



# Vérification nationale des revenus d'opération

Baux, concessions et autres revenus

Rapport final

Mars 2012

Bureau de la vérification interne et de  
l'évaluation

Rapport présenté au comité de vérification de Parcs Canada: 17 janvier 2013

Approuvé par le directeur général de l'Agence: 7 février 2013

Sa Majesté la reine du Canada, représentée par  
le Directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2013  
Catalogue No. : R62-409/1-2013F-PDF  
ISBN: 978-0-662-77318-4

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	V
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2 CONTEXTE.....</b>	<b>1</b>
<b>3 CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUES APPLICABLES .....</b>	<b>1</b>
<b>4 OBJECTIFS ET PORTÉE .....</b>	<b>2</b>
<b>5 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>3</b>
<b>6 DÉCLARATION D'ASSURANCE .....</b>	<b>6</b>
<b>7 OPINION DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>6</b>
<b>8 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>7</b>
8.1 Cadre de contrôle de gestion .....	7
8.1.1 Rôles et responsabilités .....	7
8.1.2 Surveillance des transactions de revenus dans le système financier .....	9
8.1.3 Formation du personnel, outils et support .....	10
8.1.4 Séparation des tâches et caractère adéquat des contrôles internes .....	11
8.2 Conformité aux politiques et lignes directrices .....	13
8.2.1 Conformité avec la <i>Politique de Parcs Canada sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes</i> .....	14
8.2.2 Gestion des comptes à recevoir .....	18
8.3 Exactitude des données.....	19
8.3.1 Qualité de l'information financière et non-financière à l'interne.....	20
8.3.2 Documentation probante .....	22
8.3.3 Recouvrement des coûts de certains services.....	23
8.4 Intégralité des revenus .....	24
8.4.1 Efficacité du contrôle interne .....	25
8.4.2 Qualité de l'information financière rapportée à l'externe .....	25
<b>Annexe A. Législation et politiques applicables .....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe B. Système de cotation des priorités des recommandations.....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe C. Exemples de faiblesses dans la structure des données de revenu .....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe D. Glossaire.....</b>	<b>31</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Sommaire de cotation de la vérification.....	vi
Tableau 2 : Sommaire des recommandations de la Vérification interne .....	vi
Tableau 3 : Soldes des comptes de GL au 31 mars 2010, pour les unités de gestion sélectionnées, par catégorie de revenus (en milliers de dollars) .....	4
Tableau 4 : Soldes des comptes de GL au 31 mars 2010, pour les unités de gestion sélectionnées et pour l'APC (en milliers de dollars).....	5
Tableau 5 : Système de cotation utilisé pour les rapports de vérification.....	6
Tableau 6 : Système de cotation des priorités des recommandations de la Vérification interne.....	28

## SOMMAIRE

L'Agence Parcs Canada (APC) a choisi d'effectuer une vérification nationale de ses revenus d'exploitation afin, d'une part, d'obtenir une vue d'ensemble des forces et faiblesses ou lacunes des contrôles généraux des processus en place afin d'y apporter les correctifs nécessaires, et d'autre part, de relever et partager les meilleures pratiques au sein de l'organisation dans un but d'efficacité et d'efficience. En raison de l'importance des revenus de l'APC et de leur diversité, il a été convenu de diviser le travail de vérification en trois phases distinctes.

Cette deuxième phase de vérification de la gestion des recettes inscrite au plan de vérification interne axé sur les risques de 2010-2011 porte sur les trois catégories de revenus suivantes : baux et permis d'occupation, autres revenus d'exploitation, et revenus de golf.

Les objectifs de cette vérification consistaient à déterminer l'existence d'un cadre de contrôle adéquat permettant l'exactitude et l'intégralité des revenus d'opération, et que la gestion de ces revenus s'effectue en conformité avec les politiques et directives en vigueur à l'APC.

La majorité des procédés de vérification ont été appliqués sur les revenus comptabilisés au [STAR](#) entre le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 30 novembre 2010, bien que certaines données enregistrées à l'extérieur de cette période aient pu être examinées dans le but d'expliquer certains écarts ou anomalies observés.

La méthodologie de vérification comprenait une revue de la documentation pertinente, des entrevues avec le personnel impliqué dans le processus de gestion des recettes et des ententes contractuelles parmi les unités de gestion sélectionnées et au bureau national, ainsi que la vérification d'un échantillon de transactions des sources de revenus incluses dans la portée de la vérification. Le travail sur place a été réalisé entre le 28 février et le 15 juillet 2011.

La présente vérification a été planifiée et réalisée conformément aux normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada.

Les travaux de vérification effectués ont permis de constater que le cadre de contrôle de gestion comporte des lacunes importantes en matière de rôles et responsabilités, de surveillance des transactions de revenus, ainsi que de formation et support au personnel, pour les processus visés. Des lacunes moyennes ont aussi été notées au niveau du caractère adéquat des contrôles internes. De plus, plusieurs zones de non-conformité aux politiques applicables ont été identifiées, notamment en matière de tarification, d'application des rabais et de gestion des comptes à recevoir.

Un certain nombre d'inexactitudes dans les données ont été notées, affectant moyennement la qualité de l'information financière et non financière à l'interne. Des lacunes ont aussi été observées au niveau des pièces justificatives probantes. Finalement, des améliorations mineures sont requises pour assurer l'intégralité des données, et ainsi obtenir des contrôles internes efficaces et de l'information financière externe de bonne qualité.

**Tableau 1 : Sommaire de cotation de la vérification**

Réf.	Processus de gestion	Cote
8.1	Cadre de contrôle de la gestion	ORANGE - Améliorations importantes requises
8.2	Conformité aux politiques et lignes directrices	ORANGE - Améliorations importantes requises
8.3	Exactitude des données	JAUNE - Améliorations moyennes requises
8.4	Intégralité des revenus	BLEU - Améliorations mineures requises

Nous présentons ci-dessous une liste des recommandations à l'intention du dirigeant principal des finances, des vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, du dirigeant principal administratif et du vice-président, Relations externes et expérience du visiteur, classées par priorité, selon le système de cotation présenté à l'[annexe B](#).

**Tableau 2 : Sommaire des recommandations de la Vérification interne**

Priorité élevée	
1.	Le dirigeant principal des finances, le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur et le dirigeant principal administratif doivent s'assurer que les rôles et responsabilités relativement aux baux et permis d'occupation soient clairement définis et attribués dans les politiques de l'APC, et communiqués au personnel impliqué, en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérification des calculs des loyers,</li> <li>- documentation probante adéquate à obtenir des clients, et</li> <li>- de suivi sur la collecte des revenus (processus de facturation).</li> </ul>
2.	Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, doit s'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance des transactions financières sur les revenus provenant des baux et permis d'occupation ainsi que des autres revenus d'exploitation soient mis en place afin de détecter et corriger les mauvaises pratiques dans l'utilisation de la structure des codes d'articles et de <a href="#">STAR</a> .
Priorité modérée	
3.	Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, doit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les besoins en formation spécifique pour la gestion des autres revenus d'exploitation et des revenus provenant des baux et permis d'occupation,</li> <li>- établir un plan de formation national, incluant l'utilisation du système <a href="#">STAR</a>,</li> <li>- élaborer des lignes directrices détaillées applicables à l'échelle de l'APC, et</li> <li>- établir un mécanisme de communication formel entre le personnel du BN et le personnel occupant des fonctions financières au sein des unités de gestion afin d'assurer un support fonctionnel adéquat.</li> </ul>

5.	Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal administratif doivent s’assurer que le nouveau système de gestion des biens immobiliers permette un suivi adéquat et efficace sur les transactions immobilières, tant au niveau des clauses de revue des loyers qu’au niveau de la facturation et de la rétention de documents, et que des lignes directrices claires soient élaborées et communiquées aux deux fonctions.
6.	Le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- développer des méthodes et outils efficaces d’établissement des coûts et de tarification des services procurant un avantage personnel afin de favoriser le recouvrement des coûts connexes,</li> <li>- renforcer le mécanisme de consultation des agents internes lors de l’élaboration de la stratégie périodique de tarification et s’assurer d’une représentativité complète des groupes concernés,</li> <li>- mettre en place des mécanismes permettant une évaluation adéquate de la valeur marchande des droits et privilèges considérant les particularités locales et ce, même dans le processus de tarification nationale, et</li> <li>- s’assurer que tous les droits exigés pour les services offerts localement ainsi que les rabais appliqués aient été approuvés convenablement et font l’objet de surveillance.</li> </ul>
7.	Le dirigeant principal des finances doit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- établir et communiquer la procédure à suivre en matière de gestion des comptes à recevoir dans <a href="#">STAR</a>,</li> <li>- mettre en place des mesures de surveillance pour s’assurer que celles-ci soient appliquées efficacement et uniformément à l’échelle de l’APC, et</li> <li>- s’assurer que la <i>Politique sur les comptes à recevoir</i> de l’APC soit alignée avec les contrôles informatisés du <a href="#">STAR</a>, et modifiée afin d’y inclure les responsabilités en matière de reddition de comptes et de suivi, de même que les conséquences en cas de non-conformité.</li> </ul>
8.	Le dirigeant principal des finances et le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doivent s’assurer que la structure des articles dans <a href="#">STAR</a> pour les revenus autres que les droits d’entrée permette un codage approprié des transactions au sein des unités de gestion.
10.	Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal administratif, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l’Est ainsi que de l’Ouest et du Nord du Canada, devraient envisager la mise en place d’une stratégie nationale de vérification des clauses contractuelles touchant les revenus, basée sur les risques, afin d’assurer une surveillance adéquate et efficace des ententes basées sur le pourcentage des recettes brutes des clients.
11.	Le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur et le dirigeant principal administratif doivent élaborer et communiquer des lignes directrices en matière d’offre d’utilisation des réservoirs de carburant de l’APC par d’autres organismes et de tarification de ce service.
12.	Le dirigeant principal des finances doit émettre des lignes directrices en matière de documentation et de traitement comptable des montants perçus pour la délivrance de service d’utilisation des réservoirs de carburant de l’APC.
<b>Priorité faible</b>	
4.	Le dirigeant principal des finances, le dirigeant principal administratif ainsi que le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doivent revoir les processus de gestion des autres revenus d’exploitation actuels afin de les simplifier et de répartir les rôles et responsabilités uniformément et efficacement entre les fonctions.
9.	Le dirigeant principal des finances, en concertation avec les vice-présidents, Opérations, de l’Est ainsi que de l’Ouest et du Nord du Canada, doit mettre en place des mécanismes de surveillance afin de s’assurer que l’information financière et non financière pertinente et utile à la prise de décision soit saisie dans <a href="#">STAR</a> au moment de la facturation.

13. Le dirigeant principal des finances doit élaborer et communiquer une procédure nationale fournissant des lignes directrices claires en matière d'estimation des revenus à recevoir, d'écritures de régularisation appropriées et de calculs des intérêts sur les comptes en souffrance, pour la partie des loyers basée sur le pourcentage des recettes brutes et pour les revenus provenant des permis de vente d'alcool.



## 1 INTRODUCTION

L'article 20 de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* (APC) permet à l'APC de dépenser, au cours de l'exercice ou d'un exercice ultérieur, les montants correspondant à ses recettes d'exploitation. Ces recettes se sont élevées à plus de 111 millions de dollars pour l'exercice financier 2009-2010<sup>1</sup>, représentant plus de 15% des coûts totaux des opérations. Il est donc primordial de s'assurer que la gestion des revenus soit contrôlée adéquatement et efficacement de façon à permettre à l'APC de continuer à remplir pleinement son mandat.

L'APC a choisi d'effectuer une vérification nationale de ses revenus d'exploitation afin, d'une part, d'obtenir une vue d'ensemble des forces et faiblesses ou lacunes des contrôles généraux des processus en place afin d'y apporter les correctifs nécessaires, et d'autre part, de relever et partager les meilleures pratiques au sein de l'organisation dans un but d'efficacité et d'efficience. En raison de l'importance des revenus de l'APC et de leur diversité, il a été convenu de diviser le travail de vérification en trois phases distinctes. La première vérification menée en 2008 couvrait les revenus d'entrée. La troisième vérification couvrira les revenus générés par l'opération des canaux.

Cette deuxième phase de vérification de la gestion des recettes inscrite au plan de vérification axé sur les risques de 2010-2011 se rapporte à l'élément d'intendance du Cadre de responsabilité de gestion.

## 2 CONTEXTE

Dans l'accomplissement de ses programmes, l'APC est appelée à faire affaires avec plusieurs types de clients qui occupent ou utilisent, d'une façon ou d'une autre, les terres, immeubles ou services de l'APC. Ces clients incluent, entre autres, les résidents, municipalités et autres organismes gouvernementaux, commerçants et organismes sans but lucratifs ayant des intérêts sur le territoire de l'APC. Afin de gérer ces relations, l'APC a recours à l'établissement d'ententes ou la délivrance de permis d'occupation pour lesquels elle collecte des loyers ou des droits. Pour 2009-2010, ces revenus représentaient près de 17% des recettes totales de l'APC.

L'APC collecte aussi des droits sur divers services ou produits offerts sur ses sites, et qui sont regroupés sous la grande appellation *Autres revenus d'exploitation* pour les fins de divulgation des résultats financiers. Parmi les sources de revenus de cette catégorie, notons les droits collectés sur les permis d'exploitation d'un commerce, les permis de pêche et de tournage, ainsi que les revenus provenant de la vente de produits à l'effigie de l'APC. Ces revenus représentaient un peu plus de 5% des recettes totales de l'APC pour 2009-2010.

Finalement, l'APC récolte également des droits sur les activités reliées aux terrains de golf qu'elle exploite. Bien que ces revenus ne représentent qu'environ 1% des recettes annuelles totales de l'APC, la nature et complexité des processus impliqués méritent une attention particulière.

## 3 CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUES APPLICABLES

La gestion des revenus d'exploitation provenant des sources ci-haut mentionnées, incluant la tarification des services et l'établissement des loyers, est encadrée, de près ou de loin, par une

---

<sup>1</sup> Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 pour l'Agence Parcs Canada.

multitude de textes législatifs et de politiques, pour lesquels une liste non exhaustive est présentée à l'[annexe A](#).

La *Loi sur les frais d'utilisation* régit les mécanismes de consultation et de plaintes relatives à la modification des droits et privilèges. La *Politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes* de l'APC (ci-après la *Politique sur les revenus*), de son côté, précise les étapes à suivre ainsi que les parties intéressées devant être consultées, en plus de définir l'orientation stratégique en matière de tarification, d'établissement de prix et de gestion des recettes pour les services et les installations, et la plupart des droits et privilèges. Les droits d'utilisation proposés sont approuvés par le Ministre conformément à la *Loi sur l'Agence Parcs Canada*, et publiés dans la *Gazette du Canada* ainsi que sur le site Web de l'APC. La responsabilité du programme de tarification de l'APC incombe à la direction de l'Expérience de la marque, sous la direction générale des Relations externes et Expérience du visiteur (REEV).

Les loyers et les droits perçus pour l'utilisation et l'occupation de terrains dans les parcs nationaux sont fixés conformément au *Règlement sur les baux et les permis d'occupation dans les parcs nationaux du Canada* et aux *Politiques et lignes directrices provisoires concernant la gestion des biens immobiliers administrés par Parcs Canada* (ci-après la *Politique sur les biens immobiliers*). Afin de faciliter les négociations et l'élaboration des ententes avec les commerçants ou les résidents, des gabarits pour les baux et les permis d'occupation ont été développés à l'échelle de l'APC par les Services de l'immobilier pour utilisation par les agents dans les unités de gestion. En ce qui a trait aux ententes sur les terrains contigus aux canaux historiques, ce sont la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* et le *Règlement concernant les immeubles fédéraux* qui s'appliquent, et la *Politique sur les biens immobiliers* en détaille l'interprétation.

Au moment où les conditions présentées dans ce rapport ont été observées, les *Politiques et procédures des services de l'immobilier*, remplaçant la *Politique sur les biens immobiliers*, étaient à l'étape de l'ébauche et avaient été envoyées aux unités de gestion et centres de services pour commentaires.

Le *Règlement sur les intérêts et les frais administratifs* édicte les lignes directrices en matière d'intérêts sur les comptes en souffrance, et la *Politique sur les comptes à recevoir* de l'APC énonce les principes, exigences et méthodes pour l'exercice de contrôles suffisants sur les processus reliés aux débiteurs.

#### **4 OBJECTIFS ET PORTÉE**

La vérification visait à fournir à la haute direction l'assurance qu'un cadre de contrôle est en place pour garantir l'exactitude et l'intégralité des revenus d'opération et que la gestion de ces revenus se fait en conformité avec les politiques et directives applicables.

Dans l'examen du caractère adéquat des contrôles internes en place, l'équipe de vérification a jugé pertinent de signaler les problèmes d'inefficience flagrants observés, bien que cette mission n'ait pas eu pour objectif explicite de fournir une assurance sur le rendement des processus visés.

La majorité des procédés de vérification ont été appliqués sur les revenus comptabilisés au [STAR](#) entre le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 30 novembre 2010, bien que certaines données enregistrées à l'extérieur de cette période aient pu être examinées dans le but d'expliquer certains écarts ou anomalies observés.

### Limitations

Les contrôles informatisés du [STAR](#) n'ont pas fait l'objet de procédés de vérification spécifiques. Toutefois, l'utilisation du système à l'intérieur des processus de gestion des revenus a été analysée en termes d'efficacité et d'efficience des contrôles internes en place.

L'analyse des clauses contractuelles de la documentation de support des revenus relatifs aux baux et permis d'occupation s'est limitée aux clauses affectant l'établissement des loyers, leur collection et leur vérification, le but de la présente vérification n'étant pas de fournir une assurance sur les services immobiliers en tant que tels, mais bien sur la gestion des revenus s'y rapportant.

## **5 MÉTHODOLOGIE**

Les critères de vérification ont été développés en quatre catégories distinctes, soient :

- le cadre de contrôle de gestion du processus;
- la conformité aux politiques et lignes directrices;
- l'exactitude des données; et
- l'intégralité des revenus.

Les procédés de vérification appliqués comprenaient :

- des entrevues avec le personnel impliqué dans la gestion des recettes, au bureau national et dans les unités de gestion visitées;
- l'examen de la documentation pertinente, notamment les organigrammes, les documents de formation, les lois, politiques et procédures régissant le processus de gestion des recettes ainsi que les rapports financiers; et
- l'examen d'un échantillon de transactions et de leurs documents de support pour chacune des unités de gestion sélectionnées.

L'échantillon d'unités de gestion à visiter a été sélectionné de façon à maximiser la couverture des différents comptes inclus dans la portée de cette vérification et à obtenir une représentativité Est et Ouest, dans le but de pouvoir fournir une opinion sur le cadre de contrôle et la gestion de ces revenus à l'APC. Le tableau de la page suivante représente la sélection effectuée à partir du solde des comptes de grand livre (GL) au 31 mars 2010 :

Tableau 3: Soldes des comptes de GL au 31 mars 2010, pour les unités de gestion sélectionnées, par catégorie de revenus (en milliers de dollars)

Unités de gestion sélectionnées	Baux et permis d'occupation	Autres revenus d'exploitation	Revenus de golf	Total	Ratio Est ou Ouest	Ratio APC
Cap Breton	6.5	95.6	1038.3	<b>1,140.4</b>	<b>16.2%</b>	<b>4.6%</b>
Québec	446.1	16.9	-	<b>463.0</b>	<b>6.6%</b>	<b>1.9%</b>
T.-N. O <sup>2</sup>	481.9	24.6	-	<b>506.5</b>	<b>7.2%</b>	<b>2.0%</b>
S.-O. Ontario	271.0	47.7	-	<b>318.7</b>	<b>4.5%</b>	<b>1.3%</b>
Centre ON	1,219.1	1,281.1	-	<b>2,500.2</b>	<b>35.5%</b>	<b>10.1%</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>2424.6</b>	<b>1465.9</b>	<b>1038.3</b>	<b>4,928.8</b>	<b>70.0%</b>	<b>19.9%</b>
<b>Total Est</b>	<b>3,878.0</b>	<b>2,003.6</b>	<b>1,160.9</b>	<b>7,042.5</b>	<b>100%</b>	<b>28.5%</b>
Hot Springs	163.5	794.9	-	<b>958.4</b>	<b>5.4%</b>	<b>3.9%</b>
Banff	4,023.4	440.6	-	<b>4,464.0</b>	<b>25.2%</b>	<b>18.0%</b>
LLYK	2,567.2	145.2	-	<b>2,712.4</b>	<b>15.3%</b>	<b>11.0%</b>
Jasper	4,327.3	858.7	-	<b>5,186.0</b>	<b>29.3%</b>	<b>21.0%</b>
Waterton	1,034.6	94.7	-	<b>1,129.3</b>	<b>6.4%</b>	<b>4.6%</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>12,116.0</b>	<b>2,334.1</b>	-	<b>14,450.1</b>	<b>81.6%</b>	<b>58.4%</b>
<b>Total Ouest</b>	<b>14,426.5</b>	<b>3,275.0</b>	-	<b>17,701.5</b>	<b>100%</b>	<b>71.5%</b>
<b>Total APC<sup>3</sup></b>	<b>18,304.4</b>	<b>5,278.6</b>	<b>1,160.9</b>	<b>24,743.9</b>	-	<b>100%</b>

Le tableau de la page suivante présente les comptes de GL inclus dans chacune des trois catégories de revenus visées par la vérification, ainsi que leurs soldes respectifs au 31 mars 2010, pour les unités de gestion sélectionnées et pour l'ensemble de l'APC :

<sup>2</sup> Pour des raisons d'efficacité, cette unité de gestion n'a pas fait l'objet d'une visite sur place, mais de la documentation fut reçue et examinée.

<sup>3</sup> Ceci correspond au total pour les unités de gestion, pour les comptes sélectionnés, excluant les transactions et ajustements effectués au bureau national.

Tableau 4 : Soldes des comptes de GL au 31 mars 2010, pour les unités de gestion sélectionnées et pour l'APC (en milliers de dollars)

Compte de GL	Description	Total (unités sélectionnées)	Total (APC)	Ratio GL
<b>Baux et permis d'occupation</b>				
10050	Frais – services publics	640.6	761.0	84.2%
10079	Location de terrain – pourcentage du montant brut	5,585.6	6,014.5	92.9%
10080	Location de terrain – fixe, y compris les frais de cession de terrain	6,229.6	7,963.9	78.2%
10082	Revenus de location – concessions	1,175.5	2,528.5	46.5%
10083	Location d'installations et d'espace de bureau	908.7	1,028.4	88.4%
10084	Autres sources de revenus de location	0.5	8.1	6.2%
<b>Sous-Total</b>		<b>14,540.6</b>	<b>18,304.4</b>	<b>79.4%</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>				
10040	Permis d'exploitation	1,371.8	1,453.5	94.4%
10060	Droits et privilèges	1,204.8	1,501.7	80.2%
10070	Autres services	754.3	1,647.9	45.8%
10092	Vente de divers biens	469.1	675.5	69.4%
10103	Recouvrement des charges	-	-	-
<b>Sous-Total</b>		<b>3,800.0</b>	<b>5,278.6</b>	<b>72.0%</b>
<b>Revenus de golf</b>				
10028	Golf	1,038.3	1,160.9	89.4%
<b>Sous-Total</b>		<b>1,038.3</b>	<b>1,160.9</b>	<b>89.4%</b>
<b>Total</b>		<b>19,378.8</b>	<b>24,743.9</b>	<b>78.3%</b>

Le travail sur place a été réalisé entre le 28 février et le 15 juillet 2011.

Les observations préliminaires ont été présentées aux gestionnaires des finances des unités de gestion sélectionnées à la fin de chaque visite.

Nos observations et recommandations ont été faites conformément au système de cotation du rapport de vérification suivant :

Tableau 5 : Système de cotation utilisé pour les rapports de vérification

<b>ROUGE</b>	Insatisfaisant	Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.
<b>ORANGE</b>	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.
<b>JAUNE</b>	Amélioration 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.
<b>BLEU</b>	Améliorations mineures requises	Bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'environnement de contrôle.
<b>VERT</b>	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

## 6 DÉCLARATION D'ASSURANCE

La présente vérification a été planifiée et réalisée conformément aux normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada.

## 7 OPINION DE VÉRIFICATION

Les travaux de vérification effectués ont permis de constater que le cadre de contrôle de gestion comporte des lacunes importantes en matière de rôles et responsabilités, de surveillance des transactions de revenus, ainsi que de formation et support au personnel, pour les processus visés. Des lacunes moyennes ont aussi été notées au niveau du caractère adéquat des contrôles internes. De plus, plusieurs zones de non-conformité aux politiques applicables ont été identifiées, notamment en matière de tarification, d'application des rabais et de gestion des comptes à recevoir.

Un certain nombre d'inexactitudes dans les données ont été notées, affectant moyennement la qualité de l'information financière et non financière à l'interne. Des lacunes ont aussi été observées au niveau des pièces justificatives probantes. Finalement, des améliorations mineures sont requises pour assurer l'intégralité des données, et ainsi obtenir des contrôles internes efficaces et de l'information financière externe de bonne qualité.

## 8 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 8.1 CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION

<b>ORANGE</b>	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.
---------------	------------------------------------	--

Le cadre de contrôle de la gestion financière des processus entourant la gestion et le contrôle des recettes à l'APC englobe la répartition des tâches, l'élaboration de politiques et lignes directrices à l'APC en complément des politiques du Conseil du Trésor, la formation et le soutien du personnel, ainsi que la fonction de surveillance. La conformité aux politiques et lignes directrices est traitée à la section [8.2](#).

Pour déterminer si le cadre de contrôle de gestion existe et est adéquat pour assurer l'exactitude et l'intégralité des revenus d'opération, les critères suivants ont été utilisés :

<b>C1</b>	Les rôles et responsabilités des employés en matière de gestion des revenus sont clairement définis, documentés et communiqués au personnel.
<b>C2</b>	Les transactions inscrites dans STAR font l'objet d'une vérification périodique.
<b>C3</b>	Le personnel reçoit la formation, les outils, les ressources et les renseignements dont il a besoin pour assumer ses responsabilités.
<b>C4</b>	Les tâches sont réparties de façon appropriées (une séparation des tâches adéquate existe) et les contrôles internes sont adéquats et efficaces.

Une directive sur la fonction de contrôle des recettes des frais d'utilisation a été rédigée par la Direction générale du Dirigeant principal des finances, suite à une recommandation émanant du rapport de la Vérification sur les revenus d'opérations – camping, droits d'entrée et d'utilisation, présenté au Comité de vérification de l'APC en mai 2009. Cette directive est actuellement au stade de l'ébauche finale, et n'était donc pas en vigueur au moment où les conditions présentées dans ce rapport ont été observées.

#### 8.1.1 Rôles et responsabilités

L'enjeu principal identifié est le manque de clarté dans les rôles des groupes des Finances et des Services de l'immobilier au niveau local dans la gestion **des baux et concessions**.

La *Politique sur les revenus* privilégie la facturation en fonction d'un pourcentage des recettes annuelles brutes pour les baux et permis d'occupation commerciaux. Ces ententes comportent souvent des clauses spécifiant les types de recettes devant être inclus ou exclus, selon le cas, pour les fins du calcul du loyer, de même que le moment où le paiement final doit être effectué à l'unité de gestion. Cette dernière doit alors effectuer une vérification afin de s'assurer du respect de l'entente, basée sur la documentation et le détail des calculs fournis par le client.

Nous avons noté que les rôles et responsabilités en matière de vérification des calculs des loyers et de suivi sur la collecte des recettes ne sont pas toujours clairement et uniformément répartis entre le personnel des Finances et le personnel des Services de l'immobilier à travers l'APC. En fait, la responsabilité de la vérification des calculs des loyers n'est pas attribuée uniformément à

une fonction spécifique. Dans certaines unités de gestion, cette responsabilité revient aux Services de l'immobilier, alors que dans d'autres, les calculs sont vérifiés par le groupe des Finances. De plus, dans certaines unités de gestion, le groupe des Finances effectue le suivi avec les clients, alors que dans d'autres, ce rôle est partagé : la communication avec les clients est effectuée par les Services de l'immobilier, mais c'est au groupe des Finances que revient le rôle d'identifier les retards ou les omissions. Dans certaines unités de gestion, aucun suivi rigoureux sur la collecte de ces recettes n'est effectué.

Les rôles et responsabilités en matière de contrôle sur la gestion des revenus provenant des baux et permis d'occupation ne sont pas clairement définis dans les politiques de l'APC. Bien que la *Politique sur les comptes à recevoir* définisse la méthode à adopter pour la collecte des comptes en souffrance, elle n'assigne pas l'imputabilité du suivi sur la perception des recettes à une fonction particulière, d'autant plus que ces montants à recevoir, à l'exception des [loyers de base](#), ne sont pas enregistrés au [STAR](#) (voir [8.4.1](#)).

De la même manière, la *Politique sur les biens immobiliers* contient des parties relatives au suivi sur la conformité des loyers collectés avec leurs ententes respectives. Toutefois, un pont n'est pas clairement établi entre le groupe des Finances et les Services de l'immobilier, et il n'y a pas d'outils ou de mécanismes de suivi consécutifs à cette politique.

Nous avons également noté que ni le format pour la documentation probante à fournir par les clients, ni le niveau d'assurance requis, pour certains types de revenus (ex. les revenus basés sur le pourcentage des achats d'alcool) ne sont clairement définis et communiqués (voir [8.3.2](#)).

Le manque de clarté associé à la documentation de support et à l'attribution des rôles et responsabilités entre les deux groupes entraîne un manque d'imputabilité en matière de gestion des revenus et des faiblesses dans le mécanisme de suivi, ne permettant pas d'assurer un traitement en temps utile des comptes à recevoir, le respect des clauses contractuelles ainsi que l'intégralité des revenus. Finalement, peu importe quel groupe s'acquitte des tâches, il y a un risque que des tâches relatives aux processus ne soient pas effectuées correctement si elles ne sont pas clairement communiquées et assignées localement.

### Recommandation

1. Le dirigeant principal des finances, le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur et le dirigeant principal administratif doivent s'assurer que les rôles et responsabilités relativement aux baux et permis d'occupation soient clairement définis et attribués dans les politiques de l'APC, et communiqués au personnel impliqué, en matière de :
  - vérification des calculs des loyers,
  - documentation probante adéquate à obtenir des clients, et
  - de suivi sur la collecte des revenus (processus de facturation).

### Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances

**En accord.** La Direction générale du Dirigeant principal des finances accepte de travailler avec les directions impliquées afin d'assurer que les rôles et responsabilités liés aux baux et permis d'occupation sont clairement définis, assignés dans les politiques de l'APC et communiqués au personnel concerné. La date d'achèvement sera déterminée suite à la consultation avec les directions impliquées.



La phase II du nouveau système national de Point de vente inclut une révision de la gestion des comptes à recevoir. Le groupe Finances fournira la formation sur la vérification des calculs des loyers afin d'assurer l'inscription aux livres, en temps opportun, des comptes à recevoir ainsi que le suivi de la collecte des revenus.

### **Réponse de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur**

**En accord.** On convient que les rôles et responsabilités en matière de baux et permis d'occupation doivent être clairement définis. La politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes (2006) est en cours de révision suite à la vérification de 2008-2009 sur les revenus d'opération et en conformité avec le nouveau cadre sur les directives de Parcs Canada. Le nouvel ensemble de politiques sur les droits d'utilisation inclura une directive sur les droits d'utilisation, un guide sur le recouvrement des coûts, un guide sur la fixation des prix et une norme d'approbation des droits d'utilisation. L'étendue de l'ensemble de politiques des droits d'utilisation sera réduite afin de n'inclure que les droits d'utilisation sujets à approbation selon les sections 23 et 24 de la Loi sur l'Agence Parcs Canada. Cette révision clarifiera que les activités de location immobilière sont exclues des rôles et responsabilités de la Direction Relations externes et Expérience du visiteur.

L'ensemble de politiques sur les droits d'utilisation sera en place dès octobre 2012.

### **8.1.2 Surveillance des transactions de revenus dans le système financier**

Les méthodes d'enregistrement ainsi que les données source relatives aux transactions de revenus dans [STAR](#) ne font pas l'objet d'une surveillance rigoureuse, ni de la part des gestionnaires de finances au niveau local, ni de la part du Bureau national (BN). Les procédés de vérification appliqués ont permis de constater que la liste des comptes clients comporte beaucoup de doublons, et que plusieurs unités de gestion utilisent des codes d'article de revenu ne figurant pas dans la structure des données de revenu officielle de l'APC. Puisque ce document change au fil du temps, il est important que les changements effectués dans la structure des données de revenu officielle soient communiqués clairement au personnel dans les unités de gestion.

Certaines unités de gestion ne calculent pas les intérêts sur les comptes à recevoir en souffrance dans le système, et une unité de gestion n'utilise pas le module de facturation de [STAR](#). Ce sont tous là des signes qu'une surveillance des données dans le but d'identifier les mauvaises pratiques n'est pas effectuée avec diligence.

La *Politique sur les revenus* n'établit pas clairement la responsabilité et l'imputabilité quant à la surveillance de la qualité des transactions de revenus enregistrées au [STAR](#) ou pour la rétention de documents. Le manque de direction ne favorise pas la cohérence dans l'utilisation du système, et crée une confusion quant à l'attribution du rôle de surveillance des transactions financières générées par les unités de gestion.

Puisque plusieurs contrôles clés sont appliqués au niveau des codes d'articles (taxes applicables, prix), des comptes clients (modalités de paiements et intérêts) et du processus de calcul des intérêts (taux applicable), le fait de ne pas utiliser [STAR](#) correctement contourne ces contrôles, ce qui ne permet pas d'assurer l'intégralité et l'exactitude des données (voir [8.3.1](#)).

**Recommandation**

2. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, doit s'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance des transactions financières sur les revenus provenant des baux et permis d'occupation ainsi que des autres revenus d'exploitation soient mis en place afin de détecter et corriger les mauvaises pratiques dans l'utilisation de la structure des codes d'articles et de [STAR](#).

**Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** Le DPF en collaboration avec le DPA et les VP Opérations s'assurera que des mécanismes de surveillance des transactions financières sur les revenus sont en place pour l'été 2013. La stratégie de suivi maximisera les capacités d'information dans STAR et celles qui seront développées dans le système SINI (incluant une interface potentielle entre les deux systèmes). Relevant de la Direction générale du Dirigeant principal des finances, le groupe de travail pour le codage examinera et validera la structure de codes matières pour les revenus afin d'assurer sa compatibilité avec les besoins en rapport (voir réponse à la recommandation 8).

**Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur**

**En accord.** Inclut dans la révision de la structure des codes matières la Direction REEV doit valider les codes matières liés aux sections 23 et 24 de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada*.

**8.1.3 Formation du personnel, outils et support**

Des discussions avec les commis aux comptes à recevoir ont révélé que certains d'entre eux ne maîtrisent pas différents éléments du module des ventes et des comptes à recevoir dans [STAR](#), et en particulier, le calcul des intérêts, faute de formation adéquate. D'ailleurs, outre le centre de soutien en ligne de Patrimoine canadien, il n'existe aucune formation à l'échelle nationale pour l'entrée et la gestion des données sur les revenus visés dans [STAR](#) (facturation, intérêts sur les comptes à recevoir, comptes clients, rapports, etc.), expliquant et interprétant les paramètres (dates, codage, délais, mécanisme de réconciliation, etc.) spécifiques à l'APC.

Il n'existe aucun plan exhaustif définissant les besoins en formation spécifique, actuels et futurs, des agents financiers et des commis responsables de la facturation et de l'entrée des données sur les revenus dans [STAR](#), et les besoins en formation, procédures ou renseignements ne sont pas identifiés à l'aide de canaux de communication formels entre les unités de gestion et le BN. De plus, très peu de lignes directrices précises relatives à la gestion des revenus visés, applicables à l'échelle nationale, découlent des politiques de l'APC.

La combinaison actuelle de formation, d'outils et de support fonctionnel n'offre pas un cadre de contrôles préventifs adéquat et efficace, et ne permet pas aux employés d'assumer pleinement leurs responsabilités en vue d'assurer l'intégralité et l'exactitude des données sur les revenus.

**Recommandation**

3. Le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, doit :

- identifier les besoins en formation spécifique pour la gestion des autres revenus d'exploitation et des revenus provenant des baux et permis d'occupation,
- établir un plan de formation national, incluant l'utilisation du système [STAR](#),
- élaborer des lignes directrices détaillées applicables à l'échelle de l'APC, et
- établir un mécanisme de communication formel entre le personnel du BN et le personnel occupant des fonctions financières au sein des unités de gestion afin d'assurer un support fonctionnel adéquat.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** En collaboration avec les VP Opérations et le DPA, le DPF établira un plan national de formation d'ici le 31 mars 2013, basé sur les besoins spécifiques en formation à travers l'Agence. Le groupe utilisateur STAR évaluera les priorités de formation pour les utilisateurs.

Les nouvelles Normes sur la gestion des recettes et de la trésorerie (disponible sur le site Intranet de l'Agence) ont été communiquées et des sessions d'information ont eu lieu. Des sessions de formation détaillée ont eu lieu lorsque les vagues 1 et 2 du nouveau système de Point de Vente ont été lancées. D'autres sessions de formation auront lieu lorsque les autres vagues seront lancées, soit d'ici mars 2013.

De la formation supplémentaire sur la gestion des comptes à recevoir et la Politique de l'Agence sur les comptes à recevoir sera offerte lorsque la phase II du projet de Point de Vente aura lieu en 2013-2014 (voir réponse à la recommandation 7).

La DPF continuera à offrir un soutien fonctionnel à la communauté financière par le biais d'appels conférence trimestriels.

#### **8.1.4 Séparation des tâches et caractère adéquat des contrôles internes**

L'équipe de vérification désire souligner qu'en général, une séparation des tâches adéquate existe en ce qui touche les revenus provenant des baux, concessions et autres revenus, et en particulier, dans le traitement de l'argent comptant dans la gestion des revenus de golf.

Il est très difficile de fournir une opinion horizontale sur le caractère adéquat des contrôles internes des différents processus inclus dans la portée de cette vérification, puisque chaque unité de gestion visitée a adopté ses propres processus et contrôles. Les problèmes spécifiques observés ont été discutés avec les gestionnaires des finances à la fin de chaque visite. Certains contrôles clés ont tout de même été identifiés et vérifiés à l'échelle de l'APC, et les sections [8.3](#) et [8.4](#) traitent de l'impact des conditions observées ainsi que des recommandations appropriées.

##### Autres revenus

Certaines activités génératrices d'autres revenus d'exploitation comportent des exigences légales et/ou contractuelles, pour lesquelles de nombreux contrôles internes ont été mis en place, rendant la conformité envers ces processus laborieuse.

Par exemple, la délivrance d'un permis de tournage génère beaucoup de travail préalable (preuve d'assurance, analyse du projet, application des rabais, etc.), requiert des vérifications en cours de projet pour assurer le respect des exigences et nécessite un suivi postérieur pour réclamer les

produits ou redevances stipulés par contrat. Nous avons observé que dans bien des cas, le coût du permis pour le client est nul après application des rabais, et qu'aucun suivi postérieur n'est effectué, faute de ressources pour le faire.

De la même manière, la délivrance ou le renouvellement d'un permis d'affaires s'accompagne au minimum d'un formulaire rempli par l'exploitant, d'une facture émise par l'APC et du traitement du paiement. Dans le cas des permis pour la vente d'alcool, une vérification des calculs pour la redevance doit être effectuée, alors que dans le cas des services de guide, des exigences en matière d'assurance et de formation doivent être remplies avant la délivrance du permis.

Les processus d'émission et de gestion des permis d'affaires, de tournage ou de pêche comportent plusieurs rôles et responsabilités incombant parfois aux Services de l'immobilier, parfois au groupe des Finances et souvent à l'Expérience du visiteur, et ceux-ci ne sont pas répartis et attribués uniformément entre les unités de gestion. De plus, la décentralisation des fonctions touchées ne favorise pas l'uniformité dans les pratiques. Chaque unité de gestion a élaboré ses propres outils, procédures et systèmes pour tenter de répondre aux différentes exigences légales.

À l'échelle de l'APC, ce manque d'uniformité dans les pratiques et de partage d'information entre les unités de gestion entraîne de l'inefficacité dans la gestion des autres revenus d'exploitation, qui ne représentent qu'une faible fraction des revenus totaux des unités de gestion, mais accaparent beaucoup de leur temps.

### **Recommandation**

4. Le dirigeant principal des finances, le dirigeant principal administratif ainsi que le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doivent revoir les processus de gestion des autres revenus d'exploitation actuels afin de les simplifier et de répartir les rôles et responsabilités uniformément et efficacement entre les fonctions.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** Lors de la révision des rôles et responsabilités (recommandation 1) la Direction du DPF collaborera avec les représentants de chacune des autres fonctions, pour assurer que le processus de gestion actuel est allégé et que des rôles et responsabilités clairs sont alloués de manière constante et efficace entre les fonctions. La date butoir sera déterminée suite aux consultations menées auprès des directions impliquées.

#### **Réponse de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur**

**En accord.** La Direction REEV mettra à jour les lignes directrices nationales de multimédia, au moment de la consultation 2013 sur les droits d'utilisation. Ces lignes directrices ont été développées en 2005 pour solutionner des problèmes de révision et de rabais de permis de films. La Direction aidera aussi, au besoin, à clarifier d'autres processus de gestion qui sont sous sa responsabilité ou lorsque requis pour les processus sous la responsabilité du DPF ou du DPA.

### Baux et concessions

L'équipe de vérification a observé qu'il existe quelques doublons de documentation et d'effort entre les transactions immobilières (ententes, tableau de suivi, etc.) et les transactions financières (documentation de support des opérations effectuées dans [STAR](#)). Chaque groupe a

développé ses propres outils pour accomplir ses tâches et en faire le suivi, et ces outils sont très peu partagés. Les mêmes documents se retrouvent donc à deux endroits différents, et certaines modifications à des documents sources ne se retrouvent pas dans l'un ou l'autre dossier, puisque les deux fonctions ne partagent pas de système commun.

De plus, la base de données des biens immobiliers actuelle comportent des fonctions de rapports limitées, ne permettant pas une réconciliation adéquate avec les revenus collectés. De la même façon, les rapports sur les revenus générés dans [STAR](#) sont très rarement utilisés à des fins de suivi et de réconciliation, le personnel des Finances ayant développé des outils de suivi parallèles.

Conséquemment, certaines activités de suivi sont effectuées de façon inefficace, et des factures sont parfois envoyées en retard aux clients. Nous avons aussi noté quelques exemples où la revue des [loyers de base](#) n'avait pas été effectuée depuis la signature de l'entente datant, parfois, de plusieurs décennies. En plus du risque de pertes de revenus potentielles, ce manque de rigueur peut avoir un effet négatif sur la réputation de l'APC.

**Recommandation**

- Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal administratif doivent s'assurer que le nouveau système de gestion des biens immobiliers permette un suivi adéquat et efficace sur les transactions immobilières, tant au niveau des clauses de revue des loyers qu'au niveau de la facturation et de la rétention de documents, et que des lignes directrices claires soient élaborées et communiquées aux deux fonctions.

**Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** En coordination avec la révision des rôles et responsabilités et la rationalisation des fonctions de gestion (voir recommandations 1 et 4), le nouveau système de gestion des propriétés doit permettre un suivi adéquat et efficace des transactions immobilières, tant en termes de révision des clauses de location que de la facturation et de la rétention de documents. Des lignes directrices claires doivent être développées et communiquées aux deux fonctions.

**8.2 CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET LIGNES DIRECTRICES**

<b>ORANGE</b>	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.
---------------	------------------------------------	--

Pour déterminer si la gestion des revenus d'opération est en conformité avec les politiques et directives en vigueur, nous avons utilisé les critères de vérification suivants :

<b>C5</b>	Les revenus sont administrés en conformité avec la <i>Politique de Parcs Canada sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes</i> (la <i>Politique sur les revenus</i> ).
<b>C6</b>	Les comptes à recevoir sont traités conformément à la <i>Politique sur les comptes à recevoir de l'APC</i> , et les taux d'intérêts appliqués sont conformes au <i>Taux d'intérêt débiteur du Gouvernement du Canada</i> en vigueur, tel que publié par le Ministère des finances.

C7	Les loyers et les droits d'occupation sont fixés conformément au <i>Règlement sur les baux et les permis d'occupation dans les parcs nationaux du Canada</i> et aux politiques applicables en matière de gestion des biens immobiliers.
C8	Les droits commerciaux facturés aux exploitants correspondent aux tarifs prescrits et publiés dans la <i>Gazette du Canada</i> .
C9	Le taux de change de Parcs Canada, tel que présenté sur la page intranet de Finances, est appliqué correctement lors de la collecte d'espèces en devise américaine. (Autres revenus)
C10	Le respect des lois, politiques et pouvoirs en matière de gestion financière fait l'objet d'un suivi périodique.

Les observations qui suivent visent à présenter les zones de non-conformité aux politiques indiquées ci-haut. L'équipe de vérification désirent toutefois mentionner qu'aucun écart significatif n'a été observé en matière d'application du *Taux d'intérêt débiteur du Gouvernement du Canada*, de respect des tarifs prescrits publiés dans la *Gazette du Canada* et d'application du taux de change de Parcs Canada.

### 8.2.1 Conformité avec la *Politique de Parcs Canada sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes*

#### Tarifification des services

La *Politique sur les revenus* requiert que la tarification des [services procurant un avantage personnel](#) soit fixée de façon à favoriser le recouvrement des coûts connexes, sans diminuer l'utilisation par un grand nombre de personnes ni compromettre les objectifs stratégiques établis.

Il a été noté que ce principe n'est pas respecté en ce qui a trait aux services reliés aux biens immobiliers. En effet, les prix fixés dans la *Gazette du Canada* pour la documentation immobilière, qui incluent le temps mis aux négociations et à l'approbation, ne permettent pas de recouvrir les coûts en salaires des employés impliqués. D'ailleurs, les taux prescrits ne correspondent pas aux taux des marchés pour ce genre de services (comme par exemple, frais d'avocat ou de notaire).

En ce qui a trait aux services municipaux, et en particulier, à la gestion des ordures, la totalité des salaires des employés de l'APC ainsi que certains coûts liés à l'utilisation de l'équipement ne sont pas pris en considération lors de l'établissement des montants qui seront facturés aux résidents. En effet, une analyse complète des coûts reliés à ces services n'a pas été effectuée depuis plusieurs années, et certaines unités de gestion chargent le même montant depuis plus de 10 ans. De plus, pour certains parcs, des taux précis sont prescrits par le *Règlement sur les ordures dans les parcs nationaux du Canada*, et n'ont pas été amendés depuis l'entrée en vigueur du Règlement en 1980, ce qui ne permet pas aux unités de gestion visées de recouvrir tous leurs coûts. Certains parcs ne respectent pas à la lettre la méthode de calcul prescrite par règlement (basée sur le volume) faute de moyens pour le faire, bien qu'il y ait volonté de respecter l'esprit du Règlement (recouvrement des coûts).

Une approche rigoureuse d'établissement des coûts des [services procurant un avantage personnel](#) et générant d'autres revenus d'exploitation n'est pas en place, de sorte qu'il serait très difficile de justifier une augmentation des prix ou même de justifier la tarification actuelle. Peu d'outils sont disponibles (c.-à-d. Guide d'établissement des coûts et Guide d'établissement du niveau des frais



d'utilisation basés sur les coûts ou des redevances réglementaires basées sur les coûts) à cet effet, et aucune orientation précise n'est communiquée et appliquée à l'échelle de l'APC.

De plus, il semblerait que le roulement de personnel rende difficile le regroupement de représentants des fonctions clés dans les activités de revenus au cours du processus d'établissement des prix dans le contexte de la *Gazette du Canada*, de sorte que certains groupes ne sont pas consultés lors de l'élaboration de la stratégie de tarification périodique et que les taux de certains services ne sont donc pas révisés périodiquement.

Par conséquent, ces droits ne sont pas fixés de façon à favoriser le recouvrement des coûts connexes, ce qui, d'une part, va à l'encontre de l'esprit de la *Politique sur les revenus*, et d'autre part, peut engendrer des pertes financières et avoir des répercussions sur la qualité des services offerts.

#### Tarification des droits et privilèges

La *Politique sur les revenus* requiert que la tarification des **droits et privilèges** soit établie de façon à assurer aux contribuables un rendement économique équitable fondé sur la valeur marchande ou une estimation raisonnable. Les droits exigibles pour le prélèvement d'eau dans les parcs sont établis à l'échelle nationale. Il en va de même pour les droits exigibles pour l'exploitation d'un commerce (permis commerciaux), bien qu'ils soient approuvés pour chaque site spécifiquement.

Les droits exigibles pour le prélèvement d'eau sont dans certains cas très en-dessous de ce qu'exigent les provinces (ex : Alberta et Ontario). De plus, il a été noté que pour certains endroits où l'exploitation d'un commerce peut être très lucrative (ex. Banff), les droits perçus sont très en-dessous de leur valeur marchande, alors que pour d'autres (ex. Waterton Lakes), le montant à payer peut avoir un effet dissuasif de faire des affaires sur le site.

Les droits et privilèges font l'objet d'une [tarification nationale](#), alors que leur valeur marchande, elle, varie grandement d'une province à l'autre, et même d'un lieu à l'autre. D'ailleurs, les droits exigibles publiés dans la *Gazette du Canada* comprennent toutes les taxes applicables, ce qui, malgré le caractère conforme de cette pratique, peut faire varier de près de 10% les revenus réellement collectés par l'APC (par exemple, Alberta vs. Québec). En fait, cette pratique établit la valeur du droit ou privilège octroyé différemment d'une province à l'autre ce qui peut mener à une perception de traitement inéquitable du point de vue du contribuable et peut aussi générer des pertes de revenus pour l'Agence.

En conséquence, l'esprit de la *Politique sur les revenus* n'est pas respecté en ce qui a trait à assurer aux contribuables un rendement économique équitable. Des revenus potentiels sont ainsi perdus, ce qui diminue forcément la capacité des unités de gestion à offrir des services et installations destinés aux visiteurs.

#### Changement des droits et application des rabais

La *Politique sur les revenus* permet aux directeurs des unités de gestion d'élaborer des propositions de tarification pour approbation ministérielle pour les services, droits et privilèges qui **ne sont normalement pas** disponibles dans les parcs nationaux, les lieux historiques nationaux et les AMNC ou qui comportent des offres ou des niveaux de service uniques.

Il a été noté que des services sont parfois offerts, de façon ponctuelle ou périodique, aux exploitants ou résidents et génèrent des revenus d'exploitation ne cadrant dans aucune des

catégories de services normalement offerts dans les parcs ou lotissements urbains. Ces activités impliquent généralement des employés et équipements de l'APC, et les méthodes d'établissement des coûts, en particulier les coûts en salaires, et la tarification qui en découle sont établies localement. Aucune documentation n'était disponible à l'effet que ces droits aient fait l'objet d'une approbation ministérielle.

La *Politique sur les revenus* stipule que des rabais seront consentis afin d'atteindre des objectifs stratégiques publics qui sont déterminés pour l'ensemble de l'APC ou des objectifs de production de recettes établis dans les plans d'affaires viables et approuvés par le Ministre. Ces rabais sont également publiés dans la *Gazette du Canada*. La politique permet également aux directeurs des unités de gestion d'élaborer des propositions de tarification pour approbation ministérielle afin de réduire les droits nationaux pendant les saisons intermédiaires si les niveaux de service sont réduits en conséquence, comme c'est le cas avec les activités de golf.

À l'instar de l'établissement de la tarification des droits, privilèges et services, les rabais offerts doivent être approuvés formellement avant d'être appliqués. La revue des transactions relatives aux revenus de golf a révélé que des rabais non autorisés ont été appliqués, bien que les justifications reçues semblent être alignées avec l'esprit de la *Politique sur les revenus*.

Le rendement des activités relatives à un terrain de golf comporte plusieurs facteurs environnementaux et économiques souvent hors du contrôle des gestionnaires. Par conséquent, ces derniers sont appelés à réagir rapidement aux imprévus pouvant faire varier la demande des services. Bien que certains rabais, sous forme de pourcentage ou basés sur la période (par exemple, haute saison ou saison intermédiaire), soient déjà publiés dans la *Gazette du Canada*, les gestionnaires ressentent le besoin d'appliquer des rabais supplémentaires pour répondre à des situations particulières, comme par exemple, la détérioration majeure du terrain suite à une inondation.

Bien que l'application de rabais puisse avoir une incidence positive sur l'achalandage du site, l'APC a une obligation légale quant à une tarification juste et équitable de ses services, rencontrée à l'aide d'un mécanisme formel d'approbation ministérielle. Par conséquent, ne pas se conformer au mécanisme prescrit peut miner la crédibilité de l'APC quant à sa capacité à gérer les droits des utilisateurs.

Afin de faciliter l'offre de mesures d'incitation tarifaire, l'APC a récemment développé un outil de tarification assouplie étayant les lignes directrices à suivre pour l'approbation de mesures ciblées et limitées dans le temps, par les autorités déléguées. Cet outil est officiellement entré en vigueur en janvier 2011, suite à la délégation des pouvoirs appropriés par le Ministre à l'APC, en vertu de l'article 30 de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada*. Cette mesure n'était donc pas en vigueur au moment où les transactions revues ont été effectuées.

Un mécanisme de surveillance des autres revenus d'exploitation n'est pas en place de façon à remettre en question les droits exigés et les rabais pour certains services offerts localement et s'assurer que leur tarification suive le processus normal d'approbation ministérielle. D'ailleurs, la *Politique sur les revenus* ne stipule pas clairement les rôles et responsabilités en matière de suivi et surveillance. Il demeure donc un risque que l'APC ne soit pas autorisée, en vertu de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada*, à exiger de tels droits, ce qui pourrait miner la confiance du public.



**Recommandation**

6. Le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doit :
- développer des méthodes et outils efficaces d'établissement des coûts et de tarification des services procurant un avantage personnel afin de favoriser le recouvrement des coûts connexes,
  - renforcer le mécanisme de consultation des agents internes lors de l'élaboration de la stratégie périodique de tarification et s'assurer d'une représentativité complète des groupes concernés,
  - mettre en place des mécanismes permettant une évaluation adéquate de la valeur marchande des droits et privilèges considérant les particularités locales et ce, même dans le processus de tarification nationale, et
  - s'assurer que tous les droits exigés pour les services offerts localement ainsi que les rabais appliqués aient été approuvés convenablement et font l'objet de surveillance.

**Réponse de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur**

**En accord.** Incluses dans le renouvellement de l'ensemble des politiques liées aux droits d'utilisation, la DREEV prépare des lignes directrices et des outils qui aideront à établir les coûts et la tarification des services procurant un avantage personnel. La ligne directrice proposée pour le recouvrement des coûts est actuellement révisée par le groupe de travail assigné à la tarification et fournira une orientation sur le niveau approprié de recouvrement des coûts de service en fonction du niveau de bien public ou du bénéfice personnel/commercial accordé à l'utilisateur. Un outil d'établissement de coût est aussi en développement et aidera à déterminer les coûts à recouvrer.

L'ensemble de politiques de droits d'utilisation inclura également une nouvelle ligne directrice pour la tarification qui fournira une direction pour la tarification basée sur le marché, la tarification nationale, la tarification locale et proposera une approche pour les ajustements en fonction de l'indice des prix à la consommation.

L'ensemble des politiques sur les droits d'utilisation sera en place en octobre 2012.

La Direction REEV vise à assurer que les communications regardant les propositions de frais futurs seront circulées afin de diversifier les réseaux. Cependant, chaque directeur d'unité de gestion est imputable de s'assurer que les propositions soumises par son unité de gestion sont complètes et reflètent l'ensemble des services fournis.

La DREEV s'efforce de surveiller les prix et les rabais pour s'assurer qu'ils sont approuvés et légaux. Cependant, il n'est pas possible de surveiller ou de vérifier la conformité des frais qui sont chargés à tous les sites. La DREEV développera un cours de formation en ligne, destinés au personnel concerné du Bureau National et des unités de gestion, afin d'assurer que tout le personnel possède les connaissances nécessaires pour assurer que les droits sont fixés, approuvés et réduits de façon appropriée. La formation est prévue pour l'automne 2012 et sera répétée sur une base régulière pour accommoder l'audience cible.

## 8.2.2 Gestion des comptes à recevoir

La *Politique sur les comptes à recevoir* de l'APC impose aux unités de gestion l'utilisation de modules des ventes, des facturations et des recettes de [STAR](#) pour l'enregistrement des données sur les débiteurs. De plus, cette politique fournit les méthodes à utiliser en matière de création de comptes débiteurs, de réception des paiements, de calcul des intérêts sur les comptes en souffrance et de recouvrement de ces derniers. Cette politique relève de la Direction générale du Dirigeant principal des finances.

Certaines unités de gestion n'effectuent pas la facturation avec [STAR](#), mais à l'aide d'un système de facturation indépendant, et d'autres ne facturent pas les clients en avance, les ventes étant enregistrées lorsque le paiement est reçu. Ces conditions ont été observées particulièrement pour les revenus provenant des permis d'affaires.

Plusieurs unités de gestion n'enregistrent pas leurs comptes à recevoir dans [STAR](#) en temps opportun, et par conséquent, les intérêts ne peuvent être calculés adéquatement à l'aide du système. De plus, un contrôle informatisé dans [STAR](#) accorde un délai de grâce de 15 jours pour le paiement des comptes, rendant impossible le calcul des intérêts au 34<sup>e</sup> jour requis par la politique.

En général, les pièces justificatives requises par la politique sont présentes et disponibles. Toutefois, pour les ventes basées sur le pourcentage des recettes brutes (baux et permis d'occupation) ou le pourcentage des achats d'alcool (permis de vente d'alcool), la documentation est souvent incomplète pour valider l'exactitude des données (voir [8.3.2](#)).

La politique requiert que les unités de gestion adoptent une méthode et un processus uniforme pour recouvrer les comptes en souffrance. Bien que la plupart des unités de gestion ait un tel processus informel en place (règle du pouce ou façon de faire depuis plusieurs années), ce processus est rarement documenté formellement.

La *Politique des comptes à recevoir* n'est pas mise en application par tous les gestionnaires des finances, chaque unité de gestion ayant développé son propre processus de facturation et de gestion des comptes à recevoir. La vérification n'a pas permis d'identifier des indices démontrant qu'une surveillance fonctionnelle soit effectuée à ce niveau de la part du BN. La politique est d'ailleurs muette au niveau des responsabilités en termes de reddition de comptes et de suivi, et ne mentionne pas les conséquences en cas de non-conformité.

Le module des comptes à recevoir dans [STAR](#), incluant le processus de calcul des intérêts, comportent plusieurs contrôles informatisés permettant une gestion efficace et efficiente des comptes à recevoir : calcul des intérêts au bon taux, relevés de compte à envoyer aux clients, mécanisme de suivi des comptes par âge, etc. Le fait de ne pas utiliser correctement [STAR](#) contrevient à la politique, rend inefficace le contrôle interne et rend le processus de gestion des comptes en souffrance inefficent.

Ceci a un impact sur l'information financière disponible et sur l'estimation des mauvaises créances (voir [8.3.1](#) et [8.4.2](#)). Des revenus d'intérêts sont aussi perdus, mais plus important encore, ces pratiques ne respectent pas le principe d'équité prôné par l'APC. Les deux principes invoqués par la politique, soient des contrôles internes efficaces et efficaces, et de la bonne information pour la prise de décision, ne sont pas respectés.

Des observations similaires effectuées dans le cadre de la Vérification sur les revenus d’opérations – camping, droits d’entrée et d’utilisation en 2008 ont fait l’objet d’une recommandation et d’un plan d’action de la direction. Toutefois, il semblerait que les actions prises n’aient pas permis de corriger les lacunes rapportées.

**Recommandation**

7. Le dirigeant principal des finances doit :

- établir et communiquer la procédure à suivre en matière de gestion des comptes à recevoir dans [STAR](#),
- mettre en place des mesures de surveillance pour s’assurer que celle-ci soit appliquée efficacement et uniformément à l’échelle de l’APC, et
- s’assurer que la *Politique sur les comptes à recevoir* de l’APC soit alignée avec les contrôles informatisés du [STAR](#), et modifiée afin d’y inclure les responsabilités en matière de reddition de comptes et de suivi, de même que les conséquences en cas de non-conformité.

**Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** La nouvelle directive sur la gestion des droits d’utilisation et des recettes émise par la Direction générale du Dirigeant principal des finances clarifie l’importance de la gestion des revenus. Particulièrement, les comptes à recevoir doivent être enregistrés dans le système financier STAR – module Ventes et Distribution, au moment de la facturation. Les intérêts sur les comptes en souffrance doivent être chargés en conformité avec les règlements.

La politique sur les comptes à recevoir de l’APC sera revue et révisée lors de la Phase II du projet de Point de Vente (2013-2014). La politique s’alignera sur les contrôles automatisés de STAR, qui seront modifiés pour inclure des responsabilités clairement attribuées et des processus de surveillance et d’évaluation.

Entre temps, une emphase additionnelle sera mise sur la gestion des comptes à recevoir alors que la formation pour Point de Vente se poursuit.

**8.3 EXACTITUDE DES DONNÉES**

<b>JAUNE</b>	Amélioration 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.
--------------	--------------------------------	---

Pour déterminer si le processus financier concernant la gestion des revenus d’opération est adéquat pour assurer l’exactitude des données financières, nous avons utilisé les critères de vérification suivants :

<b>C11</b>	Les opérations sont codées et consignées de façon appropriée dans STAR, en temps utile, pour appuyer le traitement précis et opportun de l’information.
------------	---

C12	Les données relatives aux revenus sont réconciliées avec les dépôts et les montants reçus sont conformes aux ententes en vigueur.
C13	Les comptes de revenus ne contiennent pas de transactions qui ne sont pas des revenus, et les comptes à recevoir ne contiennent pas de montants qui ne seront pas perçus.

L'équipe de vérification désire mentionner que rien n'indique que les inexactitudes observées pourraient affecter de façon significative le principe d'image fidèle des états financiers de l'APC, tels que présentés dans les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) et aux Comptes publics du Canada. De plus, aucune anomalie significative n'a été observée quant à la réconciliation des revenus avec les dépôts.

### 8.3.1 Qualité de l'information financière et non-financière à l'interne

La *Politique sur les revenus* requiert qu'un code soit attribué à chaque service, droit ou privilège visé par un tarif approuvé, et utilisé dans le système de points de ventes et le module Ventes et Distribution du [STAR](#). À cet effet, la Direction générale du Dirigeant principal des finances, en collaboration avec la direction de l'Expérience de la marque, est responsable de maintenir et communiquer la structure des données de revenu détaillant les codes d'articles à utiliser pour l'enregistrement des transactions aux systèmes.

La structure des articles de revenu actuelle ne permet pas un codage au même niveau que la *Gazette du Canada* ou autres politiques applicables pour les revenus faisant l'objet de cette vérification.

Par exemple, pour les revenus relatifs aux baux et permis d'occupation, il n'est actuellement pas possible de différencier les types de documentation immobilière produite, puisqu'un seul article est disponible (voir [exemple 1 à l'annexe C](#)). Pour les permis d'affaires dans les parcs, un seul code général est prescrit, ce qui ne permet pas, d'une part, la capture de données par catégorie de permis, et d'autre part, la différenciation des revenus provenant de la vente d'alcool nécessitant un processus de suivi plus rigoureux (paiements des sommes dues à date variable) que celui sur la délivrance ou le renouvellement d'un autre type de permis d'affaires. À cet effet, il a été noté que certaines unités de gestion utilisent des codes d'article désuets encore présents dans [STAR](#) afin de répondre à leurs besoins (voir [exemple 2](#)). En ce qui a trait aux revenus de golf ainsi qu'aux droits multimédia et de tournage, plusieurs codes sont manquants pour identifier les rabais appliqués.

De plus, il n'est pas possible de différencier les baux des permis d'occupation, qui pourtant, comportent des exigences légales différentes. Pour les revenus provenant des terrains contigus aux canaux historiques, les codes prescrits ne permettent pas le classement des transactions de façon à obtenir de l'information pertinente pour bien refléter la nature des revenus comptabilisés, ni le calcul utilisé pour établir les loyers ou les droits, lorsque applicable (voir [exemple 3](#)).

Beaucoup d'efforts ont été déployés au cours des dernières années pour la mise à jour des codes d'articles des droits d'entrée et récréatifs, représentant plus de 70% des revenus annuels de l'APC. Toutefois, il semblerait que pour les autres types de revenus, le même niveau de diligence n'a pas été atteint, ce qui amène les unités de gestion à effectuer une interprétation personnelle lors du choix des articles applicables à leurs transactions.

Au niveau de la facturation, très peu d'unités de gestion enregistrent l'information sur les quantités et les prix, se contentant d'inscrire un montant global basé sur la documentation de support reçue. Cette condition est causée, d'une part, par un manque de codes appropriés

permettant un tel niveau de détails, et d'autre part, par le fait que les rapports sur les revenus provenant de [STAR](#) ne sont pas utilisés à des fins nécessitant l'enregistrement de cette information. D'ailleurs, plusieurs commentaires ont été entendus à l'effet que très peu de décisions opérationnelles, sinon aucune, se basaient sur les données non financières de [STAR](#).

Conséquemment, le codage des transactions de revenus pour ces comptes manque d'uniformité à travers de l'APC, et empêche la production de rapports détaillés, fiables et pertinents pour la prise de décision basée sur ces revenus et en particulier, en matière de prévisions financières. Bien que très peu d'erreurs aient été constatées quant aux comptes de grand livre associés à ces articles, il n'en demeure pas moins que plusieurs contrôles informatisés passent par les codes d'articles, comme mentionné à la section [8.1.2](#), et qu'une mauvaise utilisation de ces codes diminue grandement l'efficacité du contrôle interne. De plus, cette situation nuit à un suivi efficace sur la conformité des droits exigés avec la *Gazette du Canada* ou autre législation applicable.

### Recommandations

8. Le dirigeant principal des finances et le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur doivent s'assurer que la structure des articles dans [STAR](#) pour les revenus autres que les droits d'entrée permette un codage approprié des transactions au sein des unités de gestion.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** Dans la phase II de leur révision des codes, le groupe de travail pour le Plan comptable, relevant du Dirigeant principal des finances, travaillera avec Finance, la Direction générale de la stratégie et des plans et la DREEV afin d'assurer qu'une structure de code matières valide soit en place pour les autres revenus d'ici le 31 mars 2014.

#### **Réponse de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur**

**Partiellement en accord.** La Direction REEV travaillera avec le Dirigeant principal des finances afin d'assurer que la structure des codes matières touchant les droits approuvés selon les sections 23 et 24 de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* et publiés dans la liste maîtresse des droits sont reflétés adéquatement. Le DPA devrait être responsable de l'identification de tout changement significatif de structure lié aux baux et droits d'occupation, au besoin.

9. Le dirigeant principal des finances, en concertation avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, doit mettre en place des mécanismes de surveillance afin de s'assurer que l'information financière et non financière pertinente et utile à la prise de décision soit saisie dans [STAR](#) au moment de la facturation.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**Partiellement en accord.** Le développement d'une directive sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes par la Direction générale du Dirigeant principal des finances a rendu obligatoire l'enregistrement de tous les revenus dans le système financier STAR de l'Agence. Le code matières doit être utilisé ainsi que la quantité et le prix.

Une évaluation du système financier STAR doit d'abord être faite pour vérifier quelle information financière et non financière peut être saisie au moment de la facturation avant de

développer des mécanismes de surveillance. On doit aussi évaluer le système de l'immobilier (SINI) comme une alternative possible pour la capture d'information non financière.

Il a été noté qu'il est actuellement impossible, avec l'information enregistrée dans les différents systèmes de l'APC, d'établir avec exactitude le nombre de clients faisant affaires avec l'APC, de même que l'étendue et la nature des activités de chaque client. Par exemple, bien que toutes données nécessaires puissent être contenues dans les différents documents sources, sur support papier ou électronique, il serait impossible à l'aide de [STAR](#) et de la base de données sur les biens immobiliers, de générer un rapport sur les activités d'un client particulier, faisant affaires avec plusieurs unités de gestion ou ayant plus d'un commerce, nous renseignant, par exemple, sur les revenus totaux collectés de ce client ou sur le type d'activité exercée dans les parcs. Cette information ne pourrait être obtenue qu'au prix d'efforts importants de recherche, collecte et analyse des dossiers papiers et électroniques maintenus dans les différentes unités de gestion.

Le manque d'intégration des systèmes actuels, de même que les lacunes dans les méthodes d'enregistrement des transactions financières mentionnées précédemment, ne permettent pas l'extraction de renseignements pertinents et fiables sur les activités commerciales ayant lieu sur nos sites.

Par conséquent, une opportunité est perdue d'avoir de l'information précieuse pour la prise de décision stratégique et la gestion des risques, et d'ainsi améliorer la position concurrentielle de l'APC tout en identifiant les pressions potentielles exercées par le développement des activités commerciales pouvant nuire aux objectifs de maintien de l'intégrité écologique et de l'intégrité commémorative et de rapprochement avec le lieu.

Il est à noter que l'élaboration d'un système intégré national de l'immobilier (SINI), dont le lancement officiel est prévu pour 2014, était en cours au moment où les conditions présentées ci-haut ont été observées.

En tant que pratique exemplaire, le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal administratif devraient examiner la possibilité de mettre en place une stratégie intégrée de collecte et d'analyse d'information sur les clients de l'APC, autres que les visiteurs, et s'assurer que le SINI en favorise la mise en œuvre.

### **8.3.2 Documentation probante**

Pour les recettes provenant des baux et permis d'occupation, les revenus collectés sont en général conformes aux ententes, et celles-ci sont disponibles dans les unités de gestion. Les baux et permis d'occupation basés sur le pourcentage des recettes brutes exigent généralement que des états financiers soient fournis afin de soutenir le montant remis. Par contre, il n'est pas requis que ces états financiers soient vérifiés, sauf si demandé par les directeurs d'unité de gestion. Dans le cas précis des ententes basées sur le pourcentage de recettes brutes des clients, la documentation fournie par ceux-ci n'est pas toujours suffisante pour assurer que le montant reçu est exact.

Bien qu'en général une clause relative au droit d'inspection ou de vérification soit incluse dans l'entente, il est très rare que les unités de gestion en bénéficient, faute de ressources. Aucun processus de vérification périodique des états financiers n'a d'ailleurs été observé.

De la même manière, pour les revenus provenant du pourcentage sur l'alcool acheté, il est très rare que la documentation supportant le calcul du montant reçu est suffisante pour assurer



l'exactitude du montant. Dans les meilleurs cas, la documentation se limitait à une feuille de calculs globaux montrant le total des achats pour chaque catégorie de boissons alcoolisées, annexée au chèque ou envoyée par courriel.

Bien que le *Règlement sur l'exploitation de commerces dans les parcs nationaux du Canada* exige que les détenteurs de permis de vente de boissons alcoolisées tiennent un registre de leurs achats d'alcool, de vin et de bière, rien n'indique la forme dans laquelle ces données doivent être consignées, ni le degré d'assurance pouvant être exigé (par exemple, état des dépenses extrait des états financiers du commerce). La définition de ce en quoi consiste une documentation probante adéquate obtenue des clients ainsi que la responsabilité d'en assurer la conformité sont traitées dans la section Rôles et responsabilités (voir [8.1.1](#)).

Ce manque de rigueur dans les mécanismes de surveillance des ententes favorise l'établissement d'un environnement de contrôle laxiste laissant place à l'abus de la part des clients en cause, ce qui contribue à l'augmentation du risque de pertes de revenus potentielles pour l'APC et de traitement inéquitable des clients. Cet élément aura d'autant plus d'impact dans le futur avec l'orientation stratégique et politique de l'APC de privilégier l'établissement d'ententes basées sur le pourcentage des recettes brutes pour les baux et permis d'occupation commerciaux.

### Recommandation

10. Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal administratif, en collaboration avec les vice-présidents, Opérations, de l'Est ainsi que de l'Ouest et du Nord du Canada, devraient envisager la mise en place d'une stratégie nationale de vérification des clauses contractuelles touchant les revenus, basée sur les risques, afin d'assurer une surveillance adéquate et efficiente des ententes basées sur le pourcentage des recettes brutes des clients.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**Partiellement en accord.** Les rôles et responsabilités (voir recommandation 1) doivent être clairement définis avant la mise en place d'une stratégie nationale de vérification des clauses contractuelles touchant les revenus, basée sur les risques. Le système de l'immobilier doit aussi être envisagé comme un mécanisme possible de documentation et de vérification des clauses contractuelles touchant les revenus. Cette information peut être communiquée aux personnes concernées afin d'assurer la conformité.

### 8.3.3 Recouvrement des coûts de certains services

Puisque plusieurs sites de l'APC se situent en région éloignée, il n'est pas rare que certaines unités de gestion se soient dotées de réservoirs d'essence pour leurs nombreux véhicules. À des fins de commodités, ces unités offrent parfois ce service à d'autres organismes gouvernementaux utilisant eux aussi des véhicules dans le cadre de leur mandat, comme c'est le cas, par exemple, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Le processus de gestion de cette activité varie largement d'une unité de gestion à l'autre, et pose plusieurs défis. L'approche privilégiée tend vers un recouvrement des coûts associés à la délivrance de ce service. Toutefois, les pratiques actuelles d'établissement de ces coûts ne permettent pas de s'assurer d'un recouvrement juste et équitable. Bien que le coût de l'essence à recouvrer se base sur le volume réel utilisé, un montant additionnel, variant en fonction du volume d'essence, est recueilli, ayant pour objectif de couvrir les frais de manutention. La documentation revue ainsi que les discussions avec le personnel des Finances impliqué dans le

processus n’ont pas permis d’obtenir des informations suffisantes pour confirmer la fiabilité et la justesse des calculs effectués.

De plus, la façon d’enregistrer ces données au [STAR](#) diffère d’une unité de gestion à l’autre. Ces transactions sont traitées comme revenus dans des comptes de grand livre variés, et une pièce de journal est dans certains cas inscrite pour transférer le montant dans le compte de dépenses approprié. Les transactions et documents probants revus ne nous ont pas permis d’émettre une opinion concluante sur le caractère adéquat des méthodes de comptabilisation utilisées.

Il n’existe aucune ligne directrice relative à la délivrance de ce genre de services qui, pourtant, a lieu dans plusieurs sites de l’APC. Aucune direction à l’échelle de l’APC n’est émise quant aux catégories d’organismes pouvant bénéficier de ce service, aux méthodes de tarification appropriées, ainsi qu’aux exigences en matière de documentation et de traitement comptable.

Il persiste un risque que les revenus d’opérations de l’APC ainsi que ses dépenses en essence soient surévalués, ce qui peut avoir un impact sur les prévisions financières ainsi que sur les décisions de gestion. De plus, il est possible que l’information fournie sur les achats de carburant au Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de la production du rapport annuel sur l’application de la *Loi sur les carburants de remplacement* soit erronée, surévaluant les quantités de carburant effectivement utilisées par l’APC.

**Recommandations**

11. Le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur et le dirigeant principal administratif doivent élaborer et communiquer des lignes directrices en matière d’offre d’utilisation des réservoirs de carburant de l’APC par d’autres organismes et de tarification de ce service.

**Réponse de la Direction générale des relations externes et de l’expérience du visiteur**

**En accord.** La DREEV a complété un nouvel ensemble de politiques sur les droits d’utilisation qui couvre tous les services applicables et les activités de recouvrement des coûts. Le personnel de la direction est disponible pour donner des avis sur la fixation des prix de services locaux comme l’utilisation des réservoirs d’essence.

12. Le dirigeant principal des finances doit émettre des lignes directrices en matière de documentation et de traitement comptable des montants perçus pour la délivrance de service d’utilisation des réservoirs de carburant de l’APC.

**Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** Le dirigeant principal des finances développera et communiquera d’ici le 31 mars 2013, une directive sur la documentation requise appropriée et sur le traitement comptable des sommes recouvrées découlant de la vente de fourniture renouvelable de Parcs.

**8.4 INTÉGRALITÉ DES REVENUS**

<b>BLEU</b>	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.
-------------	---------------------------------	--



Pour déterminer si le processus financier est adéquat pour garantir l'intégralité des revenus d'opération, nous avons utilisé les critères de vérification suivants :

**C14** Toutes les sommes perçues sont enregistrées comme revenus dans STAR.

**C15** Tous les revenus prévus sont enregistrés en tant que comptes à recevoir dans STAR.

L'équipe de vérification tient à souligner qu'aucun écart significatif n'a été observé quant à l'enregistrement des sommes perçues comme revenus dans [STAR](#). De plus, rien n'indique que les omissions observées relatives aux comptes à recevoir pourraient affecter de façon significative le principe d'image fidèle des états financiers de l'APC, tels que présentés dans les Rapports ministériels sur le rendement et aux Comptes publics du Canada.

#### 8.4.1 Efficacité du contrôle interne

Les revenus déterminés en fonction du pourcentage des recettes brutes, pour les loyers, et sur le pourcentage des achats d'alcool, de vin et de bière, pour les permis d'affaires, ne sont pas enregistrés en tant que comptes à recevoir. En effet, ces revenus sont comptabilisés lorsque les paiements sont reçus, et il est fréquent que ces paiements ne soient pas perçus en temps. En général, les frais d'intérêts ne sont pas facturés aux clients pour ces montants en souffrance, sauf dans de rares exceptions où les délais de recouvrement ont dépassé douze mois et où des intérêts ont été calculés manuellement.

Les montants précis de ces transactions ne sont pas connus à l'avance, c'est-à-dire, au moment où le compte à recevoir devrait être créé, et il n'existe aucune direction à l'échelle de l'APC sur la procédure appropriée à adopter pour assurer la conformité avec la *Politique sur les comptes à recevoir* en matière d'utilisation de [STAR](#) et de calculs des intérêts. Des discussions avec les employés responsables d'enregistrer les comptes à recevoir ont révélé qu'un contrôle informatique dans [STAR](#) limitait l'entrée de données à 30 jours précédant la date courante, rendant donc impossible le calcul automatique des intérêts. De plus, aucun mécanisme de suivi efficace et réciproque entre les Services de l'immobilier, responsable de l'établissement des ententes, et le groupe des Finances, responsable de la réception des paiements, sur l'exactitude et l'exhaustivité des paiements collectés n'a été observé.

En plus d'engendrer une perte de revenu d'intérêts et de favoriser un traitement inéquitable des clients de l'APC, cette situation rend le suivi sur les comptes en souffrance au mieux inefficace, car l'utilisation d'un processus externe à [STAR](#) devient alors nécessaire, et souvent inefficace, puisque des paiements non reçus peuvent passer inaperçus. De plus, l'impact est d'autant plus grand que les [loyers de base](#) ne sont pas revus périodiquement (voir [8.1.4](#)), faisant en sorte que la partie des loyers déterminée en fonction du pourcentage des recettes brutes représente une proportion de plus en plus grande des revenus totaux collectés pour ces ententes.

#### 8.4.2 Qualité de l'information financière rapportée à l'externe

La majorité des baux et permis d'occupation comporte deux dates de paiements, soient les 1<sup>er</sup> avril et 1<sup>er</sup> octobre, en ce qui a trait aux [loyers fixes](#) ou aux [loyers de base](#). Ces dates permettent une bonne concordance entre les montants facturés et les montants à comptabiliser dans l'exercice financier courant. Toutefois, quelques exceptions ont été notées et pour lesquelles aucune écriture de régularisation n'a été enregistrée.

Comme mentionné précédemment, la partie des loyers déterminée en fonction du pourcentage des recettes brutes et les revenus provenant des permis pour la vente d'alcool ne sont pas enregistrés comme comptes à recevoir en temps utile, et les revenus s'y rapportant sont, en général, comptabilisés dans l'exercice financier subséquent. Toutefois, quelques unités de gestion ont adopté une procédure locale pour estimer ces revenus en fin d'année et font des écritures de régularisation en conséquence afin d'ajuster le compte de GL applicable et le solde des comptes clients.

Il n'existe aucune procédure nationale en matière d'estimation des revenus basés sur le pourcentage des recettes brutes ou pour la vente d'alcool, et d'écritures de régularisation en fin d'année.

Le manque d'uniformité dans les pratiques actuelles ne permet pas une estimation adéquate des comptes clients et des mauvaises créances en fin d'année, et le principe de séparation des périodes en comptabilité d'exercice n'est pas toujours respecté en matière de constatation de ces revenus.

La mise en œuvre du SINI (voir [8.3.1](#)), prévue pour 2014, crée une opportunité pour la direction d'améliorer les processus relatifs à la gestion des revenus, plus particulièrement par l'interface entre les systèmes immobilier et financier dans le but de renforcer l'efficacité des contrôles internes et la qualité de l'information.

En tant que pratique exemplaire, le dirigeant principal administratif, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, devrait explorer la possibilité que les contrôles informatisés du SINI permettent une bonne gestion des comptes à recevoir et des revenus dans [STAR](#) en matière de calculs des intérêts sur les comptes en souffrance, et une séparation des périodes adéquate pour la constatation des revenus provenant des baux et permis d'occupation, en particulier lorsque ceux-ci sont basés sur le pourcentage des recettes brutes.

### **Recommandation**

13. Le dirigeant principal des finances doit élaborer et communiquer une procédure nationale fournissant des lignes directrices claires en matière d'estimation des revenus à recevoir, d'écritures de régularisation appropriées et de calculs des intérêts sur les comptes en souffrance, pour la partie des loyers basée sur le pourcentage des recettes brutes et pour les revenus provenant des permis de vente d'alcool.

#### **Réponse de la Direction générale du Dirigeant principal des finances**

**En accord.** Les lignes directrices de fin d'année sont communiquées pour une estimation des revenus échus. Ces lignes directrices sont disponibles sur l'Intranet national de Finances. Les lignes directrices seront améliorées d'ici le 31 mars 2013 pour fournir des exemples supplémentaires de revenus échus (pourcentage de revenu brut), des écritures d'ajustement et des calculs d'intérêts sur les comptes en souffrance.

**Annexe A. LÉGISLATION ET POLITIQUES APPLICABLES****Lois et règlements**

Loi sur l'Agence Parcs Canada

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les parcs nationaux du Canada

Loi sur les frais d'utilisation

Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux

Règlement concernant les immeubles fédéraux

Règlement général sur les parcs historique nationaux

Règlement général sur les parcs nationaux

Règlement sur les animaux domestiques dans les parcs nationaux du Canada

Règlement sur les animaux sauvages et domestiques dans les parcs historiques nationaux

Règlement sur les bâtiments des parcs nationaux

Règlement sur les baux et les permis d'occupation dans les parcs nationaux du Canada

Règlement sur les eaux et les égouts dans les parcs nationaux du Canada

Règlement sur les enseignes dans les parcs nationaux

Règlement sur les intérêts et les frais administratifs

Règlement sur les ordures dans les parcs nationaux du Canada

Règlement sur l'exploitation de commerces dans les parcs nationaux du Canada

**Politiques, directives et normes du Conseil du Trésor**

Politique sur la gestion des biens immobiliers

Directive sur la gestion des comptes débiteurs

Norme d'évaluation et d'estimation des biens immobiliers

**Politiques de l'APC**

Politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes (Politique sur les revenus)

Politique sur les comptes à recevoir

Politiques et lignes directrices provisoires concernant la gestion des biens immobiliers administrés par Parcs Canada (Politique sur les biens immobiliers)

## Annexe B. SYSTÈME DE COTATION DES PRIORITÉS DES RECOMMANDATIONS

Tableau 6 : Système de cotation des priorités des recommandations de la Vérification interne

Priorité	Observations
<b>Élevée</b>	<b>La gestion devrait entreprendre des actions immédiates pour répondre à la recommandation.</b>
1	Faiblesse majeure dans le contrôle interne
2	Dérogations majeures aux politiques ou lignes directrices
3	Exposition significative au risque
4	Dérogations financières majeures – perte, inexactitudes, erreurs, fraude
5	Violations significatives des lois ou règlements
6	Opportunité potentielle significative – revenu, économies, efficacité, améliorations
<b>Modérée</b>	<b>La gestion devrait entreprendre des actions en temps opportuns pour répondre à la recommandation.</b>
1	Faiblesse importante dans le contrôle interne
2	Dérogations importantes aux politiques ou lignes directrices
3	Exposition importante au risque
4	Dérogations financières importantes – perte, inexactitudes, erreurs, fraude
5	Violations importantes des lois ou règlements
6	Opportunité potentielle importante – revenu, économies, efficacité, améliorations
<b>Faible</b>	<b>La gestion devrait entreprendre des actions suffisantes pour intégrer un plan d'action dans le cours normal de ses activités afin de répondre à la recommandation.</b>
1	Faiblesse mineure dans le contrôle interne
2	Dérogations mineures aux politiques ou lignes directrices
3	Exposition limitée au risque
4	Dérogations financières mineures – perte, inexactitudes, erreurs, fraude
5	Violations mineures des lois ou règlements
6	Opportunité potentielle limitée – revenu, économies, efficacité, améliorations

**Annexe C. EXEMPLES DE FAIBLESSES DANS LA STRUCTURE DES DONNÉES DE REVENU**

**Exemple 1**

Codes d'articles disponibles dans la structure des données de revenu – Services immobiliers (non spécifique)	Types de documents relatifs aux biens immobiliers dans la <i>Gazette du Canada</i> (juillet 9, 2010)
<b>21064 – Documents, biens immobiliers</b>	Cession de bail/permis d'occupation
	Consentement à un accord de financement
	Renouvellement de bail/permis d'occupation
	Résiliation de bail/permis d'occupation
	Nouveau bail/permis d'occupation
	Permis d'approvisionnement en eau
	Accord de modification
	Lettre d'entente
	Sous-bail/sous-permis d'occupation
	Servitude
	Ordonnance d'un tribunal
	Traitement d'un certificat de décès
	<b>Etc...</b>
<b>21063 – Services immobiliers</b>	Recherche pour le compte du public, par heure (minimum d'une heure)
	Consultation de fichiers ou recherches d'information, par heure (minimum d'une heure)
	Tout autre certificat ou document de transaction immobilière

**Exemple 2**

Codes d'articles disponibles dans la structure des données de revenu – Permis commerciaux (Parcs)	Extrait de la <i>Gazette du Canada</i> pour les permis commerciaux (juillet 9, 2010)	Exemples de codes d'articles utilisés par les unités de gestion (disponibles dans STAR)
<b>21196 – Commerciaux - parcs</b>	<b>Alcool, vente d'</b>	<b>8407 - Liquor Percentage*</b> <b>9468 - Wine &amp; Spirit Purchase - 3% of Gross*</b> <b>9467 - Beer Purchase - 2% of Gross*</b> <i>*en anglais seulement</i>
	Spiritueux et vins (% des achats bruts annuels)	
	Bière seulement (% des achats bruts annuels)	<b>21196 - Parcs-Permis commerciaux</b>
	<b>Machine automatique – Chaque commerce</b>	
	<b>Travaux à contrat (général) par un</b>	
	Entrepreneur résident	
	Entrepreneur non résident	
	<b>Fournitures de tout genre – Chaque commerce</b>	
	Épicerie – Chaque magasin	
	Service de guide – Chaque guide	
<b>Etc...</b>		

Exemple 3

Codes d'articles disponibles dans la structure des données de revenu pour la location de terrain	Loyers pour les terrains contigus à un canal – Utilisations (selon la <i>Politique sur les biens immobiliers</i> )
21118 - Location % brute	Bail ou permis d'occupation pour des habitations et des chalets
21119 - Location - fixe - TPS	Bail commercial ou permis d'occupation
21120 - Frais cession de bail	Bail ou permis d'occupation pour des services publics (à l'exception des installations de Bell Canada)
21121 - Recettes des concessions	Plans d'eau commerciaux
21122 - Location - fixe – sans taxe	Lot d'accès
	Emprise routière
	Installations de Bell Canada
	Téléphones publics (à la demande de Bell Canada)
	Téléphones publics (à la demande de Parcs Canada pour des motifs de sécurité ou d'urgence)
	Permis d'occupation pour un radeau de baignade, un bassin ou un quai non situés dans un plan d'eau visé par un permis
	Permis d'occupation pour un tremplin pour le ski nautique
	Permis d'occupation pour un garage d'embarcation
	Levée empierrée
	Organisme sans but lucratif
	<b>Etc...</b>

**Annexe D. GLOSSAIRE**

**Loyers fixes :** loyers stipulés dans les baux ou permis d'occupation dont les montants annuels sont connus à l'avance. Ces loyers sont généralement payables en deux versements annuels à date fixe.

**Loyers de base :** loyers minimum payés lors les baux ou permis d'occupation sont basés sur le pourcentage de recettes brutes des clients. Les montants des loyers de base, à l'instar des loyers fixes, sont généralement connus à l'avance, et payables en deux versements annuels à date fixe.

**Services procurant des avantages personnels et commerciaux :**

Tel que définis dans la Politique sur les revenus, ils comprennent surtout :

- les services et installations fournis sur place aux visiteurs, dont les mesures d'atténuation des impacts connexes
- les programmes de diffusion adaptés aux intérêts spécifiques de groupes et de particuliers
- les services et installations de gestion des routes et de l'approvisionnement en eau dans la mesure où ils appuient les services aux visiteurs
- les services et installations municipaux à l'appui de la fréquentation des parcs nationaux et de l'utilisation des communautés des parcs nationaux par les résidents
- les tâches de gestion et d'administration qui sont liées à la prestation de ce qui précède
- Le soutien aux entreprises pour leurs activités commerciales (p. ex. soutien relatif à l'équipement et soutien technique pour les tournages commerciaux).

**STAR :** Système intégré des finances et du matériel utilisé à l'APC.

**Tarifification nationale**

Les droits proposés pour les services ainsi que les tarifs des droits et privilèges **normalement disponibles** dans les parcs nationaux, les lieux historiques nationaux et les aires marines nationales de conservation (AMNC) sont établis à l'échelle nationale. Les droits cadrant dans cette catégorie pour la présente vérification incluent :

- les droits relatifs au prélèvement de bois;
- les permis pour l'alimentation en eau;
- les droits relatifs à la pêche;
- les permis d'affaires;
- les loyers fonciers;
- les droits sur les documents relatifs aux biens immobiliers;
- les droits de tournage et de photographie; et
- les droits multimédias.