avec la gestionnaire des FA pour entreprendre l'élaboration de formulaires ou de feuilles de calcul plus efficaces que le personnel de Gestion des incendies pourrait remplir et qui fourniraient plus rapidement une information plus précise, laquelle servirait ensuite à la prise de décision et au codage. En tant qu'experts locaux en finances, les FA devraient jouer un rôle clé pour assurer que le codage financier et les dossiers financiers utilisés par la Gestion des incendies pour prendre leurs décisions soient exacts et préparés de façon à pouvoir être remplis rapidement, afin de satisfaire les besoins des deux groupes.

À Fort Simpson/Nahanni, nous avons trouvé des cas où des dépenses avaient été imputées à un poste budgétaire incorrect. On devrait prendre plus de soin pour assurer que le codage soit correct et que les fonds soient transférés d'un poste budgétaire à l'autre au besoin.

Recommandations

Nous recommandons :

12. Que la gestionnaire des FA continue à raffiner la feuille de calcul de la Gestion des incendies afin de simplifier le codage financier et les rapports de la Gestion des incendies.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA a mis au point, de concert avec le personnel de Gestion des incendies, une feuille de calcul qui mettra en lumière les écarts entre les estimations et les dépenses réelles. Cette feuille de calcul assurera que l'information utilisée pour prendre des décisions soit juste et que toutes les dépenses liées à un incendie particulier soient codées directement à cet incendie.

13. Que la gestionnaire des FA effectue davantage d'examen du codage financier des transactions afin d'assurer l'exactitude du codage.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

D'accord. La gestionnaire des FA sélectionnera mensuellement, au hasard, quelques transactions (10-20) et examinera tous les codes avant le traitement en vertu de l'article 33. Les erreurs donneront immédiatement lieu à une intervention de formation.