

# **VÉRIFICATION DES PRINCIPAUX PROCESSUS FINANCIERS**

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

**RAPPORT FINAL**

**par :**

**Samson & Associés**

**Février 2010**

**Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2010  
Catalogue No. : R60-3/2-31-2010F-PDF  
ISBN : 978-1-100-94354-1**

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	4
1. CONTEXTE .....	8
2. OBJECTIFS ET PORTÉE .....	8
3. MÉTHODOLOGIE.....	9
4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	11
5. CONCLUSIONS .....	11
6. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	11
6.1 Cadre de contrôle de gestion (CCG).....	11
6.2 Codage financier.....	18
6.3 Frais d'accueil et de nourriture.....	19
6.4 Télécommunications .....	21
6.5 Frais de voyage .....	27
6.6 Paiements aux fournisseurs.....	30
6.7 Passation de marchés .....	33
6.8 Utilisation des cartes d'achat .....	36
6.9 Gestion des inventaires .....	39

**Ce rapport a été présenté au Comité de vérification de Parcs Canada le 18 mars 2010.**

**RÉSUMÉ**

L'Agence Parcs Canada (APC) procède à des vérifications cycliques des principaux processus financiers, administratifs et de gestion dans les bureaux, les directions générales, les directions, les unités de gestion et les centres de services à l'échelle nationale et régionale. Ces vérifications ont pour but d'évaluer la conformité aux politiques et aux pratiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de l'APC. La vérification des processus de la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur (DGREEV) a été réalisée dans le cadre du cycle de vérifications de l'APC.

Les objectifs de cette vérification consistaient à déterminer si les principaux processus de gestion ont été appliqués avec la diligence requise et à donner aux cadres supérieurs l'assurance que les processus et les mesures de contrôle en place à l'APC permettent d'atténuer de façon satisfaisante les risques de non-conformité aux politiques du SCT et de l'APC.

L'exercice comprenait un examen du cadre de contrôle de gestion (CCG) pour la gestion financière, ainsi que les principaux processus dans les domaines financiers suivants : codage financier, frais d'accueil et de nourriture, télécommunications, frais de voyage, paiements aux fournisseurs, passation de marchés, utilisation des cartes d'achat et gestion des biens qui ne sont pas des immobilisations. La vérification portait sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2009.

La méthode de vérification consistait en l'examen des documents pertinents, des entrevues avec le personnel de la DGREEV et l'échantillonnage de transactions, afin de vérifier les contrôles dans les principaux secteurs financiers. Le travail sur les lieux a été réalisé du 1<sup>er</sup> au 30 novembre 2009.

Selon notre jugement professionnel, le travail de vérification a été effectué et les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour étayer les conclusions formulées dans le présent rapport.

À l'exception de la gestion des inventaires, nous avons déterminé que les contrôles financiers sont en place et qu'ils sont fonctionnels. Certaines modifications et améliorations sont toutefois nécessaires pour renforcer les systèmes et les contrôles en place et accroître la conformité aux politiques du SCT et de l'APC.

**Résumé de la cotation du rapport de vérification**

RÉF.	PROCESSUS DE GESTION	COTATION
6.1	Cadre de contrôle de gestion	BLEU – Améliorations mineures requises
6.2	Codage financier	VERT – Sous contrôle
6.3	Accueil et nourriture	JAUNE – Améliorations moyennes requises

6.4	Télécommunications-DGREEV	JAUNE – Améliorations moyennes requises
	Télécommunications-DPI	
6.5	Frais de voyage	BLEU – Améliorations mineures requises
6.6	Paiements aux fournisseurs	BLEU – Améliorations mineures requises
6.7	Passation de marchés	JAUNE – Améliorations moyennes requises
6.8	Utilisation des cartes d'achat	BLEU – Améliorations mineures requises
6.9	Gestion des inventaires	ROUGE - Insatisfaisant

La liste de nos recommandations au directeur général de la DGREEV, au dirigeant principal des finances (DPF) et au bureau du dirigeant principal de l'information (DPI) figure ci-dessous :

#### Cadre de contrôle de gestion

- 1- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les manuels administratifs, les guides de procédures et les instructions de travail sont élaborés, mis à jour, approuvés et communiqués à l'ensemble de la Direction générale afin de faciliter l'harmonisation des processus et des contrôles financiers et de préserver la mémoire institutionnelle de la Direction générale.
- 2- Le dirigeant principal des finances (DPF) doit mettre à jour la Politique sur la vérification des comptes pour qu'elle tienne compte des changements apportés à la structure opérationnelle.

#### Frais d'accueil et de repas

- 3- En collaboration avec le dirigeant principal des finances, le directeur général de la DGREEV doit définir et clarifier la position de la Direction générale ou de l'Agence sur la fourniture d'eau embouteillée aux employés de l'Agence en dehors des fonctions d'accueil autorisées.
- 4- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les activités d'accueil sont préalablement approuvées et conformes aux politiques sur l'accueil de l'APC et du SCT.

#### Télécommunications

- 5- Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place des contrôles pour s'assurer que les factures de téléphones cellulaires sont examinées par les gestionnaires et que les appels personnels font l'objet d'un suivi cumulatif soumis à l'examen des gestionnaires, afin d'assurer la conformité à la politique de l'APC sur l'utilisation des téléphones cellulaires et d'autres dispositifs sans fil.
- 6- Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place, à titre de pratique exemplaire, un processus pour s'assurer que les utilisateurs reconnaissent leurs obligations en regard

---

de la Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil. Les utilisateurs de téléphones cellulaires et de dispositifs sans fil devraient signer un accusé de réception pour confirmer ce qui suit :

- ils ont reçu un appareil sans fil;
  - ils ont reçu les instructions pour se conformer à la Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil;
  - ils ont lu la politique;
  - ils s'engagent à respecter la politique de l'Agence.
- 7- Le Dirigeant principal de l'information doit s'assurer d'uniformiser toute demande d'acquisition de dispositif sans fil (incluant les téléphones cellulaires) afin de bien documenter les informations requises.
- 8- Le Dirigeant principal de l'information doit s'assurer que les demandes non-standards obtiennent l'autorisation nécessaire du DPI avant de procéder auprès de TPSGC.
- 9- Le dirigeant principal de l'information doit instaurer un système de contrôle de l'achat et de l'utilisation des dispositifs sans fil pour s'assurer que les administrateurs désignés agissent en conformité avec la politique.

#### Frais de voyage

- 10- En collaboration avec le DPF, le directeur général de la DGREEV doit élaborer et mettre en application une procédure uniformisée pour le rapprochement des relevés de compte des cartes AMEX dans l'ensemble de la Direction générale.

#### Paiements aux fournisseurs

- 11- Le directeur général de la DGREEV doit renforcer les contrôles pour s'assurer d'une meilleure documentation des dossiers de paiement, notamment :
- la date de réception doit être inscrite au tampon dateur sur toutes les factures reçues;
  - des copies des bons d'achat, des contrats et des autres documents d'approbation requis (voyages) doivent accompagner chaque paiement à un fournisseur.

#### Passation de marchés

- 12- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les marchés à fournisseur unique accordés :
- sont étayés par la documentation appropriée;
  - sont saisis dans le SAP sous le type approprié de description de marché.
- 13- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les dossiers de marchés renferment la documentation complète, notamment la preuve de la tenue d'un processus concurrentiel, des copies du contrat original signé et toutes les signatures requises.

Utilisation des cartes d'achat

14- Le directeur général de la DGREEV doit veiller à la mise en place de directives pour indiquer le moment de l'engagement des fonds, en fonction des limites budgétaires, du type d'achats et des fréquences. Ces directives seront applicables quel que soit le mode de paiement utilisé.

Gestion des inventaires

15- Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place des contrôles pour assurer la conformité à la directive sur la gestion de l'inventaire des biens pour les articles d'une valeur de 1000 \$ à 10 000 \$ et pour les articles attrayants d'une valeur inférieure à 1000 \$, et veiller à ce que les articles d'une valeur de 10 000 \$ et plus soient répertoriés et enregistrés dans les systèmes.

---

## 1. CONTEXTE

L'Agence Parcs Canada (APC) procède à des vérifications cycliques des principaux processus financiers, administratifs et de gestion dans les bureaux, les directions générales, les directions, les unités de gestion et les centres de services à l'échelle nationale et régionale. La DGREEV a été créée en 2005 pour fournir leadership et orientation à l'échelle nationale dans les domaines des sciences sociales, de l'information et de l'éducation du public, des communications de l'Agence, de l'expérience du visiteur et des relations avec les intervenants et les partenaires. Les bureaux de la Direction générale, où travaillent le directeur général et la plupart des directeurs, sont situés à Gatineau, au Québec. Depuis avril 2009, les services des comptes créditeurs, des approvisionnements et de la passation de marchés sont offerts par le Centre de services de l'Ontario de Parcs Canada situé à Cornwall, en Ontario. Les centres de services soutiennent aussi l'organisation dans différentes disciplines professionnelles et techniques.

La vérification de la DGREEV a été réalisée dans le cadre d'un programme de vérifications cycliques des principaux processus financiers mis sur pied par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation de Parcs Canada.

Sous la direction du Bureau du directeur général, la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur comprend les cinq entités suivantes :

- Direction des sciences sociales;
- Direction de l'information et de l'éducation du public;
- Direction de l'expérience du visiteur;
- Direction des relations avec les intervenants et les partenaires;
- Direction des communications de l'Agence.

La plupart des employés de la DGREEV travaillent au Bureau national à Gatineau. Compte tenu de la nature de leurs fonctions, les employés qui doivent mener des activités de programme sur le terrain dans le cadre de leurs fonctions sont appelés à voyager au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

La Direction générale interagit aussi avec les unités de gestion, car elle est chargée de recueillir et d'enregistrer les recettes des différentes installations de Parcs Canada. Le budget de fonctionnement de la DGREEV était d'environ 24 millions de dollars pour l'exercice 2009-2010.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

Les objectifs de cette vérification consistaient à déterminer si les principaux processus de gestion ont été appliqués avec la diligence requise au sein de la DGREEV et à donner aux cadres supérieurs l'assurance que les processus et les mesures de contrôle en place à l'APC permettent d'assurer la conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC.



---

La vérification comprend l'examen du cadre de contrôle de gestion (CCG) applicable à la gestion financière, ainsi que des principaux processus de gestion que sont :

- le codage financier;
- les frais d'accueil et de nourriture;
- les télécommunications;
- les frais de voyage;
- les paiements aux fournisseurs;
- la passation de marchés;
- l'utilisation des cartes d'achat;
- la gestion des inventaires.

La vérification a surtout porté sur les transactions saisies dans le système de gestion financière STAR du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2009.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

Les activités suivantes s'inscrivent dans la méthodologie de la vérification :

- entrevues avec les cadres et les employés de la DGREEV chargés des principaux processus financiers;
- entrevues avec le personnel financier du Centre de services de l'Ontario qui est chargé de la vérification des comptes et du traitement des comptes créditeurs, et qui fournit la plupart des services d'approvisionnement et de passation de marchés pour la DGREEV;
- examen de la documentation pertinente, dont l'organigramme, le tableau des fondés de pouvoir de l'APC, les politiques relatives aux principaux processus financiers, le plan d'affaires et un échantillonnage des budgets et des rapports financiers préparés par le gestionnaire, Services corporatifs;
- examen d'un échantillonnage de transactions pour chacun des principaux processus financiers mentionnés ci-dessus, au besoin.

L'échantillonnage des transactions a été réalisé à partir des informations mémorisées dans le système STAR et en fonction du niveau de risque associé aux secteurs couverts par la vérification. De plus, les frais de voyage ont fait l'objet d'un échantillonnage proportionnel afin d'assurer une couverture juste et représentative des dépenses. Le travail sur place a été réalisé du 1<sup>er</sup> au 30 novembre 2009.

TABLEAU DES TRANSACTIONS TESTÉES		
CONTRÔLE TESTÉ	NOMBRE DE TRANSACTIONS	VALEUR DES TRANSACTIONS
Codage financier	17	20 000 \$
Accueil et nourriture	8	2 528 \$
Télécommunications	20	3 253 \$
Frais de voyage	25	51 055 \$
Paiements aux fournisseurs	24	55 125 \$
Passation de marchés	25	4 266 000 \$
Cartes d'achat	10	S.O.
Gestion des inventaires	S.O.	S.O.

Après avoir terminé le travail sur le terrain, nous avons fait part de nos observations préliminaires au gestionnaire, Services opérationnels, Bureau du directeur général.

Nos observations et nos recommandations sont formulées conformément au système de cotation utilisé pour les rapports de vérification ci-dessous :

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

---

**4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE**

Selon notre jugement professionnel, le travail de vérification a été effectué et les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour étayer les conclusions formulées dans le présent rapport.

**5. CONCLUSIONS**

À l'exception de la gestion des inventaires, nous avons déterminé que les contrôles financiers sont en place et qu'ils sont fonctionnels. Certaines modifications et améliorations sont toutefois nécessaires pour renforcer les systèmes et les contrôles en place et accroître la conformité aux politiques du SCT et de l'APC.

**6. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS****6.1 Cadre de contrôle de gestion (CCG)**

<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.
-------------	---------------------------------	--

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si le cadre de contrôle de gestion permet d'assurer la conformité aux politiques de gestion financière :

- C1- L'information nécessaire à l'atteinte des objectifs opérationnels est recensée, recueillie, traitée et transmise rapidement aux personnes concernées.
- C2- Les rôles et les responsabilités des membres du personnel, notamment en matière de contrôle, sont clairement définis, documentés et communiqués.
- C3- Les plans d'affaires et opérationnel sont préparés en coopération avec les intervenants concernés et ils établissent adéquatement les paramètres budgétaires, les besoins en ressources humaines et matérielles et les besoins en matière de sécurité.
- C4- L'environnement de contrôle en place est propice à une gestion saine et efficace.
- C5- Les activités de contrôle permettent de déceler rapidement les lacunes et de prendre des mesures correctrices dans un délai raisonnable.
- C6- Les activités de contrôle assurent une bonne gestion du personnel financier.
- C7- Les membres de l'équipe financière sont en nombre suffisant pour atteindre les objectifs opérationnels.
- C8- Les risques opérationnels font régulièrement l'objet d'une évaluation formelle.

---

### 6.1.1 Structure organisationnelle

#### Gestion de l'information

La DGREEV a mis sur pied un comité de gestion composé de directeurs et de gestionnaires, dont le gestionnaire des opérations. Ce comité définit les stratégies à court et à long termes de la Direction générale et met à jour le plan d'affaires stratégique. Une fois ce plan adopté, l'information nécessaire à l'atteinte des objectifs opérationnels est recensée et communiquée dans le plan d'affaires de la Direction générale.

Les politiques, les directives et les instructions de travail sont communiquées au personnel par courriel et sont publiées sur le site intranet de l'Agence. Les adjoints administratifs veillent à ce que les modifications apportées aux politiques et aux directives soient communiquées à tous les gestionnaires des directions. Le personnel en régions éloignées a accès au site intranet de l'Agence et le Bureau national lui envoie par courriel les avis de modification. Les nouvelles technologies de vidéo et de téléconférence, ainsi que le courrier électronique, minimisent les difficultés de communication que pose l'éloignement du personnel.

L'Agence et la Direction générale mettent à la disposition de leur personnel de nombreux documents portant sur les politiques, les directives, les instructions et les listes de vérification afin de l'aider à assumer ses responsabilités opérationnelles au quotidien. Comme il n'existe aucun manuel général qui documente les procédures et les exigences administratives de l'Agence, certaines directions ont élaboré différents guides administratifs et différentes troupes d'orientation, afin de faciliter la transition lors de mouvements de personnel. Ces guides sont partagés, mais ne sont pas officiellement approuvés par les hauts dirigeants de la Direction générale ou de l'APC. Pour les activités quotidiennes, les gestionnaires et le personnel comptent beaucoup sur les adjoints administratifs, les gestionnaires financiers et les agents d'approvisionnement pour obtenir de vive voix de l'information sur les modalités d'application. Les gestionnaires déplorent que l'information publiée sur le portail intranet de l'Agence soit parfois dépassée ou difficile à trouver.

Sans une documentation adéquate, les pratiques pourraient varier d'une direction à l'autre; la période d'encadrement pourrait se prolonger et entraîner des coûts supplémentaires, réduisant ainsi l'efficacité de la transition. La documentation des activités liées aux postes clés aide à conserver la mémoire institutionnelle, ce qui est essentiel compte tenu de la période de changements fréquents que nous traversons au chapitre des ressources humaines.

Toutes les réunions du personnel au niveau de la Direction générale et des directions visent à informer le personnel sur l'état d'avancement des projets, les nouvelles priorités et la réaffectation des ressources. Des journées de réflexion sont aussi prévues pour discuter de stratégie et d'harmonisation au besoin. Le directeur général convoque des réunions de gestion mensuelles où l'on discute des affaires courantes de la Direction générale. Les accords de rendement des gestionnaires comportent des dispositions sur l'atteinte des objectifs.

---

L'organigramme de la Direction générale est mis à jour régulièrement. Il était à jour au moment de la vérification, à l'exception des récents changements apportés à la Direction de l'expérience du visiteur.

La Direction générale répond aux plaintes de la clientèle par le truchement du personnel local. Au besoin, les plaintes sont acheminées à la haute direction.

### Recommandation

- 1- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les manuels administratifs, les guides de procédures et les instructions de travail sont élaborés, mis à jour, approuvés et communiqués à l'ensemble de la Direction générale afin de faciliter l'harmonisation des processus et des contrôles financiers et de préserver la mémoire institutionnelle de la Direction générale.

### Réponse de la direction

**En accord.** D'ici la fin du mois de septembre, tous les gestionnaires qui ont le pouvoir de signer des documents financiers recevront un cartable renfermant toutes les politiques et lignes directrices pertinentes.

### Rôles et responsabilités

La DGREEV fournit leadership et soutien à l'atteinte des objectifs de l'Agence dans les domaines suivants :

- La Direction des sciences sociales fournit leadership, coordination stratégique et orientation fonctionnelle pour les sciences sociales dans les secteurs suivants : 1) les études de marché et la recherche sur le tourisme, notamment la surveillance des tendances sociales et en matière de voyages, 2) la recherche socio-économique, 3) les programmes nationaux d'information sur les visiteurs et les rapports qui en découlent, 4) la recherche sur les aspects humains des activités de Parcs Canada.
- La Direction de l'information et de l'éducation du public (DIEP) fournit le leadership fonctionnel et élabore des stratégies, des politiques et des outils de diffusion externe et d'éducation à l'appui des initiatives de programme visant à offrir aux Canadiens des occasions d'apprentissage intéressantes et pertinentes. La DIEP fournit le leadership fonctionnel en matière de politiques et d'opérations Web, de diffusion externe et d'éducation, de stratégie et d'investissement dans les nouveaux médias ainsi que de gestion de l'image de marque et des collections d'images.
- La Direction des communications de l'Agence veille à la coordination et à l'orientation de l'Agence en regard des affaires publiques, des relations avec les médias et de la planification des communications. Elle travaille avec le cabinet du ministre et le personnel de Parcs Canada à tous les niveaux, du ministre et du DGA aux centres de services et aux unités de gestion.

- 
- La Direction de l'expérience du visiteur (DEV) élabore des politiques, des directives, des cadres de gestion, des stratégies, des outils et de la formation liés aux objectifs nationaux et locaux en matière d'expérience du visiteur et aux résultats escomptés. La DEV fournit le leadership fonctionnel national aux unités de gestion dans les secteurs de la planification, de l'élaboration de produits d'interprétation, des activités récréatives, de la prestation de services, de la promotion, de la publicité et des communications externes. La Direction met en place des programmes pilotes à l'échelle nationale et met de l'avant les pratiques exemplaires qui aident les unités de gestion dans leurs activités liées à l'expérience du visiteur. La DEV gère aussi les activités quotidiennes du Service de réservation des emplacements de camping de Parcs Canada et du Centre des transactions de l'information.
  
  - La Direction des relations avec les intervenants et les partenaires fournit un soutien global et participe au renforcement des capacités et à l'élaboration d'outils pour aider au « partage du leadership » et aider l'Agence à passer de la consultation des intervenants à la participation des intervenants et des citoyens et à l'établissement de partenariats avec eux. L'une des responsabilités premières de la Direction consiste à coordonner et à planifier la tenue de la Table ronde du ministre sur Parcs Canada, une activité biennale requise en vertu de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* pour permettre à la population de s'exprimer sur la gouvernance de l'Agence. Depuis la création de la DGREEV en 2005, la responsabilité de la tenue des activités de coopération incombe à la Direction des relations avec les intervenants et les partenaires. Il incombe aussi à cette Direction d'établir des partenariats utiles et efficaces avec le secteur privé et d'appuyer les efforts de collaboration pour aider l'Agence à réaliser son mandat.

Sous la responsabilité du directeur général, le groupe des Services opérationnels agit essentiellement comme une ressource au service des gestionnaires en ce qui a trait aux directives et aux politiques relatives aux budgets et aux finances. Comme les programmes gérés par la DGREEV attirent beaucoup l'attention du grand public, il importe de pouvoir compter sur des personnes qui connaissent bien les règles d'application des directives et des politiques financières. Toutes les parties concernées peuvent alors agir efficacement dans leur domaine d'expertise, ce qui se traduit par des délais plus courts dans le processus décisionnel.

Les paiements aux fournisseurs sont traités par le personnel financier du Centre de services de l'Ontario (CSO) au nom de la DGREEV. Ces employés règlent les factures du Bureau national et s'assurent que toutes pièces justificatives requises sont soumises avec les factures.

Certains documents officiels, comme l'organigramme et les descriptions de travail génériques, définissent les rôles et les responsabilités des membres du personnel. Les descriptions de travail génériques servent de fondement à l'élaboration des « énoncés des critères de mérite » qui, dans le cadre du processus de dotation, définissent les compétences requises et les tâches à accomplir au quotidien par les titulaires de postes. Au moment de l'embauche, les employés reçoivent une copie de leur description de travail générique et de l'énoncé des critères de mérite qui la complète. On peut en outre consulter ces documents en tout temps sur le site intranet de

---

l'Agence. Les tâches particulières dont doit s'acquitter l'employé figurent dans son plan de rendement et d'évaluation. Des évaluations de rendement ont lieu chaque année; on passe alors en revue, avec l'employé, les plans de perfectionnement personnel et les objectifs pour l'exercice qui vient, afin de s'assurer que leur importance est bien comprise dans une optique d'atteinte des objectifs généraux de l'Agence. Des rencontres verbales peuvent avoir lieu pendant l'année afin d'effectuer des ajustements.

Les directions et le groupe des Services opérationnels font preuve d'une bonne coopération en regard du partage de l'information et du personnel au moment de résoudre des problèmes temporaires liés à une charge de travail excessive.

#### Plans d'affaires et budgets

Le comité de gestion de la DGREEV prépare un plan d'affaires quinquennal viable qui est réévalué et mis à jour chaque année. Ce plan était en préparation au moment de la vérification et devrait normalement être terminé à la mi-décembre. Il comprend les cinq objectifs de la Direction générale, ainsi que les objectifs des programmes et ceux qui sont propres à chaque direction par exercice financier. Le plan d'affaires de la Direction préparé par chaque directeur est examiné au niveau de la Direction générale par le comité de la planification auquel tous les directeurs participent. Ce comité établit des tableaux de concordances en cas de chevauchements de différentes initiatives, et il planifie et affecte les ressources humaines et financières.

La Direction générale n'a actuellement aucun plan d'urgence pour s'assurer que les activités pourraient reprendre rapidement en cas d'interruption imprévue. Une telle interruption pourrait se traduire par une perte d'information, de connaissances et de mémoire institutionnelles précieuses. Le modèle de planification des activités utilisé par l'Agence nécessite cependant l'élaboration de plans d'urgence. Quand le plan d'urgence de la DGREEV aura été élaboré et approuvé par l'Agence, le directeur général de la DGREEV devra veiller à le communiquer au personnel et s'assurer qu'il sera bien compris. Un groupe de travail du Bureau national est actuellement chargé d'élaborer le plan de continuité des activités. Des directives en ce sens devraient suivre au printemps 2010.

Le plan d'affaires viable comprend les crédits budgétaires pour l'exercice en cours et les prévisions pour les prochains exercices. Les directeurs et les gestionnaires vérifient les budgets, les dépenses et les prévisions. Les rapports financiers, les analyses budgétaires et les modèles prévisionnels sont envoyés aux directeurs et aux gestionnaires de la DGREEV par le bureau du DPF pour leur permettre de chiffrer leurs activités financières et de tenir compte des variations budgétaires potentielles. Chaque mois, le directeur général de la DGREEV porte un regard critique sur l'information financière et sur tout écart qui pourrait s'y trouver.

Le budget de fonctionnement de la DGREEV est d'environ 24 millions de dollars pour l'exercice 2009-2010.

---

### Séparation des responsabilités financières et des pouvoirs des équipes

La séparation des responsabilités est clairement définie par la structure organisationnelle de la DGREEV. Des dépenses sont engagées dans différents secteurs et approuvées par l'autorité compétente. Tous les gestionnaires ayant un pouvoir de dépenser en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ont réussi les cours F101 et F102 préalables à l'obtention de ce pouvoir. L'adjoint administratif responsable des engagements financiers réserve les fonds dans le système STAR. On encourage aussi les adjoints administratifs à suivre les cours préalables en finance et administration, afin d'améliorer leur compréhension de ces exigences. Une fois les biens reçus ou les services rendus, le gestionnaire signe la facture pour confirmer la réception et autorise le paiement du montant dû. Le personnel financier du CSO s'assure que toutes les pièces justificatives sont jointes à la facture et saisit les informations pour le paiement dans le système STAR. Enfin, la personne fondée de pouvoir en vertu de l'article 33 de la LGFP s'assure que l'information est conforme et complète avant d'autoriser le paiement.

#### **6.1.2 Environnement de contrôle et de surveillance**

Le registre des spécimens de signature doit être disponible et à jour pour que le personnel financier puisse procéder à des contrôles efficaces. La présente vérification, la première dans le cas de la DGREEV, a permis de constater que les cartes de spécimens de signature à la Direction générale et au CSO sont tenues à jour conformément aux normes en vigueur.

Pour s'assurer que le personnel comprend clairement les pratiques financières acceptables, il incombe aux directeurs de veiller à ce que les employés qui se voient déléguer des pouvoirs financiers aient réussi les cours F101 et F102 préalables à l'obtention du pouvoir de dépenser. Les directeurs se fient beaucoup aux adjoints administratifs pour surveiller l'application des procédures et pour appuyer et conseiller les gestionnaires sur les politiques financières. Le gestionnaire, Services opérationnels, fournit aussi de l'orientation sur toute question relative à la politique financière. Les changements de politique sont communiqués par courriel à tout le personnel. Les textes de la politique et des directives, ainsi que les autres documents explicatifs, sont accessibles sur le site intranet de l'Agence.

Il incombe au gestionnaire investi du pouvoir de dépenser en vertu de l'article 34 de la LGFP de veiller à la conformité à la politique financière. Le personnel affecté aux comptes créditeurs du CSO à Cornwall examine les dossiers de paiements. Dans le traitement des dépenses, les cas de non-conformité cernés régulièrement ne sont pas formellement documentés, car l'information manquante est transmise au CSO par les gestionnaires avant que le paiement ne soit autorisé. Cette pratique est une bonne façon d'offrir une formation en cours d'emploi aux employés de la Direction générale. Les erreurs récurrentes et répandues sont signalées à la haute direction, et les solutions et décisions sont communiquées à tout le personnel au besoin.

La Politique sur la vérification des comptes remonte à 2006 alors que la vérification était effectuée par Patrimoine canadien. Elle donne une description du processus d'échantillonnage statistique pour les opérations à faible risque, et la portée des vérifications requises pour les



---

opérations à risque élevé. L'Agence devrait réviser la Politique sur la vérification des comptes pour s'assurer qu'elle tient compte de sa structure organisationnelle actuelle.

Le CSO a commencé à traiter les dossiers de paiement de la DGREEV en mars 2009. Depuis, la totalité des dossiers de paiements est vérifiée par le CSO, sans égard au niveau de risque de l'opération. Cette pratique sert à déterminer le degré d'assurance du processus. Le CSO devra réévaluer le processus à la lumière des résultats de la pratique en vigueur.

Dans le but de se conformer à la Politique sur la vérification des comptes en vigueur, le bureau du DPF procède à une sélection fondée sur les statistiques des opérations à vérifier une deuxième fois par le personnel financier du CSO. L'échantillonnage statistique se fait à l'échelle nationale, et les résultats de la vérification des comptes sont compilés et acheminés au bureau du DPF. La rétroaction du bureau du DPF au CSO sur les problèmes observés lors de la vérification des comptes est sporadique. Une rétroaction plus soutenue permettrait de réduire le nombre d'erreurs récurrentes et de confirmer le niveau de compréhension du personnel quant à l'application des politiques financières.

Les rapports des dépenses (en format Excel) sont envoyés aux directeurs et aux gestionnaires par le bureau du DPF. Ces derniers doivent confirmer l'exactitude des données et fournir des analyses des écarts et des prévisions pour les mois à venir. Le directeur général examine les prévisions et y porte un regard critique. On procède à cet exercice à la fin des premier et deuxième trimestres de l'exercice financier, et chaque mois pendant les deux derniers trimestres. Les objectifs budgétaires peuvent au besoin faire l'objet d'ajustements, afin d'assurer l'optimisation des ressources à l'échelle de la Direction générale. Chaque mois, le directeur général de la DGREEV examine les prévisions des directions et y porte un regard critique.

#### Recommandation

- 2- Le dirigeant principal des finances (DPF) doit mettre à jour la Politique sur la vérification des comptes pour qu'elle tienne compte des changements apportés à la structure opérationnelle.

#### Réponse de la direction

**En accord.** Le Service des finances au Bureau national s'affaire à mettre à jour la politique sur la vérification des comptes. La version à jour de la politique sera versée dans l'intranet national d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2010.

#### **6.1.3 Évaluation du risque**

Le Bureau national a effectué une évaluation du risque pour l'ensemble de l'Agence. La DGREEV gère les risques en s'appuyant sur l'évaluation du risque effectuée par l'Agence et sur les priorités établies pour la Direction générale. Le risque est présent à différents niveaux de la Direction générale. Chaque direction est au fait des risques fonctionnels qui la concernent particulièrement, ainsi que de ceux qui concernent la Direction générale et l'Agence. Les

stratégies de gestion du risque sont élaborées et documentées selon les directives de l'Agence. Parmi les exemples de facteurs de risques, notons :

- les communications avec les médias;
- l'opinion publique;
- la conformité aux mesures législatives;
- les dommages physiques et les pertes (incendies de forêt, inondations, etc.).

Au moment de l'élaboration du plan d'affaires viable, certaines activités ont été identifiées représentant un risque plus élevé que d'autres. Ces facteurs de risque font l'objet de discussions et d'examen lors des réunions du comité de gestion. Le comité étudie et met en place des mesures d'atténuation pour réduire les répercussions de ces risques potentiels. Ce processus fait en sorte que les stratégies de gestion du risque élaborées par les directions et la Direction générale sont prises en compte dans les plans d'affaires et les prévisions financières.

Comme la DGREEV n'a été créée que récemment, la gestion du risque s'inscrit dans les travaux en cours. Essentiellement, le plan d'affaires de la Direction précise et aborde les principaux risques. Certains outils ont été élaborés pour aider à gérer les risques opérationnels récurrents. Par exemple, une trousse a été créée pour la gestion du risque dans les initiatives de partenariat, y compris les partenariats avec les organismes du secteur privé. Sa mise en œuvre comprend de la formation pour les gestionnaires ainsi que l'embauche d'un expert en matière de partenariats. Ces outils permettent d'adopter une approche systémique d'atténuation du risque lié à certains types d'activités.

D'autres outils sont aussi en voie d'élaboration. Il est cependant difficile de prévoir les événements porteurs de risques pour la Direction. Les risques découlant de situations fortuites font l'objet de mesures réactives, mais intégrées au sein de la Direction générale, afin d'harmoniser les mesures d'atténuation avec les objectifs de l'Agence.

## Conclusion

Il faut apporter des améliorations mineures au cadre de contrôle de gestion. De la documentation doit être élaborée et communiquée afin de faciliter les processus et les contrôles financiers et de préserver la mémoire institutionnelle.

## 6.2 Codage financier

VERT	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.
------	---------------	---

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si le processus de codage financier est mené avec la diligence requise et si des contrôles sont en place pour assurer la conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC :

- C1- Des directives et des procédures pour le codage sont en place dans les unités de gestion et les centres de services.
- C2- Une formation et des instructions adéquates sont offertes à tous les niveaux pour s'assurer que les procédures de codage sont connues et comprises.
- C3- Le respect du plan comptable fait l'objet d'un contrôle.
- C4- Le codage est effectué par les personnes ayant les connaissances requises.
- C5- Le codage est validé au moment de la saisie dans le SAP.

### Observations

Les gestionnaires ayant le pouvoir de dépenser en vertu de l'article 34 de la LGFP sont responsables du codage financier. Dès la réception des factures, le gestionnaire du centre de coût saisit à la main le code financier qui est ensuite vérifié par l'adjoint administratif de la Direction avant d'acheminer la facture au CSO de Cornwall en vue du paiement. Le codage est fondé sur le plan comptable de l'Agence. Le plan comptable et tous les renseignements nécessaires pour sélectionner les codes financiers appropriés sont disponibles en versions imprimées ou sur l'intranet de l'Agence.

Les agents financiers du CSO examinent les codes financiers pour toutes les transactions reçues de la DGREEV. En cas d'erreur, ou si des changements sont requis, les gestionnaires responsables sont consultés ou informés par courriel.

De plus, le même examen du codage est effectué lorsque les transactions sont sélectionnées par échantillonnage statistique par le DPF aux fins de la vérification des comptes.

Nous avons vérifié le codage financier à partir des transactions sélectionnées dans un échantillonnage de paiements aux fournisseurs, d'indemnités d'accueil et de nourriture, de frais de voyage et d'utilisation de téléphone cellulaire fait par le Bureau national, et nous n'avons décelé aucune erreur de codage.

Dans l'ensemble, le codage financier est effectué de façon satisfaisante.

### Aucune recommandation

## 6.3 Frais d'accueil et de nourriture

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

---

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si le processus financier relatif aux frais d'accueil est mené avec la diligence requise et si des contrôles sont en place pour assurer la conformité aux politiques :

- C1- Les fonctions d'accueil ont lieu dans les lieux appropriés.
- C2- Les limites financières définies pour les fonctions d'accueil sont respectées.
- C3- Les fonctions d'accueil sont préalablement approuvées par l'autorité responsable.
- C4- Les bénéficiaires de l'accueil respectent la politique de l'Agence Parcs Canada.
- C5- Le paiement pour les activités d'accueil est conforme aux dispositions de l'Agence Parcs Canada.
- C6- Les transactions inscrites au compte de nourriture sont conformes et ne comprennent aucuns frais relatifs à l'accueil.

#### Observations

L'accueil consiste à offrir des boissons non alcoolisées (par ex., café, jus de fruits) dans les activités officielles de l'Agence et certains types de réunions. Les frais d'accueil n'incluent pas les repas, sauf dans les cas de réunions stratégiques autorisées des gestionnaires où il s'avère plus efficient de fournir le repas plutôt que d'interrompre la réunion pour le lunch ou les pauses. Les employés du gouvernement en voyage d'affaires reçoivent une indemnité quotidienne pour les repas. Aucuns autres frais ne peuvent être inscrits sous la rubrique de l'accueil.

Les demandes d'indemnité pour fonctions d'accueil doivent être approuvées aux échelons appropriés au moins un mois avant la tenue de l'activité, et soumises à l'aide du formulaire prévu à cette fin sur lequel sont expliquées la nature et la portée de l'activité prévue. Le document rempli doit être signé et soumis avec la demande d'indemnité.

Si la demande nécessite l'approbation du ministre (plus de 5000 \$) ou du DGA (de 1500 \$ à 5000 \$), la demande d'approbation des frais d'accueil doit être soumise assez longtemps à l'avance pour s'assurer de recevoir l'approbation avant la tenue de l'activité.

#### Constatations

- Dans un des dossiers examinés, les frais de location de la salle et d'un projecteur ont été indûment codés comme des frais d'accueil.
- Dans deux des dossiers examinés, des bouteilles d'eau à l'usage du bureau ont été portées au compte des frais de nourriture.
- Dans trois dossiers sur une possibilité de cinq, le formulaire de préautorisation des frais d'accueil ne se trouvait pas dans le dossier de paiement.
- Dans trois dossiers sur une possibilité de cinq, la nature de l'activité n'était pas conforme à l'esprit de la politique sur l'accueil.
  - Dans deux dossiers, l'indemnité pour les frais d'accueil était demandée pour des frais de réunion du personnel, notamment des frais de repas dans un des cas.
  - Dans un des dossiers, un repas d'affaires a été payé pendant un voyage d'affaires et approuvé après le fait.

Dans l'ensemble, les contrôles en place pour la gestion et le traitement des frais d'accueil sont satisfaisants. La direction doit cependant clarifier l'interprétation des activités d'accueil admissibles et resserrer les contrôles des dépenses admissibles au chapitre de l'accueil.

### Recommandations

3. En collaboration avec le dirigeant principal des finances, le directeur général de la DGREEV doit définir et clarifier la position de la Direction générale ou de l'Agence sur la fourniture d'eau embouteillée aux employés de l'Agence en dehors des fonctions d'accueil autorisées.

### Réponse de la direction

Parcs Canada est en discussion avec différents intervenants afin de clarifier sa position. Cette dernière sera communiquée lors de la prochaine rencontre du comité de vérification.

4. Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les activités d'accueil sont préalablement approuvées et conformes aux politiques sur l'accueil de l'APC et du SCT.

### Réponse de la direction

**En accord.** Une liste de vérification est jointe à toutes les demandes relatives à l'accueil pour s'assurer que tous les renseignements nécessaires sont fournis et respectent les politiques de l'APC et du CT. Le gestionnaire, Finances et Administration enverra aux directeurs et aux adjoints administratifs un message pour leur rappeler les délais à respecter pour soumettre des demandes relatives à l'accueil et la nécessité de faire approuver toutes ces demandes au préalable.

## 6.4 Télécommunications

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

Par souci d'équité envers les entités vérifiées dans le cadre du cycle de vérification, nous avons donné deux cotes au chapitre des télécommunications, afin de refléter la situation actuelle à la DGREEV. La Direction générale a mis en place des processus conformément aux instructions reçues du Bureau national, le cas échéant. Certains points soulevés sous « Observations »

---

concernent le dirigeant principal de l'Information. Des recommandations particulières sont donc formulées à l'intention du directeur général de la DGREEV, et d'autres le sont à l'intention du DPI.

Pour déterminer si le processus financier concernant les frais de télécommunications fait l'objet d'une diligence raisonnable et que les contrôles sont adéquats pour assurer une conformité aux politiques, nous avons utilisé les critères de vérification suivants :

- C1- Le gestionnaire ou l'autorité désigné doit documenter les besoins des utilisateurs en matière de dispositifs et de services de communication sans fil.
- C2- Toutes les demandes relatives à l'acquisition, à l'utilisation et aux frais d'utilisation sont coordonnées par l'autorité administrative désignée.
- C3- Le processus d'acquisition des dispositifs est conforme aux directives.
- C4- À la recommandation du gestionnaire, les demandes pour des dispositifs hors normes sont soumises à l'approbation du DPI.
- C5- L'allocation des dispositifs de communication est autorisée par un gestionnaire de niveau A ou plus élevé en conformité avec des normes efficaces.
- C6- Les gestionnaires veillent à ce que les utilisateurs qui relèvent de leur responsabilité soient au fait de la politique sur les dispositifs sans fil et qu'ils acceptent de s'y conformer avant de prendre possession des dispositifs.
- C7- Les dispositifs sont utilisés en conformité avec la politique et les directives en vigueur.
- C8- Les appels personnels sont répertoriés sur une fiche de contrôle et les frais qui en découlent sont remboursés par les utilisateurs conformément aux dispositions de la politique.
- C9- Les autorités administratives responsables de la gestion des services sans fil au sein de la Direction générale ont élaboré des procédures internes pour l'application de cette politique.
- C10- Les gestionnaires et les autorités désignés se penchent régulièrement sur l'utilisation que font les employés des dispositifs sans fil.
- C11- Le DPI procède à des vérifications aléatoires de l'utilisation des dispositifs et des services sans fil pour s'assurer de la conformité à la politique en vigueur.

#### Description du processus

La nouvelle *Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil* de Parcs Canada est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Elle vise à assurer une utilisation plus rentable des dispositifs sans fil. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a mis en place, à cet effet, un nouveau processus d'approvisionnement et une nouvelle entente d'acquisition. Par le passé, on traitait avec un grand nombre de fournisseurs pour l'acquisition de téléphones cellulaires et de dispositifs sans fil offrant une vaste gamme d'options et de forfaits. On fait maintenant appel à deux fournisseurs autorisés et avec aucun

---

autre fournisseur, sauf en cas de problème de réception des signaux. Le texte de la politique est accessible sur le site intranet de l'Agence. La nouvelle entente devrait permettre à l'Agence de réduire les coûts d'utilisation de ces dispositifs. La politique prévoit des directives et des procédures officielles pour acheter, gérer et utiliser des téléphones cellulaires et autres dispositifs sans fil en toute sécurité et de manière appropriée.

La politique concerne à la fois l'acquisition et l'utilisation de ces dispositifs. Une personne doit être désignée comme autorité administrative pour les unités de gestion et les centres de services. Toute demande d'achat, de modification ou d'annulation doit passer par l'autorité administrative désignée. Sauf exception, l'acquisition doit se faire auprès des fournisseurs mentionnés dans la nouvelle entente de TPSGC. Les besoins des utilisateurs doivent être documentés pour que l'autorité administrative désignée puisse recommander un service approprié et adéquat. En plus de formuler des recommandations, le gestionnaire de l'utilisateur doit approuver ou annuler les demandes. Le bureau du DPI et le gestionnaire ou le superviseur de l'utilisateur doivent procéder à des vérifications aléatoires sur l'utilisation des dispositifs sans fil.

Il est possible d'obtenir un dispositif hors normes si la demande est bien documentée et si elle est approuvée par le DPI. Sur approbation du DPI, l'autorité administrative désignée informe TPSGC et obtient son consentement pour l'acquisition du dispositif. Il est possible de soumettre une demande de dispositif hors normes lorsque les fournisseurs inscrits dans l'entente ne sont pas en mesure de répondre aux besoins de l'utilisateur (par ex., certaines régions du Canada ne sont pas desservies par les fournisseurs autorisés) ou si le dispositif requis n'est pas inclus dans l'entente.

L'utilisation des téléphones cellulaires et des dispositifs sans fil est aussi réglementée. Les dispositifs doivent être utilisés dans le cadre des activités et des services de l'Agence, pour les appels d'urgence et pour un usage personnel limité. Les appels personnels doivent être contrôlés et identifiés par les utilisateurs à partir de leur relevé mensuel. Un seuil de 30 \$ par année est considéré comme raisonnable pour les appels personnels. Les données sont compilées deux fois l'an, en septembre et en mars. Si l'employé atteint son seuil de 30 \$ en septembre, il doit rembourser tous les frais relatifs à ses appels personnels pour les six premiers mois de l'exercice financier, et faire de même en mars pour les six derniers mois de l'exercice. Les rôles et les responsabilités de l'employé et de son gestionnaire sont énoncés dans la politique. L'employé doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la sécurité des renseignements de l'Agence lorsqu'il utilise un dispositif mobile sans fil pour envoyer de l'information. Il doit aussi se conformer aux directives, ainsi qu'aux lois locales, provinciales et fédérales sur l'utilisation des dispositifs sans fil. Le gestionnaire doit s'assurer que l'employé connaît la *Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil* afin de pouvoir les utiliser correctement. Il doit aussi recourir à des indicateurs pour vérifier s'il y a utilisations non autorisées ou inadéquates.

**6.4.1 DGREEV**

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

Observations

Les directeurs gèrent les besoins de leur direction en ce qui concerne les téléphones cellulaires. Ceux-ci sont remis aux employés dont les tâches nécessitent de voyager, et à ceux qu'il faut joindre en cas d'urgence ou en dehors des heures normales de bureau. Les nouvelles demandes de téléphone doivent être justifiées. Les demandes pour de nouveaux dispositifs approuvées par les gestionnaires (directeurs) sont transmises par courriel au gestionnaire, Service opérationnels, qui agit comme coordonnateur des dispositifs sans fil pour la Direction générale. Il n'existe aucun formulaire uniformisé de demande de nouveaux dispositifs en usage à la Direction générale.

Le coordonnateur achète les téléphones cellulaires par le truchement des sites Web protégés par mots de passe de Telus et de Rogers. Les demandes pour des téléphones qui ne sont pas inscrits sur la liste des modèles préautorisés sont systématiquement rejetées.

Lors d'un nouvel achat, le gestionnaire, Services opérationnels, fournit les renseignements nécessaires à la facturation au fournisseur de service. Le groupe du DPI reçoit les nouveaux téléphones directement et les programme en fonction du forfait de service de communications sans fil sélectionné et autorisé pour l'utilisateur.

Contrairement à la politique de l'APC sur les téléphones cellulaires, il n'y a aucune surveillance formelle des téléphones en circulation, mais les dépenses prévues liées à leur utilisation font l'objet d'un examen par les gestionnaires et les directeurs au moment de l'établissement des prévisions et des plans d'affaires annuels. Le coordonnateur des téléphones peut sur demande consulter et imprimer une liste des téléphones par le truchement des sites Web de Telus et de Rogers dont l'accès est contrôlé par mot de passe.

Les employés reçoivent des instructions informelles sur la politique concernant les téléphones cellulaires et sont encouragés à se familiariser avec cette politique. Les utilisateurs de téléphones cellulaires ne signent aucun accusé de réception officiel lorsqu'ils reçoivent leurs appareils. Une pratique exemplaire consisterait à faire signer aux utilisateurs un formulaire dans lequel, avant de recevoir l'appareil, ils attesteraient leur connaissance des politiques relatives à l'utilisation des dispositifs sans fil. Cette formalité inciterait les utilisateurs et les gestionnaires à assumer leurs responsabilités et à respecter leurs obligations respectives. Une telle pratique est d'ailleurs en vigueur pour les cartes d'achat.

Les employés sont tenus d'indiquer leurs appels personnels et d'en faire le suivi; ce processus ne fait cependant l'objet d'aucun contrôle au niveau de la Direction ou de la Direction générale. Les



---

gestionnaires investis de l'autorité requise en vertu de l'article 34 de la LGFP examinent et approuvent les factures.

### Constatations

- Dans 75 % des cas (15 sur 20), les appels personnels ne font l'objet d'aucun suivi.
- Dans 80 % des cas, rien n'indique que le gestionnaire examine les appels personnels, même si l'utilisateur lui fournit une liste.

### Recommandations

5. Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place des contrôles pour s'assurer que les factures de téléphones cellulaires sont examinées par les gestionnaires et que les appels personnels font l'objet d'un suivi cumulatif soumis à l'examen des gestionnaires, afin d'assurer la conformité à la politique de l'APC sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs sans fil.

### Réponse de la direction

**En accord.** Au début du mois de mars, le gestionnaire, Finances et Administration enverra à tout le personnel une note de service accompagnée de la politique de l'Agence sur les dispositifs sans fil, pour s'assurer que les employés disposent de l'information la plus à jour possible et qu'ils respectent cette politique. Il joindra aussi à cette note un formulaire de relevé des appels personnels, que les employés devront remplir, puis signer et joindre aux relevés mensuels de téléphone cellulaire. Ce formulaire devra aussi être signé par le gestionnaire responsable afin que l'on soit certain qu'il vérifie bien les renseignements. De plus, le gestionnaire, Finances et Administration effectuera régulièrement des « vérifications ponctuelles » de comptes individuels afin de s'assurer du respect de la politique.

6. Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place, à titre de pratique exemplaire, un processus pour s'assurer que les utilisateurs reconnaissent leurs obligations en regard de la Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil. Les utilisateurs de téléphones cellulaires et de dispositifs sans fil devraient signer un accusé de réception pour confirmer ce qui suit :
  - ils ont reçu un appareil sans fil;
  - ils ont reçu les instructions pour se conformer à la Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil;
  - ils ont lu la politique;
  - ils s'engagent à respecter la politique de l'Agence.

### Réponse de la direction

**En accord.** D'ici le 1<sup>er</sup> avril, une lettre de consentement, semblable à celle envoyée aux titulaires de cartes d'achats, sera transmise à tous les employés qui utilisent des dispositifs sans fil. Ils devront la signer, puis la renvoyer au gestionnaire, Finances et Administration.

**6.4.2 Bureau du dirigeant principal de l'information (DPI)**

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

Observations

Les gestionnaires de la DGREEV soumettent les demandes approuvées au coordonnateur de la Direction générale par courriel. Pour les nouveaux dispositifs sans fil, le coordonnateur de la DGREEV soumet l'information en matière de finance et de programmation au DPI. Un formulaire uniformisé à cette fin n'est en usage que pour les Blackberry. Les demandes de modification de forfaits pour des téléphones existants se font par courriel. Avant de les remettre aux utilisateurs, les nouveaux téléphones achetés par la Direction générale sont envoyés directement au DPI pour configuration.

L'utilisation d'un formulaire uniformisé ferait en sorte que toutes les demandes seraient documentées conformément aux dispositions de la politique, qu'il s'agisse d'une demande pour un dispositif normal ou hors normes. Ce formulaire pourrait servir à obtenir l'approbation du DPI dans les cas de demandes de dispositifs hors normes, ainsi que pour faciliter le contrôle des stocks de téléphones cellulaires et de dispositifs sans fil pour les unités de gestion, les centres de service ou la Direction générale.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'achat doit se faire auprès des fournisseurs mentionnés dans la nouvelle entente de TPSGC, sauf exception. Il est possible d'acheter un dispositif hors normes si la demande est bien documentée et approuvée par le DPI. Bien que la DGREEV n'a fait aucune demande de dispositif hors normes, d'autres vérifications ont révélé que, dans la pratique, les autorités administratives ne demandent pas l'approbation du DPI avant de procéder à ce type d'acquisition.

Le DPI doit élaborer les outils et les formulaires nécessaires pour faciliter la conformité à la politique de l'Agence sur les dispositifs sans fil par toutes les personnes concernées et pour veiller à ce que les approbations requises soient bien documentées.

Le bureau du DPI doit aussi procéder à des vérifications aléatoires des achats et de l'utilisation des dispositifs sans fil. Il n'existe actuellement aucun processus formel de vérification. Il faudra élaborer un système de contrôle pour appuyer les autorités administratives dans leurs tâches.

Recommandation

- 7- Le Dirigeant principal de l'information doit s'assurer d'uniformiser toute demande d'acquisition de dispositif sans fil (incluant les téléphones cellulaires) afin de bien documenter les informations requises.

Réponse de la direction

D'accord : Le DPI créera un formulaire officiel afin d'uniformiser les demandes de dispositifs sans fil (dont les téléphones cellulaires). L'utilisation de ce formulaire sera en vigueur dans l'ensemble de l'Agence dès le 1<sup>er</sup> avril 2010.

- 8- Le Dirigeant principal de l'information doit s'assurer que les demandes non-standards obtiennent l'autorisation nécessaire du DPI avant de procéder auprès de TPSGC.

Réponse de la direction

D'accord : Le DPI modifiera la Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil pour clarifier la démarche d'approbation des demandes de dispositifs hors normes, notamment en soulignant la nécessité d'obtenir l'autorisation du DPI ou de son délégué avant de communiquer avec TPSGC. Les modifications seront apportées à la politique d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2010.

- 9- Le dirigeant principal de l'information doit instaurer un système de contrôle de l'achat et de l'utilisation des dispositifs sans fil pour s'assurer que les administrateurs désignés agissent en conformité avec la politique.

Réponse de la direction

D'accord : Le DPI analysera un échantillon des demandes deux fois l'an afin de s'assurer que les autorités administratives désignées respectent la politique. L'échantillonnage commencera le 1<sup>er</sup> avril 2010.

Conclusion

Certains éléments de la *Politique sur l'utilisation de téléphones cellulaires et d'autres dispositifs mobiles sans fil* doivent être clarifiés pour en faciliter l'interprétation. La DGREEV et le bureau du PDI doivent mettre en place des processus pour que la politique soit respectée.

**6.5 Frais de voyage**

<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.
-------------	---------------------------------	--

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si la gestion des frais de voyage a été menée avec la diligence requise et pour assurer la haute direction que les processus et les contrôles financiers étaient en place dans les unités de gestion et les centres de

---

services au moment de la vérification afin d'atténuer les risques de non-conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC :

- C1- Des directives et des procédures relatives aux frais de voyage sont en vigueur dans les unités de gestion et les centres de services et sont conformes aux politiques et aux directives du SCT et de l'APC.
- C2- De la formation est offerte et des instructions sont données à tous les niveaux pour s'assurer que le personnel connaît et comprend les politiques et les procédures en matière de voyages.
- C3- La conformité aux politiques et aux procédures en matière de voyages fait l'objet d'un contrôle.
- C4- Les voyages et les indemnités de voyage sont dûment approuvés au préalable (approbation générale ou individuelle), par une personne autorisée en vertu de l'article 34 de la LGFP.
- C5- Les indemnités de voyage sont raisonnables; elles ne sont pas versées aux détenteurs de cartes de voyage, et le paiement est approuvé par une personne autorisée en vertu de l'article 33 de la LGFP.
- C6- Les demandes de remboursement de frais de voyage sont conformes à la Directive du Conseil du Trésor sur les voyages, et l'on vérifie l'exactitude et l'admissibilité des dépenses.
- C7- L'attestation selon l'article 34 de la LGFP est incluse dans les demandes de remboursement de frais de voyage.

### Observations

La politique sur les voyages de l'APC est accessible sur l'intranet de l'Agence. Les changements apportés à la politique et à la directive du SCT ainsi qu'à la politique de l'Agence sont communiqués par courriel. Il existe aussi un guide sur les façons de faire à l'intention des gestionnaires dans lequel se trouve une section consacrée aux procédures relatives aux voyages. Les plans d'affaires et les budgets de la Direction comprennent les activités relatives aux voyages à l'échelle locale, nationale et internationale. Les voyages sont un élément important du travail et du plan de travail général de la Direction générale.

Avant leur départ, les employés doivent obtenir une autorisation de voyager signée par l'autorité compétente. Une fois le voyage approuvé, le montant est engagé dans le système SAP, et un « numéro d'autorisation de voyager » (NAV) est assigné au voyage et tous les coûts associés à ce voyage sont retracés à l'aide de ce numéro.

L'Agence utilise deux types de cartes de crédit pour gérer et faciliter les activités de voyage. Premièrement, pour simplifier le processus et réduire les coûts, l'APC demande que tous les achats à l'avance de billets de transports publics (train, avion, etc.) soient effectués par le truchement du site Web d'American Express (AcXess). Les billets achetés sont facturés directement aux directions de Parcs Canada et les voyageurs n'ont rien à déboursier pour les

---

obtenir. Les adjoints administratifs reçoivent les relevés mensuels des cartes de crédit American Express sur lesquels sont détaillés les frais de voyage par NAV pour leur direction. Les adjoints administratifs rapprochent et codifient tous les frais sur le relevé d'AMEX. Les frais de voyage sont ensuite saisis dans le système SAP et les relevés sont envoyés à Cornwall en vue du paiement. Notre examen du processus de rapprochement des relevés d'AMEX à l'échelle des directions révèle des différences de procédures entre les directions en ce qui a trait à l'étendue des pièces justificatives et au suivi des frais et des crédits AMEX impayés pendant plusieurs périodes. Il existe un risque que des frais AMEX soient payés indûment et que des crédits ne soient pas recouverts comme il se devrait. On encourage l'utilisation de la carte de voyage AMEX et la plupart des grands voyageurs s'en servent.

Deuxièmement, les voyageurs tenus de se déplacer dans le cadre de leurs fonctions pour l'APC se voient émettre une carte de crédit American Express personnelle approuvée par leurs directeurs et le directeur général. Les détenteurs sont personnellement responsables de l'utilisation de leur carte et du paiement en temps voulu du solde mensuel. Les adjoints administratifs agissent comme agents de liaison de la Direction avec le coordonnateur national des cartes de voyage de l'Agence pour ce qui est de la délivrance et de l'annulation des cartes de crédit AMEX personnelles. Les adjoints administratifs tiennent une liste des cartes de voyage délivrées aux voyageurs au sein de la Direction. Lorsqu'un employé quitte l'organisation, l'adjoint administratif utilise une liste de vérification de départ pour recouvrer les biens de l'Agence. Le coordonnateur des cartes de crédit annule la carte directement sur le site Web d'AMEX. En règle générale, l'utilisation des cartes de voyage permet d'éviter de verser des avances aux voyageurs.

Les demandes d'indemnité de voyage sont autorisées par le gestionnaire responsable puis acheminées au CSO à Cornwall en vue du paiement. Le CSO vérifie la totalité des demandes d'indemnités de voyage soumises. De plus, les gestionnaires doivent vérifier l'exactitude des indemnités demandées et des tarifs payés par les voyageurs avant d'approuver les demandes d'indemnités en vertu de l'article 34 de la LGFP.

Un échantillon de 25 demandes d'indemnité de voyage a été analysé. Deux de ces demandes n'étaient accompagnées d'aucune pièce justificative.

### Constatations

- Il n'existe aucune procédure uniformisée pour le rapprochement des relevés de compte des cartes de crédit AMEX dans l'ensemble de la Direction générale.

### Recommandation

- 10- En collaboration avec le DPF, le directeur général de la DGREEV doit élaborer et mettre en application une procédure uniformisée pour le rapprochement des relevés de compte des cartes AMEX dans l'ensemble de la Direction générale.

Réponse de la direction

**En accord.** Le groupe Finances développe présentement une procédure de réconciliation pour les relevés de carte AMEX pour la direction. Cette procédure sera évaluée après 3 mois d'essai, comme projet pilote, avant d'être mise en application pour l'Agence.

**6.6 Paiements aux fournisseurs**

<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.
-------------	---------------------------------	--

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si la gestion des paiements aux fournisseurs a été menée avec la diligence requise et pour assurer la haute direction que les processus et les contrôles financiers étaient en place à la Direction générale au moment de la vérification afin d'atténuer les risques de non-conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC :

- C1- Des politiques, des directives et des procédures sur l'achat et le paiement de biens et services auprès des fournisseurs sont en place dans les unités de gestion et les centres de services, et elles sont conformes aux politiques du CT et de l'APC.
- C2- De la formation est offerte et des instructions sont données à tous les niveaux pour s'assurer que le personnel connaît et comprend les politiques et les procédures.
- C3- La conformité aux politiques et aux procédures fait l'objet d'un contrôle.
- C4- L'achat des biens et services est dûment mis en œuvre et autorisé, et les fonds sont dûment engagés dans le système financier.
- C5- Les biens et les services mentionnés sur les factures des fournisseurs correspondent aux devis des bons de commande ou des marchés.
- C6- Les prix et les quantités mentionnés sur les factures correspondent à ceux des bons de commande ou des marchés.
- C7- L'attestation selon l'article 34 de la LGFP est signée par le responsable approprié.
- C8- Les avances et les paiements proportionnels ne sont versés qu'en conformité avec les modalités du marché.

Observations

En vertu de l'article 34 de la LGFP, les gestionnaires doivent avoir les pouvoirs appropriés pour faire des dépenses, engager des fonds et approuver des paiements aux fournisseurs.

---

Les gestionnaires doivent suivre les cours F101 et F102 élaborés par l'Agence avant de se faire déléguer des pouvoirs financiers. Les pouvoirs délégués sont décrits dans le document sur la délégation des pouvoirs approuvé par le ministre.

Les adjoints administratifs n'ont pas de pouvoirs financiers délégués, mais ils sont fortement encouragés à suivre ces cours afin de bien comprendre les exigences en cette matière. Les adjoints administratifs examinent les dossiers de marchés pour s'assurer que la documentation sur les engagements, l'obtention des propositions, l'exactitude du codage et les signatures accompagnent la demande de paiement. En cas d'écart par rapport à l'engagement, le gestionnaire concerné est informé par courriel et l'engagement fait l'objet d'une correction. Cette pratique assure la transparence du processus de paiement et l'exactitude de l'information financière.

Les gestionnaires doivent signer l'attestation selon l'article 34 avant qu'une facture d'un fournisseur puisse être payée. De plus, la plupart des achats et des paiements sont examinés par un directeur.

Les adjoints administratifs conservent des copies de toutes les cartes de signature des fondés de pouvoir, y compris des personnes qui le sont à titre intérimaire ou temporaire.

Les dossiers de paiement aux fournisseurs sont envoyés au Centre de services de l'Ontario (CSO) à Cornwall en vue de la vérification des comptes et de l'approbation du paiement final en vertu de l'article 33 de la LGFP selon le processus suivant :

1. Les préposés à la salle du courrier reçoivent les factures et y apposent le tampon dateur.
2. Ils envoient ensuite les factures à l'aide-comptable qui les trie et les classe par ordre de priorité.
3. Au cours de la phase initiale de vérification des dossiers de paiement, aucune sélection de dossiers n'est effectuée en fonction d'une évaluation du risque. La totalité des dossiers de paiement est vérifiée suivant les consignes énoncées dans le document de procédures uniformisées du CSO et une liste de vérification. Cette vérification intégrale est attribuable au fait que le CSO et la DGREEV sont des entités relativement nouvelles et qu'il faut procéder à un certain raffinement avant de pouvoir réduire la portée de l'examen des dossiers.
4. Les erreurs sont corrigées avec l'accord du client. Les erreurs récurrentes sont communiquées à la haute direction de la DGREEV qui doit prendre des mesures correctrices.
5. L'autorisation selon l'article 33 se fait par lots par voie électronique; les personnes ayant des pouvoirs financiers délégués ont une clé électronique leur donnant accès à la fonction d'autorisation selon l'article 33 dans le système SAP.
6. Une fois effectuée l'autorisation selon l'article 33, un dossier électronique est envoyé au Receveur général du Canada pour le traitement du paiement au fournisseur.

---

### Échantillonnage statistique

1. Le CSO reçoit une liste de transactions présélectionnées par le bureau du DPF en vue d'une vérification des comptes plus approfondie.
2. Les dossiers à vérifier sont attribués à des membres du personnel comptable qui n'ont pas effectué les examens initiaux des dossiers de paiement.
3. Le CSO examine les dossiers sélectionnés d'après une liste de vérification fournie par le DPF.
4. Les erreurs relevées sont triées selon leur nature critique ou non critique; les résultats de l'examen sont formellement documentés et envoyés au DPF.

Le bureau du DPF donne de la rétroaction de façon irrégulière.

La *Politique sur les vérifications des comptes* en vigueur à l'Agence remonte à 2006. Cette politique avait été élaborée à l'époque où les fonctions des comptes créditeurs et de vérification des comptes étaient assumées par Patrimoine canadien au nom de l'Agence. Par conséquent, la politique actuellement en vigueur n'est pas à jour et renvoie à Patrimoine canadien plutôt qu'aux centres de services de l'APC qui assument maintenant les fonctions des comptes créditeurs et de la vérification des comptes.

Pendant la vérification des dossiers, nous avons constaté que la plupart des factures envoyées au CSO ne portaient pas la date de réception imprimée au tampon dateur. Cela est attribuable au fait que la date de réception est imprimée sur les enveloppes et non sur les factures elles-mêmes. Nous avons aussi constaté que la date d'autorisation du gestionnaire selon l'article 34 n'était pas indiquée sur la plupart des factures. Il est important que les factures soient datées et que les enveloppes y soient jointes pour être en mesure de retracer l'ordre chronologique de la séquence de paiement. Il incombe aux agents des finances de s'assurer de la présence de tous les renseignements requis et que les signatures sont autorisées avant d'effectuer le paiement. S'il y a des questions, ou en cas de non-conformité aux politiques, on communique avec le gestionnaire responsable de la dépense et on joint les pièces justificatives au dossier de paiement. Cette pratique a pour but de légitimer les dépenses.

### Constatations

- Dans 16 des dossiers examinés, soit 67 %, les factures ne portaient pas la date de réception par la DGREEV imprimée au tampon dateur.
- Dans six des dossiers examinés, ou 25 %, aucun bon de commande ni entente contractuelle n'était joint à la facture à payer.
- Dans un des cas, une carte d'achat a été utilisée pour acquitter un montant de 4 146 \$ pour l'achat de 14 unités GPS. Le dossier ne contenait aucune preuve de soumission concurrentielle ni de préautorisation en vertu de l'article 32.



Recommandation

- 11- Le directeur général de la DGREEV doit renforcer les contrôles pour s'assurer d'une meilleure documentation des dossiers de paiement, notamment :
- la date de réception doit être inscrite au tampon dateur sur toutes les factures reçues;
  - des copies des bons d'achat, des contrats et des autres documents d'approbation requis (voyage) doivent accompagner chaque paiement à un fournisseur.

Réponse de la direction

**En accord.** Au plus tard le 1<sup>er</sup> avril, on établira une liste de vérification pour s'assurer que chaque paiement est accompagné de toute la documentation nécessaire et que l'on indique, à l'aide d'un timbre-dateur, la date de réception.

**6.7 Passation de marchés**

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

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si les activités relatives à la passation de marchés ont été menées avec la diligence requise et pour assurer la haute direction que les processus et les contrôles financiers étaient en place à la Direction générale au moment de la vérification afin d'atténuer les risques de non-conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC :

- C1- Des politiques, des directives et des procédures sur la passation de marchés sont en place dans les unités de gestion et les centres de services, et elles sont conformes aux politiques du CT et de l'APC.
- C2- De la formation est offerte et des instructions sont données à tous les niveaux pour s'assurer que le personnel connaît et comprend les politiques et les procédures.
- C3- La conformité aux politiques et aux procédures en matière de passation de marchés fait l'objet d'un contrôle.
- C4- La haute direction produit des rapports sur la passation des marchés qui sont utilisés dans la vérification et la supervision des activités de passation de marchés.
- C5- Il existe un besoin manifeste de passer le marché.
- C6- La méthode de passation de marchés appropriée est utilisée.
- C7- Le processus de passation de marchés est mené avec équité dans le respect des contraintes imposées par la situation économique.

- 
- C8- La nature du travail à accomplir ou des biens à livrer est définie dans les marchés.
- C9- Les marchés prévoient des dispositions d'atténuation des risques en cas de non-exécution.
- C10- Les marchés sont approuvés par les personnes ayant les pouvoirs délégués appropriés.

### Pratiques et observations

La DGREEV applique les méthodes suivantes dans le processus de passation de marchés : offres à commande, embauche de personnel temporaire, bons de commande, fournisseur en régime de concurrence et marché de services non concurrentiel.

Nous avons déterminé que le CSO fournit conseils et orientation en matière de passation de marchés au personnel de la DGREEV. Sauf en ce qui concerne les services d'aide temporaire, la directive en vigueur veut que les gestionnaires passent par l'agent de l'administration des marchés et de l'approvisionnement du CSO pour tous les achats de plus de 5000 \$. Les risques de non-conformité à la politique sur la passation de marchés sont ainsi considérablement réduits. Les gestionnaires, avec l'aide des agents de marchés, élaborent les critères d'évaluation et les mandats pour s'assurer de la cohérence et de l'équité du processus d'attribution des marchés pour l'acquisition des biens et des services requis.

Une fois le choix d'un fournisseur arrêté, l'entrepreneur, puis le gestionnaire, signent le contrat. Différents rapports sur la passation de marchés sont disponibles sur demande auprès du CSO. Notre examen des dossiers de marchés révèle que, dans bien des cas, les copies originales des contrats signés ne se trouvent pas dans les dossiers du CSO à Cornwall, notamment parce que les copies de contrats signées par les gestionnaires ne sont pas retournées en temps voulu à l'agent des marchés du CSO.

De la formation et des outils sur la passation de marchés, notamment des modèles d'énoncés des travaux et de formulaires de demande de contrat ou de service, sont offerts aux gestionnaires pour les aider à s'acquitter de leurs tâches relatives à la passation de marchés. Les cours F101 et F102 abordent aussi la politique sur la passation de marchés. Les agents de marchés répondent de vive voix aux questions plus précises que peuvent poser les gestionnaires.

La haute direction a exprimé des inquiétudes en ce qui a trait à l'attribution de marchés à fournisseur unique. Des rapports sont produits régulièrement à l'intention des gestionnaires pour faire le suivi des marchés à fournisseur unique. Selon eux, la raison principale pour laquelle on a recours à ce type de marchés au lieu de passer par le processus de soumissions concurrentielles est l'urgence d'agir pour répondre à des demandes de dernière minute et aux changements de priorités. La Direction générale prévoit mettre en place un processus d'offres à commande pour un certain nombre de services clés afin de pallier les contraintes temporelles relatives à la passation de marchés.

### Constatations

- Cinquante pour cent (50 %) des dossiers examinés ne comprenaient aucune justification pour le recours à des marchés à fournisseur unique. On constate un

---

manque de compréhension de la nécessité de justifier le recours aux marchés à fournisseur unique de toutes tailles.

- Dans 37,5 % des dossiers examinés, la documentation était parfois incomplète, notamment, dans 20 % des cas la copie originale signée du contrat était absente du dossier; des énoncés des travaux et des signatures requises en application de l'article 32 ne figuraient pas au dossier.
- Dans trois cas particuliers, nous avons constaté que des marchés ayant supposément fait l'objet d'un processus de soumissions concurrentielles étaient en fait des marchés à fournisseur unique.
- Les dossiers ne contiennent pas toujours une preuve de demandes de proposition envoyées à trois soumissionnaires potentiels.

Dans l'ensemble, le processus de passation des marchés est mené de façon satisfaisante. Nous avons cependant constaté que les justifications pour la passation de marchés à fournisseur unique devaient être mieux documentées.

### Recommandations

- 12- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les marchés à fournisseur unique accordés :
- sont étayés par la documentation appropriée;
  - sont saisis dans le système financier STAR sous le type approprié de description de marché.

### Réponse de la direction

**En accord.** D'ici le 1<sup>er</sup> avril, une liste de vérification sera jointe à chaque dossier de marché pour s'assurer qu'il contient la documentation appropriée. Cet aide-mémoire comprendra une liste des codes de marchés du système STAR, afin que les inscriptions soient faites correctement dans ce système. Nous sommes en train de rédiger une DP pour des offres à commandes, ce qui devrait permettre d'éviter les nombreux marchés à fournisseur unique.

- 13- Le directeur général de la DGREEV doit s'assurer que les dossiers de marchés renferment la documentation complète, notamment la preuve de la tenue d'un processus concurrentiel, des copies du contrat original signé et toutes les signatures requises.

### Réponse de la direction

Voir la réponse de la direction à la recommandation # 12.

**6.8 Utilisation des cartes d'achat**

<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.
-------------	---------------------------------	--

Nous avons appliqué les critères de vérification suivants pour déterminer si la gestion des dépenses portées aux comptes des cartes d'achats a été menée avec la diligence requise et pour assurer la haute direction que les processus et les contrôles financiers étaient en place à la Direction générale au moment de la vérification afin d'atténuer les risques de non-conformité aux politiques et aux pratiques du SCT et de l'APC :

- C1- Des politiques, des directives et des procédures sur l'utilisation des cartes d'achat sont en place à la Direction générale, et elles sont conformes aux politiques du CT et de l'APC.
- C2- De la formation est offerte et des instructions sont données à tous les niveaux pour s'assurer que le personnel connaît et comprend les politiques et les procédures relatives à l'utilisation des cartes d'achat.
- C3- Il y a un coordonnateur des cartes d'achat, des processus de délivrance et d'annulation des cartes d'achat sont en place et on tient un registre des cartes délivrées et annulées.
- C4- Les limites de crédit et autres restrictions relatives aux cartes d'achat font l'objet d'examen périodiques pour veiller à ce qu'elles soient utilisées de façon raisonnable.
- C5- La conformité aux politiques et aux procédures en matière d'utilisation des cartes d'achat fait l'objet d'un contrôle.
- C6- Seuls les détenteurs des cartes s'en servent pour effectuer des achats dans les limites de crédit autorisées.
- C7- Les dépenses font l'objet de vérifications pour assurer leur exactitude et leur conformité aux directives du SCT et de l'Agence sur l'utilisation des cartes d'achat.
- C8- On procède à un rapprochement mensuel des achats effectués et des relevés de cartes de crédit.
- C9- Une personne autre que le détenteur de la carte détient une attestation selon l'article 34 valide.
- C10- Le traitement et le paiement se font en temps opportun pour éviter les frais d'intérêt.

Observations

Il y a actuellement 16 cartes en circulation à la DGREEV. Les cartes délivrées aux gestionnaires ont habituellement une limite de crédit de 5000 \$; celles délivrées aux directeurs et aux adjoints administratifs ont une limite de 15 000 \$ à moins qu'une limite plus élevée soit nécessaire selon l'utilisation prévue et sur approbation du gestionnaire du détenteur de la carte. La limite de crédit ne fait l'objet d'une analyse que si le détenteur de la carte demande une augmentation de sa limite de crédit.

---

Le gestionnaire, Services opérationnels, est le coordonnateur des cartes d'achat. Les cartes d'achat servent à défrayer des dépenses comme les frais d'adhésion à des associations, l'inscription en ligne à des congrès et autres dépenses de même nature.

L'APC suit la politique du SCT sur l'utilisation des cartes d'achat. Le rôle du coordonnateur à l'échelle nationale et à l'échelle de la Direction générale est documenté. Les utilisateurs sont informés par courriel de tous changements apportés à la politique sur l'utilisation des cartes de crédit.

Selon la description du rôle du coordonnateur des cartes de l'APC :

1. Le gestionnaire des cartes de crédit détermine si un employé a besoin d'une carte d'achat.
2. Le gestionnaire remplit un formulaire de demande qu'il signe et qu'il fait signer au demandeur.
3. Le coordonnateur envoie ce formulaire à la banque.
4. À la réception de la nouvelle carte, le coordonnateur informe le nouveau détenteur des conditions d'utilisation de la carte; le demandeur et le gestionnaire signent un accusé de réception dans lequel sont énoncées les conditions d'utilisation de la carte.
5. Le détenteur active la carte avant de l'utiliser.
6. Le détenteur prépare le « registre des achats » pour effectuer le rapprochement des achats et des relevés mensuels. Les dépenses sont énumérées et codifiées.
7. Les fonds sont engagés aux termes de l'article 32 de la LGFP après réception des relevés mensuels.
8. Le gestionnaire fondé de pouvoir autorise les dépenses en vertu de l'article 34 de la LGFP.
9. Le registre des achats approuvé est acheminé au CSO à Cornwall en vue du paiement.

Le nouvel utilisateur ne reçoit sa carte qu'après avoir signé et retourné un accusé de réception attestant qu'il est au fait des obligations rattachées à l'utilisation de la carte, ainsi que de la politique et des procédures de l'Agence en cette matière.

Le coordonnateur des cartes d'achats et les adjoints administratifs offrent la formation en cours d'emploi aux nouveaux détenteurs sur les procédures et les contrôles liés à l'utilisation de leur carte. L'Agence a récemment donné de la formation aux détenteurs de carte. Il incombe au coordonnateur de mettre à jour les renseignements lorsqu'un employé change de direction au sein de l'Agence. Lorsqu'un employé quitte l'Agence, les adjoints administratifs utilisent une liste de vérification pour recouvrer les biens de l'Agence, notamment les cartes d'achat. Les cartes des ex-employés sont annulées auprès de MasterCard.

---

Une liste des détenteurs de cartes est accessible en tout temps à l'aide d'un mot de passe sur le site Web de la banque. L'utilisation de la carte fait l'objet d'un contrôle par le biais du rapport mensuel des dépenses et par le truchement du site Web de la banque. Le coordonnateur peut examiner les montants des dépenses et l'historique de paiement de chaque carte.

Actuellement, les adjoints administratifs examinent les registres des achats préparés par les détenteurs de carte pour s'assurer que toutes les pièces justificatives sont jointes aux relevés mensuels et qu'elles comprennent les attestations en vertu de l'article 34 de la LGFP. Si des renseignements, comme le code financier, sont absents ou erronés, le détenteur de la carte reçoit un avis le priant de fournir les renseignements requis.

Les fonds pour les dépenses défrayées à l'aide des cartes d'achat sont engagés après le fait, au moment de la réception des relevés mensuels et du paiement. Bien qu'elle soit appropriée pour les petites dépenses récurrentes, cette pratique pose le risque que soient effectués certains types d'achats sans l'autorisation requise. L'engagement des fonds devrait se faire en fonction du type et de la valeur des dépenses plutôt qu'en fonction du mode de paiement.

### Constatations

- Nous avons constaté que des paiements de solde avaient été faits après la date limite indiquée sur les relevés, mais nous n'avons observé aucuns frais d'intérêt sur les relevés de cartes de crédit.
- Les fonds pour les achats de biens et de services de toutes valeurs et de tous types défrayés à l'aide de cartes d'achat sont engagés après le fait au moment du traitement des relevés mensuels en vue du paiement. Dans le cas des dépenses plus élevées, les fonds devraient être engagés au moment de l'approbation de la dépense, avant l'achat de l'article. L'utilisation de la carte d'achat comme mode de paiement n'exempte pas le personnel de respecter la politique de l'Agence pour différents types de dépenses.
- Pendant notre examen des paiements aux fournisseurs, nous avons observé un cas où une carte d'achat a été utilisée pour acquitter un montant de 4 146 \$ pour l'achat de 14 unités GPS. Le dossier ne contenait aucune preuve de soumission concurrentielle ni de préautorisation en vertu de l'article 32.

Les contrôles sont en place pour faire en sorte que les règles de base de la politique et les directives du SCT sont respectées au moment du paiement des états de compte des cartes d'achat.

### Recommandation

- 14- Le directeur général de la DGREEV doit veiller à la mise en place de directives pour indiquer le moment de l'engagement des fonds, en fonction des limites budgétaires, ainsi que le type d'achats et leur fréquence. Ces directives seront applicables quel que soit le mode de paiement utilisé.

Réponse de la direction

En accord. Le gestionnaire, Finances et Administration transmettra sans délai aux adjoints administratifs la politique relative aux plafonds établis pour les achats par carte de crédit. Le gestionnaire veillera aussi à ce que les engagements soient saisis dans le système STAR au moment de l'achat. Le gestionnaire, Finances et Administration effectuera des vérifications ponctuelles pour assurer la conformité.

**6.9 Gestion des inventaires**

<b>ROUGE</b>	Insatisfaisant	Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.
--------------	----------------	--

Nous avons appliqué les critères suivants pour donner à la haute direction l'assurance de la conformité à la *Directive sur la gestion de l'inventaire des biens pour les articles d'une valeur de 1000 \$ à 10 000 \$ et pour les articles attrayants d'une valeur inférieure à 1000 \$*, et pour veiller à ce que les articles d'une valeur de 10 000 \$ et plus soient répertoriés et enregistrés dans les systèmes.

- C1- Les articles énumérés dans la directive et acquis après le 1<sup>er</sup> avril 2007 sont enregistrés dans le système financier.
- C2- La séparation des responsabilités relatives au processus de gestion des biens est adéquate.
- C3- L'inventaire a été fait au cours des 24 derniers mois.
- C4- Des mesures sont en place pour s'assurer que les articles achetés sont inscrits dans l'inventaire, quel que soit le mode d'acquisition utilisé.
- C5- Les renseignements sur les acquisitions sont enregistrés dans le système de gestion des biens.
- C6- Les acquisitions sont enregistrées en temps voulu dans le système de gestion financière STAR.
- C7- L'inventaire est fait régulièrement (équipement de véhicules, etc.).
- C8- La séparation des responsabilités relatives au processus de gestion des biens (achats, inscriptions au livre, inventaire, aliénation, etc.) est adéquate.

Observations

La DGREEV ne fait pas le suivi des biens en inventaire. Les articles sont achetés par le biais du processus d'approvisionnement et les dépenses sont enregistrées dans les centres de coûts appropriés. Cependant, les articles ne sont pas enregistrés dans le module de suivi d'inventaire du SAP. Cette pratique est contraire à la directive sur la gestion des biens pour les articles d'une valeur de 1000 \$ à 10 000 \$ et pour les articles attrayants d'une valeur inférieure à 1000 \$.

---

Le groupe du DPI reçoit les ordinateurs personnels achetés, et il les configure et leur attribue un numéro d'inventaire avant de les remettre aux utilisateurs.

La Direction générale se fie aux gestionnaires pour le suivi des articles attrayants; il n'existe aucun processus formel pour assurer la conformité à la directive de l'Agence sur la gestion des biens, et aucun inventaire n'est fait.

#### Recommandation

15- Le directeur général de la DGREEV doit mettre en place des contrôles pour assurer la conformité à la directive sur la gestion de l'inventaire des biens pour les articles d'une valeur de 1000 \$ à 10 000 \$ et pour les articles attrayants d'une valeur inférieure à 1000 \$, et veiller à ce que les articles d'une valeur de 10 000 \$ et plus soient répertoriés et enregistrés dans les systèmes.

#### Réponse de la direction

**En accord.** Le gestionnaire, Finances et Administration s'affaire à pourvoir un poste dont le titulaire sera responsable de la saisie de l'inventaire dans le système STAR. L'inscription des données devrait être terminée au plus le 31 mars 2011. Entre-temps, un registre manuel sera créé, et chaque adjoint administratif devra y saisir les données et le tenir à jour. Chaque article inscrit dans le registre recevra un numéro de série propre à l'APC.