



# **Bureau du surintendant des institutions financières**

## **Rapport d'audit interne sur les dépenses de voyages et d'accueil de la Division des finances et de la planification intégrée**

**Février 2012**



## Table des matières

---

1. Contexte .....	3
2. Objectif, portée et méthode .....	6
3. Conclusion.....	8
4. Réponse de la direction .....	9
5. Observations et recommandations .....	12
Annexe A – Critères d’évaluation de l’audit.....	17

---

## 1. Contexte

### Introduction

Les travaux d'assurance de la Vérification interne visent à déterminer si les processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance du Bureau des institutions financières (BSIF), tels qu'ils ont été conçus et présentés par la direction, sont adéquats et fonctionnent de manière à pouvoir cerner et gérer les facteurs de risque de façon appropriée.

La surintendante et le Comité de vérification ont consenti à ce que les dépenses de voyages et d'accueil de la Division des finances et de la planification intégrée soient inscrites dans le Plan de vérification interne du BSIF de 2011-2012. Le présent rapport rend compte des résultats de cet audit. Il s'appuie sur les travaux achevés à la fin de septembre 2011. Les recommandations aideront la Division des finances et de la planification intégrée à améliorer continuellement son cadre de contrôle du traitement des frais de voyages et d'accueil.

Le présent rapport a été soumis au Comité de vérification du BSIF et approuvé par la surintendante en février 2012. Le surintendant auxiliaire, Services intégrés, et le directeur général, Finances et planification intégrée, qui ont fourni les commentaires de la direction présentés ici, l'ont également examiné.

### Contexte – Administration de la politique

La Division des finances et de la planification intégrée (DFPI) assure l'administration des politiques du BSIF sur les voyages et l'accueil. Pour ce faire, l'équipe des Opérations financières de la DFPI :

- administre les formulaires qui se rapportent à ces politiques;
- fournit des précisions, des consignes et une formation aux gestionnaires, aux employés et aux voyageurs du BSIF à propos des dispositions de la *Politique concernant les voyages* du BSIF; de la *Politique sur l'accueil* du Conseil du Trésor (CT) (abrogée le 1<sup>er</sup> janvier 2011); et de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011);
- tient à jour et conserve les pièces justificatives des transactions, dans la mesure nécessaire;
- traite les demandes approuvées de frais de voyages et d'accueil aux fins de paiement;
- met au point des procédures et des mécanismes connexes pour verser les paiements liés aux dépenses de voyages et d'accueil (c.-à-d. les remboursements aux employés et les paiements aux fournisseurs).

### Contexte – Aperçu du cadre

La *politique concernant les voyages* du BSIF, la *Directive sur les voyages* du Conseil national mixte (CNM) – indemnités et taux par kilomètre seulement – et la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT prévoient le remboursement des dépenses raisonnables nécessairement engagées pendant un voyage en service commandé, afin d'éviter que les employés n'aient à assumer eux-mêmes les dépenses non couvertes par les indemnités au titre des frais de kilométrage, des repas et des faux frais. La Directive du CT permet de fournir des services d'accueil aux employés fédéraux, de même qu'aux personnes ne faisant pas partie du gouvernement fédéral dans certaines situations pour des raisons de courtoisie, de diplomatie ou de protocole ou lorsque c'est nécessaire pour faciliter le bon déroulement des activités gouvernementales.

*Suite à la page suivante*

## 1. Contexte (suite)

### Contexte – Aperçu du cadre (suite)

- Les frais de « voyage » couvrent :
  - le transport;
  - l'hébergement dans des établissements sûrs, bien situés, confortables et de bonne qualité;
  - les repas et les faux frais;
  - les déplacements liés au perfectionnement professionnel et à la formation.
- Le coût du transport entre la résidence et le lieu de travail de l'employé ne sont généralement pas remboursés.
- Des services d'« accueil » peuvent être fournis pour faciliter le bon déroulement des activités du BSIF ou par courtoisie; ces services comprennent :
  - une réception au cours de laquelle des rafraîchissements sont servis;
  - un repas;
  - un divertissement pour les invités du BSIF;
  - une conférence organisée par le BSIF (à l'exception des frais de location des installations et des frais connexes).

Le tableau ci-après présente les lois, politiques et directives fédérales qui régissent les voyages et les services d'accueil au BSIF.

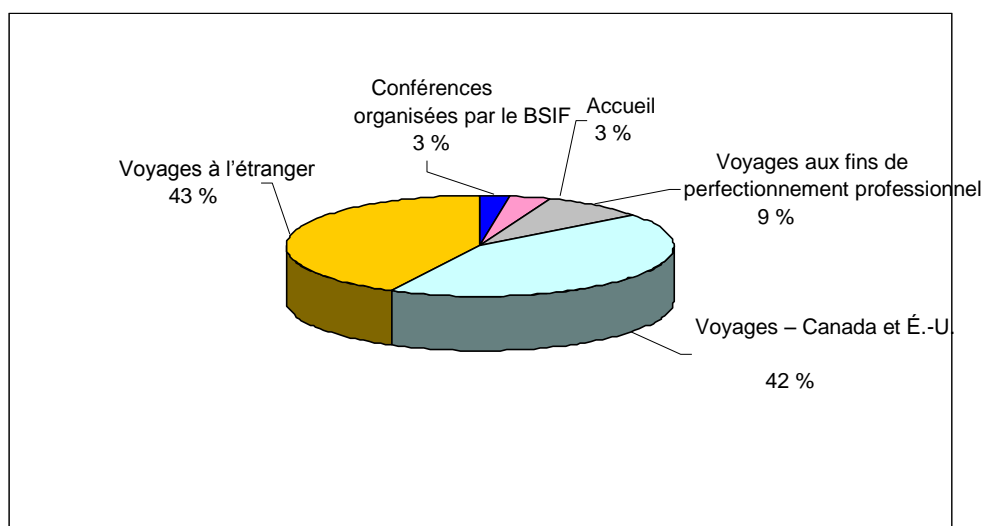
LOI / POLITIQUE / DIRECTIVE	DESCRIPTION
<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établit des mécanismes de contrôle des dépenses.</li> </ul>
<i>Directive sur les voyages</i> du 1 <sup>er</sup> avril 2008 du CNM (indemnités et taux par kilomètre seulement); <i>Politique sur l'accueil</i> du CT (abrogée le 1 <sup>er</sup> janvier 2011); <i>et Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences</i> du CT (entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournissent des consignes aux employés fédéraux sur ce qui constitue des pratiques de voyages et d'accueil équitables, raisonnables et modernes à l'échelle du secteur public.</li> <li>▪ La <i>Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences</i> du CT a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2011; elle remplace à <i>Politique sur l'accueil</i> du CT, qui a été abrogée à cette même date.</li> <li>▪ D'après la direction, le BSIF a élaboré et appliqué sa propre <i>Politique concernant les voyages</i> puisque cela relève du portefeuille des ressources humaines. Même si la <i>Politique concernant les voyages</i> du BSIF s'inspire de la <i>Directive sur les voyages</i> de 2008 du CNM, ces deux textes présentent des différences.</li> </ul>
<i>Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences</i> du CT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoit la divulgation des dépenses de voyages et d'accueil engagées par les cadres supérieurs à l'échelon du sous-ministre, du sous-ministre associé, du sous-ministre adjoint et des échelons équivalents.</li> <li>▪ Au BSIF, cette mesure vise le surintendant, le surintendant adjoint, les surintendants auxiliaires et l'actuaire en chef.</li> </ul>
<a href="#"><u><i>Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières (L.R.C. (1985), ch 18 (3<sup>e</sup> suppl.))</i></u></a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selon la direction, l'article 13 de la Loi autorise le BSIF à établir sa propre politique de ressources humaines, dont fait partie la <i>Politique concernant les voyages</i>.</li> </ul>

Suite à la page suivante

## 1. Contexte (suite)

### Contexte – Dépenses en 2010-2011

Les dépenses du BSIF au titre des voyages, de l'accueil et des conférences ont totalisé 3,2 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2011. Ces dépenses ont surtout été consacrées à des voyages à l'étranger (43 %) de même qu'au Canada et aux États-Unis (42 %).



### Contexte – Principales activités

Les quatre principales activités associées à la gestion des dépenses de voyages et d'accueil sont les suivantes :

- traitement des remboursements de frais de voyages et d'accueil;
- comptabilisation des frais courus de voyages et d'accueil;
- rapprochement centralisé des factures pour les frais de transport aérien et ferroviaire prépayés;
- divulgation proactive des dépenses des cadres supérieurs (les membres du Comité de direction et BSIF et l'actuaire en chef) sur le site Web externe du BSIF, conformément à la *Politique sur la divulgation des frais de voyage et d'accueil* du CT.

*Suite à la page suivante*

## 2. Objectif, portée et méthode

### Objectif de l'audit

L'audit avait pour objectif de garantir de façon raisonnable que le cadre de contrôle (c.-à-d. les systèmes de gestion du risque, les processus de contrôle et la gouvernance) applicable aux dépenses de voyages et d'accueil de la DFPI, tels qu'ils ont été conçus et présentés par la direction :

- est conforme aux lois, directives, règlements et politiques en la matière;
- est géré avec prudence de manière à rendre l'exécution du mandat du BSIF aussi efficace que possible, et témoigne de l'optimisation des ressources.

L'audit a porté sur les principales activités suivantes :

	Activité	Objectifs d'audit
<b>Traitement des remboursements de frais de voyages et d'accueil</b>		
1	Réception et saisie des demandes de remboursement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le groupe des Finances vérifie la conformité des demandes avec les politiques applicables.</li> <li>▪ Les dépenses sont saisies intégralement et exactement dans le Grand Livre.</li> </ul>
2	Examen et comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La personne désignée examine et approuve les dépenses avant leur comptabilisation.</li> </ul>
3	Approbation des paiements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le paiement des dépenses est approuvé selon les politiques applicables.</li> </ul>
4	Supervision, surveillance et présentation de rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La supervision des dépenses de voyages et d'accueil témoigne de l'optimisation des ressources.</li> <li>▪ Le paiement des dépenses de voyages et d'accueil est surveillé, et les écarts marqués font l'objet d'un suivi en temps opportun.</li> </ul>
<b>Comptabilisation des frais courus de voyages et d'accueil</b>		
5	Traitement des frais courus de voyages et d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les frais courus de voyages et d'accueil mensuels et trimestriels sont justifiés et conformes aux politiques et aux procédures établies.</li> <li>▪ Il y a ségrégation entre les tâches du préposé à la saisie des entrées de journal et celles du préposé à l'approbation de ces mêmes entrées.</li> </ul>
<b>Rapprochement centralisé des factures pour les frais de voyages prépayés</b>		
6	Rapprochement centralisé des factures pour les frais de voyages prépayés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le rapprochement est justifié et exécuté conformément aux politiques et aux procédures établies.</li> <li>▪ Il y a ségrégation entre les tâches du préposé au rapprochement et celles de la personne chargée d'approuver le rapprochement.</li> </ul>

*Suite à la page suivante*

## 2. Objectif, portée et méthode (suite)

---

### Portée de l'audit

L'audit a porté sur toutes les dépenses de voyages et d'accueil engagées entre le 1<sup>er</sup> avril 2010 et le 31 mars 2011. Il s'agissait notamment de vérifier la conformité du processus de bout en bout, depuis la demande de remboursement initiale jusqu'à la déclaration dans le Grand Livre, sans oublier la surveillance continue des dépenses du BSIF, avec la *Politique concernant les voyages* du BSIF, la *Politique sur l'accueil* du CT (jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2011) et la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011).

L'audit n'a pas porté sur les éléments suivants étant donné qu'ils ont récemment été audités par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) :

- les dépenses de voyages et d'accueil des membres de la direction du BSIF;
- les exigences de divulgation proactive applicables aux membres de la direction du BSIF.

### Méthode d'audit

L'audit s'est déroulé en pleine conformité aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* définies par l'Institut des vérificateurs internes et en accord avec la *Politique sur la vérification interne* du CT.

Les critères d'évaluation (décrits à l'annexe A, « Critères de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil ») énumèrent les éléments et les composantes connexes des critères qui ont fondé l'évaluation du cadre de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil. Ces derniers reposent sur le cadre, reconnu internationalement, du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Aux fins de cet audit, nous avons :

- examiné la documentation pertinente, y compris les politiques et les procédures du BSIF et du CT;
- passé en revue le processus;
- inspecté et examiné certains dossiers et documents liés aux demandes de remboursement des frais de voyages et d'accueil;
- tenu des discussions et des entrevues avec des employés occupant des postes clés.

---

*Suite à la page suivante*

### 3. Conclusion

---

#### Conclusion

La direction a mis en place un cadre de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil. Même si le BSIF est en train de passer du régime de l'ancienne *Politique sur l'accueil* du SCT à celui de la nouvelle *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011), des politiques, pratiques et consignes sur les frais de voyages et d'accueil sont en place et reprennent les exigences législatives pertinentes et celles du CT, le cas échéant. Il existe des processus et des activités de contrôle qui permettent de générer des documents financiers exacts et fiables et qui permettent d'examiner et d'approuver de façon indépendante les demandes de remboursement des dépenses et de comparer périodiquement les dépenses aux budgets.

Nous constatons que le cadre de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil peut être renforcé davantage afin que :

- le BSIF démontre qu'il respecte efficacement les politiques applicables;
- les demandes de remboursement des dépenses s'accompagnent de pièces justificatives démontrant qu'il y a eu optimisation des ressources.

Nos observations et recommandations sont présentées en détail à la section 5.

Nous tenons à souligner la collaboration et l'échange de points de vue avec tous ceux ayant participé à l'audit.

---

Dirigeant principal de la vérification, VI

---

Date

---

*Suite à la page suivante*



## 4. Réponse de la direction

### Aperçu

Le présent rapport a été examiné par le directeur général, Finances et planification intégrée, et par le surintendant auxiliaire, Services intégrés, qui en acceptent les observations et recommandations.

Les recommandations aideront la DFPI à renforcer le cadre de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil.

### Réponse

La direction remercie l'équipe d'audit de la façon dont elle a procédé à cet exercice. Des représentants de la DFPI ont examiné le rapport, de même que ses constatations, observations et recommandations. Compte tenu des liens entre certaines recommandations, la direction formule les commentaires suivants :

#### **Observation 1 : Démontrer l'optimisation des ressources au titre des dépenses pour les voyages d'affaires**

La direction convient qu'il est bon de démontrer l'optimisation des ressources, et qu'il y a lieu d'en tenir compte lorsque les voyageurs ou les coordonnateurs de l'administration préparent un voyage. Afin d'appuyer, de promouvoir et de renforcer constamment ce principe, les systèmes, processus et outils suivants sont à la disposition des voyageurs et des gestionnaires, et ils fonctionnent efficacement :

- Le système de réservations de voyages en ligne du BSIF est relié en temps réel au Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules du gouvernement. Il « privilégie » donc les fournisseurs approuvés par le gouvernement et ceux avec lesquels le BSIF a conclu des ententes de rabais.
- Lorsqu'un employé communique avec lui par téléphone pour faire des réservations en prévision d'un voyage, le fournisseur de services de voyages du BSIF lui propose d'abord les services de fournisseurs approuvés par le gouvernement ou avec lesquels le BSIF a conclu des ententes de rabais.
- L'hyperlien du Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules est disponible sur l'intranet du BSIF, sous « Finances – Voyages ».

Soulignons que, d'après la *Politique concernant les voyages* du BSIF, les choix relatifs à un voyage doivent tenir compte du coût, de la durée, de la commodité, de la sécurité et de l'accessibilité.

La direction rappellera aux voyageurs et à ceux qui font des réservations de voyages pour eux qu'ils doivent profiter des tarifs réduits dans toute la mesure possible, et leur demandera de signaler à leur gestionnaire toute augmentation du coût d'un voyage une fois les réservations faites mais avant le départ, afin de s'assurer que les retombées du voyage justifient toujours le coût supplémentaire. Le cas échéant, on demandera également aux voyageurs d'indiquer sur la demande de remboursement pourquoi ils n'ont pas séjourné à un hôtel inscrit au Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules<sup>1</sup>. En outre, la Division des finances continuera de comparer les frais d'hôtel réels par nuitée indiqués sur la demande de remboursement aux dépenses moyennes habituellement engagées dans la ville en question. Le gestionnaire signataire devra expliquer tout écart significatif.

*Suite à la page suivante*

<sup>1</sup> Il incombe au voyageur et au gestionnaire de centre de responsabilité qui a approuvé le voyage de fournir cette documentation et d'en répondre. Comme convenu avec le groupe de la VI, la Division des finances ne sera pas tenue de vérifier la présence, l'exactitude ou l'intégralité de cette documentation dans le cadre de son examen des demandes de remboursement.

## 4. Réponse de la direction (suite)

**Réponse (suite)** La direction reconnaît que le BSIF ne disposait pas d'un processus fiable pour suivre les crédits de voyages à l'amorce de l'audit en raison des contraintes du système de réservations de voyages. En mars 2011, soit pendant la période à l'étude, de nouvelles fonctions ont été ajoutées au système de réservations pour signaler aux voyageurs leurs crédits inutilisés, le cas échéant. En outre, depuis octobre 2011, le BSIF reçoit de son fournisseur de services des rapports mensuels qu'il peut utiliser pour signaler aux voyageurs leurs crédits de voyages bien avant qu'ils ne viennent à échéance. Ces deux mesures permettront d'éviter que des crédits de voyages ne demeurent inutilisés ou rendront cette situation plus rare. Même si le processus de suivi des crédits de voyages du BSIF était moins robuste à l'époque de l'audit que maintenant, on constate que les voyageurs utilisent amplement leurs crédits et que, dans l'ensemble, la perte de ces crédits est minime. En 2010-2011, on a passé en charges pour environ 2 000 \$ de crédits de voyages périmés dans le cadre du processus de rapprochement périodique de la Division des finances, ce qui représente moins de 0,2 % des coûts de transport de l'ensemble du BSIF. La direction estime que les mesures en place sont maintenant suffisantes et qu'elles contribuent efficacement à atténuer ce risque, que l'on juge faible.

### **Observation 2 : Autorisation préalable des dépenses de voyages et d'accueil**

La direction convient qu'il faudrait obtenir une autorisation écrite de voyager avant que des réservations ne soient faites. Par contre, lorsque ce n'est pas possible, on peut obtenir une autorisation une fois les réservations faites, ce qu'exige d'ailleurs la section 1.1.4 de la *Politique concernant les voyages* du BSIF. La direction est d'avis que les documents de l'échantillon d'audit sur lesquels se fonde cette observation étaient conformes à la politique, mais elle travaillera avec les syndicats afin de modifier les dispositions pertinentes de la Politique afin de préciser que l'obtention d'une approbation a posteriori doit être exceptionnelle.

La direction reconnaît que le BSIF n'appliquait pas les exigences d'autorisation préalable de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011) relativement aux dépenses d'accueil entre janvier et mars 2011, période visée par l'audit. Au cours du trimestre suivant, le Comité de direction du BSIF a approuvé les modifications nécessaires des procédures d'autorisation préalable de l'organisation. Les nouvelles exigences ont été communiquées à tous les employés en août 2011, en même temps que de nouveaux gabarits et outils de référence. La formation a commencé à être donnée aux employés et sera offerte de façon périodique. Les exigences d'autorisation préalable sont maintenant intégrées aux activités courantes et la Division des Finances maintient sa pratique de longue date consistant à communiquer avec les gestionnaires de centres de responsabilité au sujet de toute demande de remboursement problématique. La direction estime donc qu'il n'y a pas lieu de prendre d'autres mesures en lien avec cette observation.

### **Observation 3 : Absence de ségrégation des tâches et non-conformité avec la Politique en ce qui touche l'approbation des dépenses d'accueil**

#### Recommandation A

En février 2011, soit pendant la période à l'étude, la Division des finances a revu ses pratiques visant les cartes d'achat et relevé le cas signalé dans le rapport d'audit. Elle est intervenue sans délai pour corriger le processus et mettre en œuvre de nouvelles exigences d'approbation visant les cartes d'achat. Le groupe de la VI a été informé du nouveau processus pendant l'étape des travaux d'audit sur le terrain. Comme la situation a été entièrement corrigée pendant l'audit, la direction estime qu'il n'y a pas lieu de prendre d'autres mesures.

*Suite à la page suivante*

## 4. Réponse de la direction (suite)

### Réponse (suite) Recommandation B

La direction reconnaît qu'il y a eu un cas où les dépenses d'accueil ont été approuvées par le bénéficiaire de l'activité en question. Il s'agit d'une erreur que la Division des finances n'a pas relevée à l'examen de toutes les transactions qu'elle traite (le BSIF ne recourt pas à l'échantillonnage pour vérifier les demandes de remboursement).

Le Comité de direction passera en revue la mesure dans laquelle les quatre adjoints d'administration du BSIF peuvent approuver certaines catégories de dépenses, dont l'accueil, lorsque le montant est peu élevé.

### **Observation 4 : Risque de dédoublement des demandes de remboursement de frais de voyages et/ou d'accueil**

La Division des finances donne une formation obligatoire aux gestionnaires de centre de responsabilité avant que ces derniers n'exercent les pouvoirs financiers qui leur sont délégués. Cette formation est notamment conçue pour les sensibiliser au risque de dédoublement des demandes de remboursement et leur fournit une fiche de contrôle pour les aider à déceler les cas potentiels de dédoublement. Tous les employés peuvent consulter cette fiche de contrôle sur l'intranet du BSIF. Aux fins de l'examen des dépenses, le personnel de la Division des finances vérifie la présence d'indices d'après cette fiche de contrôle. Nous profiterons de la communication dont traite la réponse à la recommandation 1 pour rappeler aux employés la fonction de cet outil.

### **Observation 5 : Coût de la nourriture et des boissons lors des activités d'accueil**

La direction convient que le formulaire relatif aux activités d'accueil qui a été utilisé en 2010-2011 ne permettait pas de justifier adéquatement les demandes de remboursement, et elle reconnaît qu'il importe de veiller à ce que les pièces justificatives soient complètes et à ce que les autorisations appropriées soient demandées. Ces aspects ont été corrigés au moyen du nouveau formulaire mis en œuvre en août 2011.

Le cas dont il est question ici est survenu avant que le BSIF n'instaure la nouvelle Directive. Comme on l'a vu dans la réponse à la recommandation 2, les exigences de la Directive au sujet de l'autorisation préalable sont maintenant bien intégrées aux activités courantes du BSIF, et la formation axée sur Directive continuera d'être donnée régulièrement. La direction est fermement convaincue qu'il n'y a pas lieu de prendre d'autres mesures.

*Suite à la page suivante*

## 5. Observations et recommandations

### Observation 1

#### A. Réservations de voyages

#### Démontrer l'optimisation des ressources au titre des dépenses pour les voyages d'affaires

Même si, de façon générale, les voyageurs d'affaires du BSIF sont descendus dans des hôtels approuvés par le gouvernement, nous avons relevé un certain nombre de cas où la demande de remboursement ne s'accompagnait d'aucune preuve d'optimisation des ressources. [Selon la définition établie par le Bureau du vérificateur général, le principe de l'optimisation des ressources n'est pas respecté lorsque « des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficacité. ».]

Ainsi, nous avons constaté que certaines demandes de remboursement de frais de voyages n'indiquent pas que l'employé a logé à un hôtel approuvé par le gouvernement ou qu'il a bénéficié des tarifs négociés sur la base du pouvoir d'achat du gouvernement fédéral. En extrapolant l'échantillon de demandes de remboursement de frais d'hébergement sur l'ensemble de ces demandes à l'échelle du BSIF pour l'exercice 2011-2012, nous avons calculé que l'économie potentielle pour l'organisation varie entre 6 % et 14 % (soit entre 39 375 \$ et 89 426 \$) du total des dépenses d'hébergement.

Après examen d'un échantillon représentatif de 27 demandes de remboursement de frais de voyages, nous avons relevé les cas suivants, (1) dont les pièces justificatives fournies par le voyageur ne comportaient pas d'explications raisonnables pour justifier des dépenses potentiellement inutiles; et (2) qui ne semblent avoir fait l'objet d'aucun suivi de la part de l'équipe des Opérations financières avant qu'elle ne traite la demande.

- i. Dans quatre cas, on a eu recours à un établissement d'hébergement commercial dont les tarifs étaient plus élevés que ceux approuvés par le gouvernement alors qu'il y a des hôtels approuvés par le gouvernement à une distance raisonnable de la destination ou près de l'établissement d'hébergement utilisé.
- ii. Dans un cas, l'employé a logé à un hôtel approuvé par le gouvernement mais a acquitté un tarif supérieur à celui négocié par le gouvernement.
- iii. Dans un cas, l'employé a réservé un billet d'avion afin de participer à une conférence de façon à prolonger son séjour d'une fin de semaine après la fin de la conférence. L'employé a ensuite modifié sa réservation pour des raisons personnelles. Les frais supplémentaires liés au transport aérien ont été facturés au BSIF.

#### B. Crédits de voyages

D'après les entrevues que nous avons menées et notre examen du compte de facturation central des frais de voyages prépayés, nous constatons que le BSIF n'avait pas de mécanisme fiable pour assurer le suivi des crédits de voyages en cas d'annulation ou de modification des réservations de la part des voyageurs d'affaires. Par conséquent :

- i. lorsque ces voyageurs d'affaires ont fait de nouvelles réservations par la suite, ils n'ont peut-être pas utilisé ces crédits de voyages. Puisque les crédits de voyages deviennent périmés après 12 mois, le BSIF pourrait perdre certaines économies;
- ii. nous n'avons pu établir la valeur des crédits de voyages périmés.

*Suite à la page suivante*

## 5. Observations et recommandations (suite)

### Observation 1

#### Recommandations

#### Démontrer l'optimisation des ressources au titre des dépenses pour les voyages d'affaires (suite)

Même si les exemples qui précèdent ne reflètent pas des exigences de la *Politique concernant les voyages* du BSIF ou de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT, nous recommandons que les mesures suivantes soient prises afin que les voyageurs d'affaires démontrent systématiquement qu'ils ont réalisé des économies :

- A. Les gestionnaires de centres de responsabilité devraient rappeler à leurs employés qu'ils doivent prouver qu'ils ont eu recours à des fournisseurs approuvés par le gouvernement et qu'ils doivent être prudents lorsqu'ils font des réservations en lien avec un voyage d'affaires ou une activité d'accueil, afin d'assurer l'optimisation des ressources.

Il convient d'encourager dans la mesure requise les centres de responsabilité à recourir à des fournisseurs approuvés par le gouvernement, et de s'assurer que les tarifs négociés par le gouvernement sont appliqués. En cas d'écart entre le tarif approuvé par le gouvernement et le tarif facturé, les employés devraient expliquer ou justifier le coût supplémentaire dans leur demande de remboursement.

La Division des finances devrait fournir aux employés le lien donnant accès au Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules du gouvernement, afin que les voyageurs puissent le consulter aisément.

- B. De concert avec les centres de responsabilité, la Division des finances devrait mettre au point un mécanisme fiable de suivi et d'utilisation en temps opportun des crédits de voyages. Les rôles et les responsabilités des centres de responsabilité et de la Division des finances devraient être précisés et communiqués par l'entremise de la *Politique concernant les voyages* du BSIF ou de lignes directrices internes.

### Observation # 2

#### A. Autorisation préalable des voyages

#### Autorisation préalable des dépenses de voyages et d'accueil

La section 1.1.2 de la *Politique concernant les voyages* du BSIF prévoit que « tous les voyages d'affaires doivent être autorisés au préalable par écrit... ». Cependant, le libellé d'autres dispositions de la Politique est ambigu, de sorte que l'on pourrait croire que l'autorisation après-coup d'un voyage est suffisante. Nous avons relevé trois cas où un voyage d'affaires n'a pas été autorisé au préalable et où la demande de remboursement n'indiquait pas la raison pour laquelle l'approbation préalable n'a pu être obtenue ou n'était pas documentée. Dans ces cas, les voyages ont été approuvés après-coup.

#### B. Autorisation préalable des activités d'accueil

Selon la section 2.5.1 de la partie 2.5, *Délégation de pouvoirs et approbations*, de l'annexe A de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011), « [les] activités d'accueil doivent être approuvées à l'avance et les approbations connexes sont exercées conformément au tableau 2... ». Le tableau 2 en question indique le palier auquel les dépenses d'accueil doivent être approuvées avant d'être engagées.

*Suite à la page suivante*

## 5. Observations et recommandations (suite)

**Observation 2** Nous avons constaté que, de façon générale, lorsqu'il s'agit d'activités d'accueil, les centres de responsabilité :

**Autorisation préalable des dépenses de voyages et d'accueil (suite)**

- i. soit omettent parfois d'obtenir l'autorisation préalable d'une dépense;
- ii. soit omettent parfois d'obtenir l'autorisation préalable d'une dépense à l'échelon approprié conformément au tableau 2 de la Directive du CT.

### Recommandations

- A. La Division des finances devrait préciser la *Politique concernant les voyages* pour exiger que tous les voyages soient approuvés à l'avance et par écrit, et pour signaler que l'approbation après-coup ne vaut que pour les changements, les cas exceptionnels et les situations d'urgence.
- B. Les gestionnaires des centres de responsabilité devraient rappeler que la *Politique concernant les voyages* exige que les voyages soient approuvés avant que des réservations ne soient faites.
- C. La Division des finances devrait continuer de rappeler aux centres de responsabilité et à leurs coordonnateurs de l'administration que la Directive du CT exige que chaque activité d'accueil soit approuvée au préalable à l'échelon approprié.
- D. La Division des finances devrait examiner tout problème de non-conformité de la *Politique concernant les voyages* et en aviser le gestionnaire de centre de responsabilité en cause.

**Observation 3** Même si les dépenses d'accueil échantillonnées respectent les dispositions de l'*Instrument de délégation des pouvoirs de signer des documents financiers*, cette délégation demeure assujettie à la politique gouvernementale, qui prévoit expressément ce qui suit : « ... une personne qui participe à une activité d'accueil ne peut pas approuver l'activité en question. Dans ces circonstances, l'approbation à un niveau supérieur est requise. » (voir la section 2.1.3 de l'annexe A de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011)).

**Absence de ségrégation des tâches et non-conformité avec la Politique en ce qui touche l'approbation des dépenses d'accueil**

Nous avons recensé un petit nombre de demandes qui, bien que portant sur des dépenses d'affaires légitimes, n'étaient pas conformes à la *Directive* ou se sont traduites par l'absence de ségrégation des tâches. Par exemple :

- i. un employé qui prenait part à une activité d'accueil a fourni à l'égard de cette dernière l'attestation visée à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- ii. un adjoint de direction a approuvé les achats effectués au cours d'un mois à l'aide de sa propre carte d'achats.

Nous avons aussi relevé trois cas où un employé/gestionnaire de centre de responsabilité a participé à une activité d'accueil qui avait fait l'objet d'une attestation de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* de la part d'un subalterne (plus précisément, l'adjoint de direction du surintendant auxiliaire du Secteur auquel le gestionnaire de centre de responsabilité était affecté) qui était un fondé de pouvoirs en vertu de l'*Instrument de délégation des pouvoirs de signer des documents financiers* du BSIF de septembre 2007.

*Suite à la page suivante*

## 5. Observations et recommandations (suite)

### Observation 3

**Absence de ségrégation des tâches et non-conformité avec la Politique en ce qui touche l'approbation des dépenses d'accueil**  
(suite)

### Recommandations

- A. Avant de traiter des achats effectués par les titulaires de cartes, la Division des finances devrait s'assurer que les achats en question ont été approuvés de façon indépendante.
- B. La Division des finances devrait veiller à ce que son processus d'examen des dépenses consiste notamment à vérifier si les dépenses ont été approuvées de façon indépendante, et à l'échelon approprié conformément à la Politique.
- C. Le Comité de direction devrait revoir la justesse des pouvoirs délégués à l'heure actuelle aux adjoints de direction par l'*Instrument de délégation des pouvoirs de signer des documents financiers* du BSIF. Par souci de respect des pratiques exemplaires, on recommande d'éviter tout risque d'impression selon laquelle l'adjoint de direction a été pressé de fournir l'attestation prévue à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### Observation 4

**Risque de dédoublement des demandes de remboursement de frais de voyages et/ou d'accueil**

Selon la section 2.1.2 de l'annexe A de la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011), Lorsque l'accueil est offert à une personne du gouvernement fédéral dans le cadre d'activités, « il incombe à cette personne de ne pas demander le remboursement pour des repas ou des rafraîchissements lorsqu'elle présente une demande de remboursement de frais de voyage ou d'autres dépenses. »

Ni la Division des finances ni les centres de responsabilité ne disposent de contrôles rigoureux pour contrer ou déceler le dédoublement des demandes de remboursement des frais de voyages ou d'accueil par un employé. Lorsqu'elle traite une demande, la Division des finances s'appuie principalement sur l'attestation fournie par le gestionnaire de l'employé aux termes de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous avons relevé un cas isolé où un employé a obtenu le remboursement d'un repas qui lui avait été servi dans le cadre d'une activité d'accueil.

### Recommandation

La Division des finances devrait rappeler aux gestionnaires de centres de responsabilité qu'ils doivent être vigilants afin de déceler le dédoublement des dépenses lorsqu'ils fournissent l'attestation visée à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### Observation 5

**Coût de la nourriture et des boissons lors des activités d'accueil**

La *Politique sur l'accueil* du CT (qui a été abrogée le 1<sup>er</sup> janvier 2011) prévoyait certaines limites à l'égard du coût par personne de la nourriture et des boissons servis au cours d'une activité d'accueil. La nouvelle *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences* du CT (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011) précise davantage les exigences à ce chapitre.

À l'instar de l'ancienne Politique, la nouvelle Directive prévoit que le coût par personne comprend les taxes applicables (comme la taxe de vente harmonisée de 13 % en vigueur en Ontario). Nous avons constaté que le formulaire d'approbation de dépenses d'accueil qui accompagne les demandes de remboursement de frais de cette nature calcule le coût par personne sans tenir compte des taxes applicables.

*Suite à la page suivante*

## 5. Observations et recommandations (suite)

**Observation 5** Nous avons également relevé :

**Coût de la nourriture et des boissons lors des activités d'accueil**  
(suite)

- i. trois cas où la demande de remboursement ne s'accompagnait pas de documents ou de pièces justificatives témoignant du respect de la Politique ou de la Directive, selon le cas, qui s'appliquait lorsque les dépenses en question ont été engagées (p. ex., le calcul du coût par personne de la nourriture et des breuvages servis lors de l'activité d'accueil n'était pas toujours clair);
- ii. un cas où le coût normal par personne de la nourriture et des boissons servis lors d'une activité d'accueil dépassait le montant prévu au tableau 1 de l'annexe A de la nouvelle Directive du CT et n'avait pas été approuvé au préalable à l'échelon approprié.

Dans ces cas, rien n'indiquait que l'équipe des Opérations financières avait fait un suivi auprès du centre de responsabilité pour obtenir d'autres pièces justificatives ou preuves de respect de la Politique ou de la Directive avant de traiter la demande de remboursement.

De plus, selon les entrevues menées pendant l'audit, les employés intéressés n'ont pas tous reçu de formation officielle sur l'interprétation et l'application des exigences de la nouvelle Directive du CT.

### Recommandation

La Division des finances devrait continuer de donner aux centres de responsabilité, y compris aux coordonnateurs de l'administration de ces derniers, de la formation sur les exigences de la nouvelle Directive du CT.

Avant de traiter les demandes de remboursement, l'équipe des Opérations financières devra désormais être plus vigilante afin de déceler les manquements à la nouvelle Directive du CT et de veiller à ce que la documentation à l'appui explique et justifie raisonnablement les exceptions, et comprenne les autorisations préalables requises, le cas échéant. Par exemple, si l'on prévoit que le coût par personne de la nourriture et des breuvages qui seront servis lors d'une activité d'accueil dépassera le montant habituel, l'annexe A de la Directive du SCT stipule qu'il doit s'agir d'une situation exceptionnelle. De plus, le coût habituel par personne ne peut être dépassé sans l'autorisation préalable de l'échelon approprié exigé par la Directive.

*Suite à la page suivante*



## Annexe A – Critères d'évaluation de l'audit

Le cadre de contrôle des dépenses de voyages et d'accueil a été élaboré en collaboration avec la Division des finances, et il a été approuvé par le directeur général, Finances et planification intégrée, et par le surintendant auxiliaire, Services intégrés, comme fondement des évaluations et des rapports qui en découlent.

Critères d'évaluation de l'audit des dépenses de voyages et d'accueil	
Élément	Composantes
1. Processus et activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les processus et activités de contrôle en place :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ fournissent une politique, des consignes et des outils opérationnels, y compris des consignes précises pour la gestion et le signalement des exceptions aux exigences visant le traitement et l'approbation des dépenses de voyages et d'accueil;</li> <li>○ assurent l'examen et l'assurance qualité continuels, y compris l'identification, l'évaluation, le signalement et la correction des questions et des problèmes de conformité;</li> <li>○ assurent la consignation et la déclaration exactes et fiables des dépenses de voyages et d'accueil dans le Grand Livre et les systèmes de rapports de gestion.</li> </ul> </li> </ul>
2. Cadre opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rôles et les responsabilités des participants au processus sont définis et communiqués.</li> </ul>
3. Établissement des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs et les services liés aux voyages et à l'accueil sont définis et s'harmonisent avec les grands objectifs et le mandat législatif du BSIF de façon à rendre l'exécution du mandat du BSIF aussi efficace que possible;</li> <li>▪ Les plans de dépenses et les budgets au titre des voyages et de l'accueil sont établis conformément au principe d'optimisation des ressources;</li> <li>▪ Les attentes à l'égard du rendement sont établies, surveillées et acheminées à l'équipe des Opérations financières;</li> <li>▪ La politique, les consignes et les pratiques concernant les voyages et l'accueil sont établies, englobent les exigences législatives et de la politique du CT qui s'appliquent, et sont communiquées à la direction ainsi qu'aux employés.</li> </ul>
4. Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les risques externes et internes liés aux dépenses de voyages et d'accueil sont recensés et évalués; en outre, des mesures d'atténuation et des contrôles sont en place et intégrés à la gestion globale des risques, conformément à la politique sur la gestion du risque d'entreprise.</li> </ul>

*Suite à la page suivante*

## Annexe A – Critères d'évaluation de l'audit

(suite)

<b>Critères d'évaluation de l'audit des dépenses de voyages et d'accueil</b>	
<b>Élément</b>	<b>Composantes</b>
5. Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les systèmes financiers et d'information appuient adéquatement le processus des dépenses de voyages et d'accueil en générant des renseignements exacts en temps opportun;</li> <li>▪ Les pièces justificatives sont conservées selon la politique sur la tenue des dossiers et peuvent être consultées au besoin.</li> </ul>
6. Surveillance et rapports de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Division des finances et la haute direction disposent de processus de surveillance et de rapports de gestion (y compris un mécanisme de signalement aux échelons supérieurs) ainsi que de pratiques et d'outils d'appui, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la comparaison périodique des dépenses de voyages et d'accueil avec les budgets;</li> <li>○ des rapports sur les dépenses en cours d'exercice;</li> <li>○ l'analyse des dépenses de voyages et d'accueil par fournisseur, par employé et par centre de responsabilité; le coût moyen par employé ou par centre de responsabilité; etc.</li> </ul> </li> </ul>