

**VÉRIFICATION DES PRINCIPAUX PROCESSUS FINANCIERS  
EMPLOYÉS PAR L'UNITÉ DE GESTION DE  
KOOTENAY/YOHO/LAKE LOUISE**

**RAPPORT FINAL**

**Document rédigé par :  
SAMSON & ASSOCIATES**

**JANVIER 2004**

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	ii
SOMMAIRE.....	2
1. CONTEXTE .....	7
2. OBJECTIFS ET PORTÉE .....	7
3. MÉTHODOLOGIE.....	8
4. ÉNONCÉ D’ASSURANCE .....	8
5. CONCLUSIONS.....	9
6. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	9
6.1 Cadre de contrôle de la gestion.....	9
6.2. Sommes versées aux fournisseurs.....	11
6.3. Cartes d’achat.....	12
6.4. Dépenses relatives aux déplacements .....	13
6.5. Passation de marchés .....	14
6.6. Recettes .....	15
7. RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	19

---

## SOMMAIRE

### Contexte

L'Agence Parcs Canada (APC) a le mandat de protéger et de mettre en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada et d'en favoriser chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

L'Agence procède actuellement à une série de vérifications périodiques des unités de gestion, des centres de services et du Bureau national afin d'évaluer leurs pratiques dans le domaine des finances, de l'administration et de la gestion. Les vérifications portent principalement sur la conformité aux politiques et aux pratiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de l'APC. La vérification a été menée à l'unité de gestion de Kootenay/Yoho/Lake Louise.

### Objectifs et portée

Cette vérification devait déterminer si les principes de diligence raisonnable étaient appliqués aux principaux processus de gestion et confirmer à la haute direction que les procédés et les contrôles employés à l'unité de gestion de Kootenay/Yoho/Lake Louise (UG KYLL) étaient conformes aux politiques et pratiques du SCT et de l'APC.

La vérification devait porter sur les secteurs suivants : cadre de contrôle de gestion (CCG), sommes versées aux fournisseurs, cartes d'achat, dépenses relatives aux déplacements, passation de marchés et recettes. Elle couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2002 à septembre 2003. Vu l'ampleur et la nature inhabituelle des mesures de lutte contre les violents feux de forêt de l'été 2003, les dépenses connexes sont exclues de cette vérification.

**Méthodologie**

Nous avons procédé à l'examen des documents de référence de l'UG KYLL, interrogé le personnel de l'UG et vérifié des transactions dans les secteurs clés précités. Nous avons visité l'UG KYLL du 27 novembre au 2 décembre 2003. Nous nous sommes rendus à Lake Louise, en Alberta, pour rencontrer le directeur de l'unité de gestion, puis aux bureaux de Field, C.-B. (parc national Yoho) et de Radium Hot Springs, C.-B. (Kootenay) pour vérifier les recettes et les dépenses. À Kootenay, nous sommes allés au bureau local pour l'examen des dépenses et à l'entrepôt pour celui des marchés.

L'unité de gestion de KYLL créée en 1996 englobe Lake Louise, les champs de glace du parc national Banff, le parc national Yoho et le parc national Kootenay. Les opérations de l'unité de gestion sont toujours menées dans chacun des anciens bureaux locaux, essentiellement pour éviter la réinstallation du personnel et maintenir les services aussi près que possible des lieux d'opération.

**Énoncé d'assurance**

Nous sommes d'avis que le travail effectué et les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour appuyer les conclusions énoncées dans ce rapport.

**Conclusions**

Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les systèmes et contrôles en place pour les principaux processus de gestion démontraient que les principes de diligence raisonnable avaient été appliqués aux dépenses et recettes. Certains contrôles devraient toutefois être améliorés, notamment dans le domaine de la documentation, souvent manquante. L'absence de surveillance ne permet pas de prévenir les erreurs ou les fraudes ni de repérer la non-application de contrôles sur les transactions. Nous avons fait des recommandations à l'intention du DUG et du gestionnaire, Finances et Administration.

---

**Recommandations**

1. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait effectuer une évaluation officielle des risques afin de repérer et de gérer les risques liés aux activités financières et commerciales. Documenter les domaines à risques élevés et leurs incidences sur l'UG confirmerait la nécessité de prévoir un financement adéquat pour empêcher ces risques de nuire aux opérations de l'UG.
2. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait dresser des Plans de poursuite des activités des systèmes financiers et administratifs essentiels en cas de désastres ou autres événements imprévisibles. Il faudrait vérifier le plan une fois par année afin de déterminer si l'équipe en place sait comment le mettre en pratique.
3. Le directeur devrait assurer le suivi des cas d'exceptions repérés pendant le dernier inventaire et envisager de modifier les dossiers en conséquence. Les pertes récentes attribuables aux feux de forêt devraient être évaluées et consignées correctement dans les dossiers.
4. Le directeur devrait examiner les tâches accomplies par les divers bureaux afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des ressources et des processus de l'UG.
5. Le groupe des finances du Bureau national de Parcs Canada devrait revoir la base de données des fournisseurs afin de vérifier qu'un seul compte est attribué à chaque fournisseur dans le système financier, et ce, afin d'éviter toute confusion.
6. Le directeur devra s'assurer que des processus sont en place aux fins suivantes:
  - a. obtenir la documentation appropriée et la joindre à la facture avant de faire le paiement, c.-à-d., bon de commande ou contrat/entente (y compris l'annexe A, avec coûts détaillés des services à fournir), attestation conforme à l'article 34 de la LGFP et reçu.
  - b. s'assurer que chaque dossier contient l'autorisation de l'agent concerné conformément à l'article 33.

- 
- c. envisager de donner une formation sur les procédures à suivre et la documentation à verser au dossier relativement aux paiements faits aux fournisseurs.
7. Le directeur devrait mettre en place un processus de surveillance visant à garantir l'examen des achats faits avec une carte d'achat avant le paiement des comptes.
  8. Le directeur devrait envisager de réduire le nombre de cartes utilisées dans l'UG. Le gestionnaire, Finances et administration pourrait annuler les cartes peu utilisées pour faciliter la surveillance et réduire les possibilités d'usage abusif.
  9. Le directeur devrait s'assurer que tous les détenteurs de cartes d'achat suivent une formation adéquate afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives pertinentes.
  10. Le directeur ne devrait pas accorder une autorisation générale de voyager à tous les employés. Nous recommandons qu'un processus d'autorisation des voyages soit mis en place pour assurer la gestion adéquate des coûts des déplacements, avec autorisation générale pour certains employés de bureaux spécifiques, au besoin.
  11. Le directeur devrait faire suivre une formation à tous les employés afin qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives sur la passation de marchés (p. ex., recours aux marchés concurrentiels et non concurrentiels).
  12. Dans le cas des marchés à fournisseur unique, il faut verser au dossier une justification acceptable. Le directeur devrait faire respecter les procédures, c'est-à-dire s'assurer qu'on verse au dossier la documentation contenant la justification et les avantages du recours à l'entreprise concernée.
  13. Le directeur devrait envisager de mettre en place un comité d'examen des marchés importants (p. ex., plus de 50 000 \$).
  14. Le directeur devrait envisager d'avoir une boîte verrouillée dans les parcs à auto-inscription que seul le personnel des finances du bureau régional serait autorisé à ouvrir. Le personnel du parc n'aurait pas à manipuler d'argent et devrait

- uniquement apporter la boîte au bureau. On atténuerait ainsi les risques de détournement de fonds par le personnel du parc.
15. Le directeur devrait s'assurer que les superviseurs font le rapprochement de toutes les composantes des permis/laissez-passer, y compris les améliorations. Il faudrait envisager une formation supplémentaire sur ce point et l'application des recommandations faites suite à l'examen interne pour garantir la mise en œuvre appropriée des procédures.
16. Le service des Finances au Bureau national doit revoir les contrôles en vigueur concernant la délivrance des permis et laissez-passer pour faciliter le rapprochement avec les recettes.

## 1. CONTEXTE

L'Agence Parcs Canada (APC) effectue une série de vérifications annuelles des principales pratiques financières, administratives et de gestion des unités de gestion (UG), des centres de services et du Bureau national. Les UG sont constituées de parcs nationaux, lieux historiques nationaux et aires marines nationales de conservation situés à proximité les uns des autres, ce qui leur permet de partager les ressources de gestion et les ressources administratives. L'Agence a trente-deux unités de gestion. L'APC compte aussi quatre centres de services se trouvant à Halifax, Québec, Cornwall/Ottawa et Winnipeg, avec des bureaux plus petits à Calgary et Vancouver, qui appuient l'organisation en fournissant divers services professionnels et techniques.

Cette vérification s'est déroulée à l'UG Kootenay/Yoho/Lake Louise (KYLL) de la fin novembre au début décembre 2003.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

Cette vérification devait confirmer si les principes de diligence raisonnable avaient été respectés dans le cas des principaux processus gestionnels et devait aussi garantir aux cadres supérieurs que les processus et contrôles en place à l'UG KYLL permettaient de respecter les politiques et pratiques du SCT et de l'APC.

La vérification a porté sur les domaines suivants :

- ✓ Cadre de contrôle de la gestion (CCG)
- ✓ Sommes versées aux fournisseurs
- ✓ Cartes d'achat
- ✓ Dépenses relatives aux déplacements
- ✓ Passation de marchés
- ✓ Recettes

et a couvert la période du 1<sup>er</sup> avril 2002 à septembre 2003.

Les dépenses engagées dans le cadre des mesures de lutte contre les violents feux de forêt de l'été 2003 ne font pas partie de cette vérification. Vu l'ampleur et la nature inhabituelle de ces dépenses, leur vérification aurait excédé le temps prévu dans ce mandat. Environ 8 M\$ ont été consacrés à la lutte contre les feux de forêts en 2003-2004.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

La vérification a comporté une visite dans l'UG KYLL et les activités suivantes :

- entrevues avec les cadres et les employés chargés des domaines à l'étude
- examen de la documentation pertinente fournie par l'APC et l'UG (p. ex., le Plan d'affaires 2002-2003 de l'UG KYLL, le Plan d'entreprise 2000-2001 – 2004-2005, l'organigramme, les instruments de délégation des pouvoirs de signature de l'APC, les politiques et directives sur les fournisseurs, l'acquisition, les déplacements, les marchés et les recettes, ainsi que les divers rapports rédigés par les services financiers de l'UG)
- examen sur place d'un échantillonnage de transactions dans chacun des principaux domaines financiers

Une fois les travaux sur place terminés, nous avons fait un bref compte rendu de nos premières constatations au directeur de l'UG KYLL et au gestionnaire des finances et de l'administration.

Nous tenons à préciser que dans cette UG les services des finances et de l'administration ne sont pas centralisés, ce qui nous a obligés à visiter chaque bureau.

### **4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE**

Nous sommes d'avis que le travail effectué et les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour appuyer les conclusions énoncées dans ce rapport.

## 5. CONCLUSIONS

Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les systèmes et contrôles en place pour les principaux processus de gestion pourraient être améliorés pour assurer leur pertinence et l'application des principes de diligence raisonnable. Il conviendrait d'améliorer, notamment la documentation justificative, souvent manquante. De plus, l'absence de surveillance ne permet pas de prévenir les erreurs ou les fraudes ni de repérer la non-application de contrôles sur les transactions. La section 5 contient nos observations et recommandations destinées au directeur de l'unité de gestion (DUG) et au gestionnaire, Finances et Administration.

## 6. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 6.1 Cadre de contrôle de la gestion

#### **Constatations**

L'UG KYLL est composé de quatre sites (Lake Louise, Field, Radium et Banff). Les diverses fonctions sont réparties dans ces sites, ce qui rend la mise en œuvre du cadre de contrôle de gestion plus complexe. En dépit de l'absence de centralisation, l'équipe de l'UG KYLL est en mesure d'assurer la gestion adéquate des ressources, de gérer les risques et de fournir des renseignements fiables en vue de la prise de décisions en raison de ses compétences indéniables.

Nous avons cependant relevé quelques domaines à améliorer. Malgré le fait que la gestion des risques associés aux processus financiers et administratifs soit une notion bien comprise, l'UG n'a pas de document ou d'analyse officiel expliquant le mode d'évaluation des risques inhérents à ces processus. Il n'existe pas non plus de plan officiel de gestion des risques identifiés. Parcs Canada n'a pas encore de politiques ou de directives internes obligeant les gestionnaires à procéder à une évaluation officielle des

risques, ce qui va à l'encontre de la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des risques (2001) et du Cadre de gestion intégrée des risques (2001).

En dépit de l'absence d'un plan d'urgence, l'UG a montré qu'elle était en mesure de faire face aux situations les plus à risque, surtout pendant les feux de forêts de l'été 2003.

Il ressort de nos discussions que l'UG ne jugeait pas son inventaire des biens fiable et exact. Un examen récent de l'inventaire a fait planer des doutes sur la validité des données. Certains biens ont disparu pendant les feux de forêts dans la région de Kootenay.

### **Recommandations**

1. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait effectuer une évaluation officielle des risques afin de repérer et de gérer les risques liés aux activités financières et commerciales. Documenter les domaines à risques élevés et leurs incidences sur l'UG confirmerait la nécessité de prévoir un financement adéquat pour empêcher ces risques de nuire aux opérations de l'UG.
2. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait dresser des Plans de poursuite des activités des systèmes financiers et administratifs essentiels en cas de désastres ou autres événements imprévisibles. Il faudrait vérifier le plan une fois par année afin de déterminer si l'équipe en place sait comment le mettre en pratique.
3. Le directeur devrait assurer le suivi des cas d'exceptions repérés pendant le dernier inventaire et envisager de modifier les dossiers en conséquence. Les pertes récentes attribuables aux feux de forêt devraient être évaluées et consignées correctement dans les dossiers.
4. Le directeur devrait examiner les tâches accomplies par les divers bureaux afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des ressources et des processus de l'UG.

## **6.2. Sommes versées aux fournisseurs**

### **Constatations**

Nous avons interrogé le personnel des finances et vérifié 45 dossiers de paiement concernant des dépenses faites au moyen de bons de commande et de marchés concurrentiels ou non concurrentiels.

Les 45 dossiers examinés avaient une valeur totale de 1 665 364,48 \$. De ce nombre, 14 (31 %) représentaient des achats peu dispendieux, soit 13 851,51 \$ (0,8 %). Dans tous les dossiers, nous avons trouvé des comptes en double ou en triple pour les mêmes fournisseurs. À Yoho, les dossiers de 2002-2003 étaient déjà entreposés et nous n'avons donc pas pu les examiner. Par conséquent, la plupart des dossiers dataient de 2003-2004 (Yoho, Kootenay, Radium).

Nous avons constaté que les paiements étaient inscrits correctement dans le système financier, mais la documentation relative à l'approbation des achats, à la vérification et à l'approbation des factures et à l'approbation des paiements devrait être améliorée. Nous avons remarqué ce qui suit :

- Cinq des dossiers de paiement ne contenaient pas la documentation justificative parce qu'elle avait déjà été entreposée.
- Dans douze des dossiers, les bons de commande ou marchés/accords n'étaient pas joints aux factures et sont demeurés introuvables.
- Aucun engagement ne paraissait dans le système financier pour treize paiements.
- La date de réception n'avait pas été estampillée sur les factures de cinq dossiers.
- Cinq dossiers ne contenaient pas la documentation exigée par l'article 34 de la LGFP, soit l'attestation de l'autorité concernée.
- Onze des dossiers ne contenaient pas la documentation confirmant la réception des biens ou services.

- Deux des dossiers ne contenaient pas la documentation exigée par l'article 33, soit l'autorisation de l'agent concerné.

### **Recommandations**

5. Le groupe des finances du Bureau national de Parcs Canada devrait revoir la base de données des fournisseurs afin de vérifier qu'un seul compte est attribué à chaque fournisseur dans le système financier, et ce, afin d'éviter toute confusion.
6. Le directeur devra s'assurer que des processus sont en place aux fins suivantes:
  - a. obtenir la documentation appropriée et la joindre à la facture avant de faire le paiement, c.-à-d., bon de commande ou contrat/entente (y compris l'annexe A, avec coûts détaillés des services à fournir), attestation conforme à l'article 34 de la LGFP et reçu.
  - b. s'assurer que chaque dossier contient l'autorisation de l'agent concerné conformément à l'article 33.
  - c. envisager de donner une formation sur les procédures à suivre et la documentation à verser au dossier relativement aux paiements faits aux fournisseurs.

### **6.3. Cartes d'achat**

#### **Constatations**

En ce moment, 70 employés détiennent une carte d'achat à l'unité de gestion KYLL. Certains ne les utilisent pas régulièrement, mais en ont une pour les urgences. Le responsable des cartes a déjà annulé des cartes qui servent rarement.

Nous avons procédé à l'examen détaillé des achats faits par sept détenteurs de carte et constaté que certaines dépenses (réparation de véhicule, déplacements, accueil) auraient dû être payées avec une autre carte. Nous avons également pris connaissance d'un cas de fraude avec carte d'achat survenu au cours de la dernière année. Un employé a utilisé sa

---

carte pour faire des achats personnels. Il a été congédié dès que la fraude a été découverte.

### **Recommandations**

7. Le directeur devrait mettre en place un processus de surveillance visant à garantir l'examen des achats faits avec une carte avant le paiement des comptes.
8. Le directeur devrait envisager de réduire le nombre de cartes utilisées dans l'UG. Le gestionnaire, Finances et administration pourrait annuler les cartes peu utilisées pour faciliter la surveillance et réduire les possibilités de fraude.
9. Le directeur devrait s'assurer que tous les détenteurs de cartes d'achat suivent une formation adéquate afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives pertinentes.

### **6.4. Dépenses relatives aux déplacements**

#### **Constatations**

La politique du SCT sur les voyages exige que les voyages soient autorisés à l'avance par les fondés de pouvoirs concernés. L'UG KYLL a fourni une liste des cartes de voyage. Des quatre-vingts cartes attribuées, seulement cinquante sont actives, les autres (vingt-huit) étant inactives ou détenues par des employés à l'extérieur de l'UG. Neuf transactions ont été examinées sur la liste des cartes actives. Les dossiers sur les déplacements sont répartis entre Kootenay et Field.

Six des neuf transactions ne comportaient pas de pré-approbation des dépenses de voyage, en raison d'une autorisation générale accordée à tous les employés de l'UG pour les dépenses engagées en Alberta et en Colombie-Britannique.

**Recommandation**

10. Le directeur ne devrait pas accorder une autorisation générale de voyager à tous les employés. Nous recommandons qu'un processus d'autorisation des voyages soit mis en place pour assurer la gestion adéquate des coûts des déplacements, avec autorisation générale pour certains employés de bureaux spécifiques, au besoin.

**6.5. Passation de marchés****Constatations**

L'UG KYLL conclut des marchés de biens et de services ainsi que des marchés liés aux biens immobiliers ou à la construction comme suit :

1. marchés non concurrentiels (p. ex., urgences; une seule personne ou entreprise est en mesure d'exécuter le marché; la nature du travail est telle qu'il n'est pas dans l'intérêt public de procéder à un appel d'offres).
2. marchés concurrentiels (AOP, MERX)

On voit sur le tableau suivant le nombre de marchés lancés par l'UG entre le 1<sup>er</sup> avril 2002 et le 1<sup>er</sup> septembre 2003.

Période	Nombre de marchés	Valeur en dollars
Avril 2002 à mars 2003	60 (dont 3 ont été annulés) - 20 concurrentiels - 40 non concurrentiels	1 524 253,86
Avril 2003 à septembre 2003	41 (dont un a été annulé) - 7 concurrentiels - 34 non concurrentiels	1 948 444

Nous avons examiné 21 marchés (22 %), non concurrentiels et concurrentiels avec une valeur en dollars de 1 282 768,84 \$ (voir l'annexe 1). Tous les marchés ont été exécutés à Radium.

Nous avons constaté ce qui suit :

- dans le cas d'un marché, il y a eu un versement supplémentaire de 15 966,54 \$ et la modification pertinente n'a pas été jointe au dossier (KKP 2256);

- trois marchés à fournisseur unique. Dans un cas, il y avait deux justifications, trop élémentaires (KKP 2321 et 2225 et aucune pour 2323, tous avec le même fournisseur); dans les deux autres cas, aucune justification n'avait été fournie (KKP 2211 et 2309; KKP 2202 et 2209). La modification du marché KKP 2211 pourrait constituer un fractionnement de marché.
- Dans huit cas, des marchés non concurrentiels ont été conclus, mais ils auraient dû être des marchés concurrentiels puisqu'ils dépassaient 25 k\$.

### **Recommandations**

11. Le directeur devrait faire suivre une formation à tous les employés afin qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives sur la passation de marchés (p. ex., recours aux marchés concurrentiels et non concurrentiels).
12. Dans le cas des marchés à fournisseur unique, il faut verser au dossier une justification acceptable. Le directeur devrait faire respecter les procédures, c'est-à-dire s'assurer qu'on verse au dossier la documentation contenant la justification et les avantages du recours à l'entreprise concernée.
13. Le directeur devrait envisager de mettre en place un comité d'examen des marchés importants (p. ex., plus de 50 000 \$).

### **6.6. Recettes**

#### **Constatations**

Les recettes de l'UG KYLL proviennent de diverses sources et sont groupées en cinq grandes catégories :

1. recettes provenant des droits de camping et des droits d'entrée
2. recettes provenant des activités liées aux services municipaux
3. recettes provenant des activités liées aux services professionnels fournis
4. recettes provenant du logement du personnel
5. autres recettes.

Ces recettes pourraient être classées en trois types de transactions : 1) transactions à la caisse 2) auto-inscriptions envoyées aux bureaux ou manipulées par le personnel de Parcs Canada et 3) charges facturées par l'unité de gestion pour des services municipaux, le loyer, etc.

En 2002-2003, les recettes totales ont atteint 8 002 075 \$ et 7 136 740 \$ en 2003-2004 (avril à septembre 2003).

Pendant notre vérification, nous avons interrogé le gestionnaire des finances et de l'administration, l'analyste financier et le commis des finances chargé des recettes de l'UG. Nous avons aussi obtenu des descriptions détaillées des processus et contrôles employés dans le cas des recettes. De plus, nous avons examiné diverses transactions afin de vérifier si les fonds reçus étaient saisis dans le système financier et déposés à la banque et si les processus et contrôles étaient adéquats pendant la période à l'étude. La plupart des processus sont adéquats, mais il faudrait améliorer les processus touchant la perception des recettes provenant des droits de camping et des droits d'entrée. Les contrôles en place ne permettent pas de certifier que la totalité de l'argent comptant perçu, surtout pour l'auto-inscription, est comptabilisée. Bien qu'elles soient numérotées, on ne fait pas de concordance entre les enveloppes d'auto-inscription et les sommes perçues. Les campeurs faisant une trop grande utilisation des enveloppes à d'autres fins. De plus, un employé de Parcs Canada prélève l'argent dans la boîte de dépôt le matin et l'apporte au bureau régional, mais il n'y a aucun contrôle pour prévenir les vols.

Pendant les entrevues, nous avons pris connaissance d'un cas de fraude survenu pendant l'été 2003, à un point d'entrée du parc. Un employé ne consignait pas certaines améliorations dans le système et empochait l'argent. Cet employé saisonnier a été congédié dès que la fraude a été repérée. Un permis et un reçu sont émis pour toutes les entrées dans le parc et ils font l'objet d'un rapprochement quotidien; le préposé et le client confirment les modifications apportées à l'entrée de base en apposant leur signature. Dans certains cas, le superviseur n'effectue pas en temps opportun le

---

rapprochement entre les signatures confirmant les améliorations et le reçu et parfois il ne le fait pas du tout.

Suite à la fraude précitée, le gestionnaire des finances et de l'administration a demandé à un de ses analystes financiers de se pencher sur les contrôles relatifs à la manipulation de l'argent comptant aux entrées et aux centres d'accueil. Nous avons étudié les conclusions et sommes d'accord avec les recommandations que l'UG est à mettre en oeuvre.

En ce qui concerne les recettes, il faut que tous les services fournis soient facturés le cas échéant. Il ressort des entrevues et de la documentation que les contrôles ne permettent pas de certifier que tous les services rendus sont facturés. L'unité de gestion semble bien contrôler la prestation des services, mais il n'existe aucune façon d'établir un lien entre les services rendus et les services facturés. Par exemple, nous avons été incapables de faire le rapprochement entre les permis et les sommes perçues. Cette situation a des conséquences considérables sur la vérification des recettes, puisque nous ne sommes pas en mesure de garantir que les recettes déclarées par l'unité de gestion sont exactes et qu'elles correspondent à la totalité des services rendus.

### **Recommandations**

14. Le directeur devrait envisager d'avoir une boîte verrouillée dans les parcs à auto-inscription que seul le personnel des finances du bureau régional serait autorisé à ouvrir. Le personnel du parc n'aurait pas à manipuler d'argent et devrait uniquement apporter la boîte au bureau. On atténuerait ainsi les risques de détournement de fonds par le personnel du parc.
15. Le directeur devrait s'assurer que les superviseurs font le rapprochement de toutes les composantes des permis/laissez-passer, y compris les améliorations. Il faudrait envisager une formation supplémentaire sur ce point et l'application des recommandations faites suite à l'examen interne pour garantir la mise en oeuvre appropriée des procédures.

16. Le service des Finances au Bureau national doit revoir les contrôles en vigueur concernant la délivrance des permis et laissez-passer pour faciliter le rapprochement avec les recettes.

## 7. RÉPONSE DE LA DIRECTION

Voici la réponse de la direction à chacune des recommandations du rapport.

1. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait effectuer une évaluation officielle des risques afin de repérer et de gérer les risques liés aux activités financières et commerciales. Documenter les domaines à risques élevés et leurs incidences sur l'UG confirmerait la nécessité de prévoir un financement adéquat pour empêcher ces risques de nuire aux opérations de l'UG.
  - Parcs Canada n'a pas de processus officiel d'évaluation des risques.
  - Le directeur exécutif des finances, Bureau national, établira une liste de vérification de l'évaluation du contrôle interne que chaque unité de gestion devra utiliser. L'utilisation de la liste de vérification aidera les gestionnaires d'unité à identifier et à gérer systématiquement les risques associés aux activités financières et administratives. Cette liste sera distribuée d'ici le 22 décembre 2004. Les gestionnaires devront fournir, au directeur exécutif des finances, Bureau national, une auto-évaluation en fonction de la liste au plus tard le 25 février 2005.
2. À titre de pratique exemplaire, le directeur devrait dresser des Plans de poursuite des activités des systèmes financiers et administratifs essentiels en cas de désastres ou autres événements imprévisibles. Il faudrait vérifier le plan une fois par année afin de déterminer si l'équipe en place sait comment le mettre en pratique.
  - L'unité de gestion a un plan générique d'intervention en cas de catastrophe et un directeur, Services des sinistres (coordonnateur de la sécurité publique). Le service informatique a adopté les processus habituels de secours; les copies de secours sont rangées à l'extérieur et les bandes et systèmes sont vérifiés régulièrement. Des coupe-feu (administrés à l'échelle nationale) protègent de l'intrusion électronique.
  - L'unité de gestion envisagera de demander à un étudiant à la maîtrise en administration ou à un consultant d'élaborer des plans de poursuite des activités des systèmes financiers et administratifs essentiels et de documenter les procédures de vérification.
3. Le directeur devrait assurer le suivi des cas d'exceptions repérés pendant le dernier inventaire et envisager de modifier les dossiers en conséquence. Les pertes récentes attribuables aux feux de forêt devraient être évaluées et consignées correctement dans les dossiers.
  - Le groupe de gestion des biens est à examiner la base de données du SGIB en collaboration avec TPSGC. Les gestionnaires sont à dresser la liste des biens dont ils sont responsables afin que la base de données soit complète; ils indiqueront les biens supprimés ainsi que ceux dont la démolition ou la disposition est prévue d'ici cinq ans. Cet exercice de vérification de l'intégrité des données devrait être terminé le 31 mars.

- 
4. Le directeur devrait examiner les tâches accomplies par les divers bureaux afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des ressources et des processus de l'UG.
    - Dans le cas des parcs des Rocheuses, les ressources et les opérations seront examinées dans le cadre de la stratégie financière viable visant à harmoniser les ressources et à définir des niveaux de services uniformes. La mise en œuvre commencera en 2004-2005.
  5. Le groupe des finances du Bureau national de Parcs Canada devrait revoir la base de données des fournisseurs afin de vérifier qu'un seul compte est attribué à chaque fournisseur dans le système financier, et ce, afin d'éviter toute confusion.
    - Les fournisseurs font souvent des affaires à l'échelle nationale et envoient des factures aux bureaux locaux; ils ont donc plus d'un vendeur. Le BN revoit régulièrement la liste des vendeurs afin d'en supprimer et d'empêcher les inscriptions en double. Les agents ou commis des finances n'ont pas tous accès au module sur les vendeurs. Certaines informations sur les vendeurs sont bloquées lorsqu'on accède aux données.
  6. Le directeur devra s'assurer que des processus sont en place aux fins suivantes :
    - a. obtenir la documentation appropriée et la joindre à la facture avant de faire le paiement, c.-à-d., bon de commande ou contrat/entente (y compris l'annexe A, avec coûts détaillés des services à fournir), attestation conforme à l'article 34 de la LGFP et reçu.
      - Les calendriers des paiements seront intégrés aux marchés. Le commis des finances qui s'occupe des paiements garde des copies des marchés. Les gestionnaires suivront une formation sur les documents à préparer avant de faire des achats.
    - b. s'assurer que chaque dossier contient l'autorisation de l'agent concerné conformément à l'article 33.
      - L'autorisation (article 33) de l'agent des finances est jointe aux paiements faits par le commis des finances. Le numéro d'autorisation (article 33) est saisi dans le SIFM avec l'information sur le paiement.
    - c. envisager de donner une formation sur les procédures à suivre et la documentation à verser au dossier relativement aux paiements faits aux fournisseurs.
      - Cette question sera intégrée à la formation.
  7. Le directeur devrait mettre en place un processus de surveillance visant à garantir l'examen des achats faits avec une carte d'achat avant le paiement des comptes.
    - Le commis des finances consulte la liste de vérification de MasterCard avant de faire un paiement; une vérification officielle est faite une fois par année.
    - Les comptes sont également vérifiés plus en profondeur grâce à un échantillonnage statistique.

- 
- Les gestionnaires responsables (article 34) ainsi que les détenteurs de cartes de crédit auront une formation plus poussée sur l'utilisation des cartes d'achat.
8. Le directeur devrait envisager de réduire le nombre de cartes utilisées dans l'UG. Le gestionnaire, Finances et administration, pourrait annuler les cartes peu utilisées pour faciliter la surveillance et réduire les possibilités d'usage abusif.
- À la demande des gestionnaires, quelques MasterCards peu utilisées ont été annulées. D'autres vérifications seront faites ultérieurement. L'usage des cartes fera l'objet d'un examen périodique et les gestionnaires seront informés des cartes peu utilisées.
  - Afin de réduire les risques, les détenteurs qui font un usage occasionnel de leur MasterCard auront une limite moins élevée.
9. Le directeur devrait s'assurer que tous les détenteurs de cartes d'achat suivent une formation adéquate afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives pertinentes.
- La formation sera donnée au moment de l'attribution de la carte. La formation sur les nouvelles cartes American Express comportera un volet mise à jour. Dans les guides annuels de codage, on trouve des renseignements sur les politiques pertinentes.
10. Le directeur ne devrait pas accorder une autorisation générale de voyager à tous les employés. Nous recommandons qu'un processus d'autorisation des voyages soit mis en place pour assurer la gestion adéquate des coûts des déplacements, avec autorisation générale pour certains employés de bureaux spécifiques, au besoin.
- Les autorisations générales avaient été accordées pour les feux de forêts parce que les employés devaient pouvoir se déplacer immédiatement partout au pays. Les autorisations de voyages sont demandées pour les voyages en avion. Les autorisations générales de voyager en C.-B. et en Alberta porteront le nom de l'employé et seront accordées uniquement aux voyageurs fréquents. Les autorisations électroniques seront acceptées. Nous veillerons à ce qu'une formule électronique d'autorisation de voyage soit versée sur Intranet.
11. Le directeur devrait faire suivre une formation à tous les employés afin qu'ils comprennent et respectent les politiques et directives sur la passation de marchés (p. ex., recours aux marchés concurrentiels et non concurrentiels).
- La formation sera donnée par l'agent des marchés en collaboration avec le personnel des finances; elle portera sur les cartes d'achat, l'initiative de services de voyage partagés, les responsabilités et autorisations en matière d'achat et le nouveau codage des activités en plus de comporter un examen de tous les champs de codage.
12. Dans le cas des marchés à fournisseur unique, il faut verser au dossier une justification acceptable. Le directeur devrait faire respecter les procédures, c'est-à-dire s'assurer qu'on verse au dossier la documentation contenant la justification et les avantages du recours à l'entreprise concernée.

- 
- La formation et l'élaboration d'une liste des exigences à respecter dans le cas des marchés à fournisseur unique devraient permettre de résoudre ce problème. Il revient au gestionnaire de justifier adéquatement le recours à un fournisseur unique.
13. Le directeur devrait envisager de mettre en place un comité d'examen des marchés importants (p. ex., plus de 50 000 \$).
- Nous créerons un comité composé de deux employés des Finances et d'un employé de l'extérieur de ce service.
  - Dans le cas des marchés d'envergure, nous demandons souvent l'aide et les conseils d'un spécialiste des marchés du Centre de services de l'Ouest canadien.
14. Le directeur devrait envisager d'avoir une boîte verrouillée dans les parcs à auto-inscription que seul le personnel des Finances du bureau régional serait autorisé à ouvrir. Le personnel du parc n'aurait pas à manipuler d'argent et devrait uniquement apporter la boîte au bureau. On atténuerait ainsi les risques de détournement de fonds par le personnel du parc.
- Le service des Finances consultera les gestionnaires et les superviseurs des Services aux visiteurs pour trouver la meilleure solution à ce problème. La recommandation permettra de mieux contrôler les risques, mais nous perdrons des recettes parce que nous ne serons pas en mesure de confirmer que les campeurs ont payé les droits de camping. Il faudra peut-être modifier l'infrastructure. Le problème sera abordé avec le conseil des services aux visiteurs des parcs des Rocheuses en vue de l'élaboration de consignes d'auto-inscription dans les terrains de camping de ces parcs. Nous pourrions aussi réduire les risques en favorisant les transactions sans argent comptant et en procédant à un échantillonnage statistique.
15. Le directeur devrait s'assurer que les superviseurs font le rapprochement de toutes les composantes des permis/laissez-passer, y compris des améliorations. Il faudrait envisager une formation supplémentaire sur ce point et l'application des recommandations faites suite à l'examen interne pour garantir la mise en œuvre appropriée des procédures.
- Il ressort des examens internes que nous devons améliorer les procédures de rapprochement des permis et laissez-passer. Le service des Finances assure la coordination avec les Services aux visiteurs afin d'assurer une application uniforme dans l'ensemble de l'unité de gestion.
16. Le services des Finances au Bureau national doit revoir les contrôles en vigueur concernant la délivrance des permis et laissez-passer pour faciliter le rapprochement avec les recettes.
- Nous attendons la recommandation du service des Finances du Bureau national. Les Services aux visiteurs sont à revoir les contrôles et à élaborer des méthodes pour améliorer la reddition de compte.

## ANNEXE A

Échantillon et valeur en dollars de chaque marché.

Type de marché	Période	#	Valeur en dollars
Concurrentiel	2002-2003	KKP 2228 (MERX)	354 000
		KKP 2206 (TPSGC)	70 000
		KKP 2210	67 450
		KKP 2227	65 362
		KKP 2256 (MERX)	150 000
		KKP 2257 (MERX)	145 725
Sous-total			852 537
Concurrentiel	2003-2004	KKP 2315 (TPSGC)	69 550
Autre (plus de 5 000)		KKP 2213	5 800
		KKP 2230	15 000
		KKP 2240	33 450
		KKP 2249	45 800
Sous-total			100 050
Non-concurrentiel	2002-2003	KKP 2202	14 445
		KKP 2209	27 000
		KKP 2211	25 680
		KKP 2233	31 250
		KKP 2205	11 935
		KKP 2259	8 500
Sous-total			118 810
Non-concurrentiel	2003-2004	KKP 2309	35 000
		KKP 2321	25 000
Sous-total			60 000
Non-concurrentiel Feux de forêt (budget spécial)		KKP 2325 (ALENA)	350 000
		KKP 2327	40 000
		KKP 2331 (ALENA)	500 000
		KKP 2333	35 000
		KKP 2334 (ALENA)	250 000
		KKP 2335	80 000
		KKP 2336 (ALENA)	120 000
		KKP 2337	65 000
		KKP 2338 (ALENA)	120 000
KKP 2340	30 000		
Sous-total			1 590 000