L'organisme de réglementation nucléaire du Canada

Vérification des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Bureau de la vérification et de l'éthique

Présenté au Comité de vérification le 17 novembre 2014

Recommandé par le Comité de vérification le 17 novembre 2014 pour l'approbation du président

Approuvé par le président le 30 mars 2015

Commission canadienne de sûreté nucléaire
Canadian Nuclear Safety Commission
Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1

1. Introduction 4

1.1. Contexte 4

1.2. Autorité 6

1.3. Objectifs et portée 7

1.4. Analyse des risques 7

1.5. Critères de vérification 8

1.6. Approche et méthodologie 8

1.7. Déclaration de conformité 9

2. Constatations et recommandations découlant de la vérification 10

2.1. Secteur d'intérêt 1 – Cadre de contrôle de gestion 10

2.2 Secteur d'intérêt 2 – Conformité aux directives et aux lignes directrices du Conseil du Trésor et de la CCSN, ainsi qu'à la Loi sur la gestion des finances publiques 22

3. Conclusion globale 26

Annexe A – Critères de vérification 27

Annexe B – Recommandations des vérificateurs et plan d'action de la direction 29

Annexe C – Sigles et acronymes 36

Annexe D : Définitions du Conseil du Trésor 37

Sommaire

Contexte

La vérification des dépenses de voyages et d'accueil faisait partie du *Plan de vérification fondé sur les risques* de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) approuvé pour les exercices 2014-2015 à 2016-2017. Comme le Conseil du Trésor (CT) a décidé d'inclure les dépenses associées aux conférences et aux événements dans la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* (Directive du CT), il a été convenu avec la Direction des finances et de l'administration (DFA) que la présente vérification comprendrait ces aspects additionnels.

La Directive du CT est entrée en vigueur le 1er janvier 2011 et a été modifiée le 1er août 2013. Il s'agit d'un instrument de politique clé de gestion financière qui exige que les ministères aient en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour veiller à ce que les dépenses associées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements soient gérées de façon efficace, efficiente et économique. La Directive modifiée stipule que : « Les ministères devront limiter les frais de déplacement aux activités liées à leur mandat principal; lorsque des déplacements seront nécessaires, les ministères devront suivre des processus opérationnels financiers qui minimisent les dépenses. »

Les dossiers de la Direction des finances et de l'administration révèlent qu'après que le SCT ait fourni verbalement des précisions sur les principaux éléments exigés, la CCSN n'a eu qu'environ deux mois pour instaurer la Directive, ce qui est très peu compte tenu des nombreuses modifications. Une fois la Directive adoptée, le CCSN a agi rapidement pour offrir à ses employés des séances d'information et une formation sur la Directive, et a accéléré sa mise en œuvre. La nouvelle directive a été présentée au Comité de gestion de la CCSN et approuvée le 10 septembre 2013.

Les difficultés éprouvées par la CCSN lors de la mise en œuvre de la Directive du CT doivent être prises en considération, d'autant plus que la Commission n'a eu que deux mois pour ce faire, entre le moment où le SCT lui a fourni verbalement des précisions sur les éléments exigés et la date d'entrée en vigueur.

Objectif, portée et méthodologie

L'objectif de la vérification était de fournir à la direction de la CCSN l'assurance raisonnable :

1) qu'il existe un cadre de gestion adéquat régissant les voyages, l'accueil, les conférences et les événements et favorisant la surveillance, la reddition de comptes, la gestion des risques et le contrôle

2) que les dépenses sont conformes aux politiques et aux directives de l'autorité compétente

Les vérificateurs se sont penchés sur la conformité aux politiques internes et externes, ainsi que sur le cadre de contrôle de gestion actuel, les rôles, les responsabilités, les obligations de rendre compte, les communications, la formation, la gestion des risques, le suivi et la production de rapports. La vérification de la conformité des approbations et des dépenses reposait sur des échantillons prélevés entre le 1er août 2013 et le 7 août 2014.

Le travail de vérification s'est déroulé de mai 2014 à septembre 2014 et comprenait un rapprochement entre les directives et les lignes directrices du CT et de la CCSN, des entrevues avec des membres de la haute direction responsables de l'administration de la Directive du CT, des entrevues et des sondages auprès d'utilisateurs sélectionnés, des vérifications de la conformité et une analyse de l'information recueillie, et la collecte de données probantes (pour dégager les forces et étayer d'éventuelles possibilités d'amélioration).

Les dépenses d'accueil des membres de la direction de la CCSN, déjà vérifiées par le Bureau du vérificateur général en 2014, n'ont pas été incluses dans la présente vérification pour éviter le dédoublement des efforts.

Principales constatations

- *Directives et lignes directrices encadrant les procédures*

  La CCSN s'est dotée de politiques, de lignes directrices et d'instructions qui couvrent les dépenses associées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements (DVACE). Cette série de directives, de lignes directrices, ainsi que d'autres documents de référence connexes doit maintenant être mise à jour et rendue plus facilement accessible.

- *Rôles et responsabilités*

  Les employés chargés du traitement des DVACE estiment bien comprendre leurs rôles et responsabilités. Cependant, des analyses de la conformité ont révélé l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis relativement à la vérification des autorisations et des demandes de remboursement.

- *Communication et formation*

  En menant des entrevues auprès d'employés et en visitant le site intranet de la CCSN, l'équipe de vérification a déterminé quels cours obligatoires et facultatifs sur les DVACE étaient offerts au personnel. Même si plusieurs activités de sensibilisation ont déjà été menées, il serait possible d'approfondir les connaissances sur la gestion et l'approbation des événements, et de proposer une formation d'appoint ou des renseignements supplémentaires à ceux qui ont suivi la formation par le passé.

- *Gestion des risques*

  La vérification a révélé que plusieurs mesures proactives ont été prises pour atténuer les risques liés au respect de la politique, ce qui comprend l'élaboration et la mise en place d'un cadre de contrôle de la qualité. Il serait toujours possible d'accroître la fréquence et d'élargir la portée de ces contrôles et d'y intégrer d'autres sources d'information ou des commentaires afin de dégager les forces et les faiblesses du cadre et d'en discuter avec les membres de la direction.

- *Environnement de contrôle*

  Des procédures et des instructions sont existent et sont communiquées au personnel dans le cadre des formations et sur le site intranet de la CCSN; cependant, il serait possible de simplifier la documentation fournie à cet égard.

- *Contrôle de la gestion et production de rapports*

  La direction reçoit régulièrement des rapports sur les DVACE. Certains éléments de contrôle doivent être examinés pour vérifier que toutes les étapes et toute l'information obligatoires sont saisies et que les articles sont codés en fonction de l'activité correspondante.

- *Conformité*

  La CCSN a mis en place des mécanismes de contrôle selon lesquels les DVACE doivent être préautorisé, et a établi une structure de délégation des pouvoirs de signature officiellement approuvée. Lors des analyses de la conformité, les vérificateurs ont cependant constaté qu'il était possible de renforcer certaines des exigences relatives au contrôle.

Les constatations et les recommandations ont été transmises à la direction, qui les a acceptées. Il est prévu que des plans d'action donnant suite aux recommandations découlant de la vérification seront mis en œuvre au plus tard en juin 2015.

Conclusion globale

La CCSN s'est dotée d'un cadre de gestion pour promouvoir de façon générale la surveillance, la reddition de comptes, la gestion des risques et le contrôle des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Cependant, l'organisation a également la possibilité de renforcer les mécanismes de contrôle en place, ainsi que de mettre à jour et d'étoffer ses documents d'orientation en plus d'en faciliter l'accès, et de simplifier la structure de certains de ses processus actuels.

1. Introduction

1.1. Contexte

La *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du gouvernement du Canada est entrée en vigueur le 1er janvier 2011 et a été modifiée le 1er août 2013. Il s'agit d'un instrument de politique clé de gestion financière qui exige que les ministères aient en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour veiller à ce que les dépenses associées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements soient gérées de façon efficace, efficiente et économique. La Directive modifiée stipule que : « Les ministères devront limiter les frais de déplacement aux activités liées à leur mandat principal; lorsque des déplacements seront nécessaires, les ministères devront suivre des processus opérationnels financiers qui minimisent les dépenses. »

Les dossiers de la Direction des finances et de l'administration révèlent qu'après que le SCT ait fourni verbalement des précisions sur les principaux éléments exigés, la CCSN n'a eu qu'environ deux mois pour instaurer la Directive, ce qui est très peu compte tenu des nombreuses modifications. Une fois la Directive adoptée, le CCSN a agi rapidement pour offrir à ses employés des séances d'information et une formation sur la Directive, et a accéléré sa mise en œuvre. La nouvelle directive a été présentée au Comité de gestion de la CCSN et approuvée le 10 septembre 2013.

Les difficultés éprouvées par la CCSN lors de la mise en œuvre de la Directive du CT doivent être prises en considération, d'autant plus que la Commission n'a eu que deux mois pour ce faire, entre le moment où le SCT lui a fourni verbalement des précisions sur les éléments exigés et la date d'entrée en vigueur.

Même si les dépenses associées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements sont faibles par rapport à l'ensemble des dépenses de fonctionnement (représentant environ 3 %), elles peuvent susciter un grand intérêt. La CCSN doit divulguer le montant total des dépenses associées aux voyages et à l'accueil et les honoraires versés aux conférenciers sur son site Web.

Pour élaborer sa politique et ses directives sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, la CCSN est tenue d'observer plusieurs textes réglementaires, notamment :

a) la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, qui guide la CCSN quant à ses pouvoirs administratifs

b) la *Loi sur la gestion des finances publiques*, en vertu de laquelle les dépenses de voyages et d'accueil sont contrôlées et traitées

c) la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Conseil du Trésor (Directive du CT, qui précise les exigences

en matière de surveillance, de reddition de compte et de contrôle

Les dépenses de voyages et d'accueil ont fait l'objet de vérifications antérieures par le Bureau de la vérification et de l'éthique (BVE) de la CCSN, donnant lieu à plusieurs recommandations pour renforcer les contrôles instaurés. Les dépenses de voyages ont été vérifiées en 2002 (avec une évaluation de suivi en 2005) et les dépenses d'accueil ont été vérifiées en 2007 (avec une évaluation de suivi en 2009). Une vérification des deux catégories de dépenses, menée en 2011, concluait ce qui suit :

- les dépenses de voyages et d'accueil ont été gérées conformément aux lois et aux exigences des politiques et des directives
- les processus d'autorisation de voyager et de demandes de remboursement sont entièrement conformes à tous les aspects des politiques et des procédures de la CCSN
- les contrôles axés sur les risques fonctionnent comme prévu

La vérification de 2011 n'a dégagé aucune possibilité d'amélioration. Cependant, comme l'organisation est toujours exposée aux risques inhérents que présentent ces dépenses pour ses opérations, ses finances et sa réputation, et comme les changements apportés à la politique du CT sont entrés en vigueur en août 2013, la CCSN doit veiller à ce que ses processus de contrôle et de gouvernance soient à jour et en mesure d'atténuer les risques associés à un usage abusif des fonds et au non-respect de la politique. Par conséquent, le président a approuvé la vérification des dépenses de voyages et d'accueil de la CCSN dans le cadre du *Plan de vérification fondé sur les risques* pour 2014-2015 à 2016-2017.

En plus du travail du BVE, le Bureau du vérificateur général (BVG) procède à une vérification financière annuelle de la CCSN (qui porte sur la rémunération et les dépenses de voyages et d'accueil de la direction sur un cycle rotatif de trois ans). L'objectif de cet examen est de déterminer si les régimes de rémunération et les dépenses de voyages et d'accueil des dirigeants respectent les autorisations applicables et les politiques approuvées de la CCSN. En 2014, le BVG s'est penché sur les dépenses d'accueil des membres de la direction de la CCSN (l'équivalent de la catégorie EX de la fonction publique) et aucun problème n'a été soulevé.

Voyages – un aperçu

Le personnel de la CCSN doit se déplacer pour mener des inspections, des consultations publiques et d'autres activités connexes liées à la réglementation ou à la délivrance de permis, ainsi que des tâches administratives (comme la formation). Sur le plan international, la CCSN doit contribuer au resserrement des normes de sûreté internationales, veiller à ce que le Canada respecte ses obligations internationales et participer au renforcement de la sûreté nucléaire mondiale et de la gestion des urgences. Ces activités exigent aussi des déplacements. En 2013-2014, ces activités

ont donné lieu à 4 000 autorisations de voyager et demandes de remboursement.

La *Directive sur les voyages* de la CCSN établit le cadre de gestion qui permet de garantir un traitement équitable et une rémunération adéquate aux employés de la CCSN qui doivent se déplacer pour affaires.

Activités d'accueil – un aperçu

En ce qui a trait aux dépenses d'accueil, la CCSN peut être appelée à organiser des activités où seront servis de la nourriture et des boissons, soit dans le cadre de ses activités régulières, soit par courtoisie ou pour respecter le protocole. En 2013-2014, la CCSN a approuvé 270 activités d'accueil. La *Directive sur l'accueil* établit des critères pour aider les gestionnaires à déterminer si les dépenses d'accueil sont appropriées.

Dépenses associées aux conférences et événements

La Directive du CT prévoit certaines exigences relativement à la planification, à l'autorisation et à la production de rapports sur les dépenses liées aux conférences et aux événements. Elle précise qu'il est parfois nécessaire pour les employés de participer aux conférences pour respecter le mandat de l'organisation. Les conférences sont des occasions d'échange et de discussion uniques sont abordés des sujets de nature professionnelle ou spécialisée, et où sont tissés et maintenus les liens nécessaires au déroulement des activités du gouvernement ou à la concrétisation de ses principaux mandats.

Selon la définition du CT, les événements sont des « …réunions d'affaires, réunions de gestion ministérielles, conférences ainsi que tout autre rassemblement formel de fonctionnaires ou de non-fonctionnaires invités à participer à ces activités, y compris des cérémonies prestigieuses, des remises de prix et des cérémonies de reconnaissance. Les événements ne comprennent pas les réunions ou activités dont le seul but est l'exécution directe du mandat de base du ministère… »

Les dépenses soumises à une approbation peuvent inclure les frais d'accueil, de transport, d'hébergement, ou les services professionnels. La *Ligne directrice pour la détermination et la gestion des dépenses de conférences* et la *Ligne directrice pour la détermination et la gestion des événements* de la CCSN ont été élaborées afin de mieux définir ce que sont les conférences et les événements et d'établir les critères qui les encadrent.

1.2. Autorité

La vérification des dépenses de voyages et d'accueil de la CCSN faisait partie du *Plan de vérification fondé sur les risques* de la CCSN approuvé pour 2014-2015 à 2016-2017. Compte tenu des améliorations apportées à la Directive du CT afin d'y inclure des précisions sur les dépenses liées aux conférences et aux événements, la portée de la présente vérification a été élargie afin de tenir compte de ces deux éléments. La Direction des finances et de l'administration a donné son accord.

1.3. Objectifs et portée

L'objectif de la vérification était de fournir à la direction de la CCSN l'assurance raisonnable :

- qu'il existe un cadre de gestion adéquat régissant les voyages, l'accueil, les conférences et événements et favorisant la surveillance, la reddition de comptes, la gestion des risques et le contrôle

- que les dépenses sont conformes aux politiques et aux directives de l'autorité compétente

Selon l'évaluation initiale des secteurs de risque, de la politique et des vérifications similaires récemment entreprises au sein de la fonction publique, les activités suivantes ont été ajoutées à la portée de la vérification :

- examen et rapprochement des politiques externes et internes s'appliquant aux périodes de référence

- examen et évaluation du cadre de contrôle de gestion (incluant les rôles, les responsabilités, la reddition de comptes, la communication, la formation, la gestion des risques, la surveillance et la production de rapports)

- l'analyse de la conformité à la politique, couvrant les dépenses engagées du 1er août 2013 au 7 août 2014 (remarque : aux fins de cette analyse, l'échantillon comprenait des transactions concernant les autorisations et demandes de remboursement dans 60 dossiers de voyages et 15 dossiers d'activités d'accueil; cet échantillon était représentatif des dépenses au sein des directions générales et a été vérifié pour veiller à ce que les transactions à risque élevé soient également représentées)

Les dépenses d'accueil de la direction de la CCSN, déjà vérifiées par le BVG en 2014, ne sont pas visées par la présente vérification pour éviter tout dédoublement des efforts.

1.4. Analyse des risques

Au cours de la phase de planification de la vérification, une analyse a été menée dans le but de déterminer les risques potentiels encourus par l'entité vérifiée ainsi que d'évaluer ces risques et d'en établir la priorité par rapport à l'objectif de la vérification. Ces risques ont été dégagés en examinant la politique, des documents de travail antérieurs du BVE, ainsi que de récentes vérifications menées au sein de la fonction publique fédérale dans des domaines similaires.

Les activités qui entraînent des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACE) sont essentielles à la réalisation des objectifs de la CCSN. Cependant, même quelques petites erreurs (ou quelques dépenses inappropriées)

peuvent ternir la réputation de la CCSN, et la probabilité d'accuser des pertes attribuables à l'absence de contrôles dans ces domaines est élevée. Cependant, grâce à un examen externe rigoureux, aux résultats des vérifications antérieures et à la maturité de l'environnement de contrôle, le risque résiduel général est considéré comme modéré.

La présente vérification a permis de dégager les vulnérabilités et les facteurs de risque inhérents suivants :

- Les directives et les lignes directrices de la CCSN pourraient se révéler inadéquates et ne pas refléter la Directive du CT, donnant lieu à des pratiques inappropriées, inégales ou carrément interdites.
- Les rôles, les responsabilités et les procédures pourraient ne pas être efficacement communiqués aux gestionnaires, aux voyageurs ou participants aux événements ou aux administrateurs, donnant lieu à des pratiques inappropriées, inégales ou carrément interdites.
- Des activités de contrôle et de gestion des risques inadéquates pourraient entraîner des erreurs, des trop-payés, des moins-payés ou de la fraude.
- L'absence de rapports exacts et opportuns sur les dépenses et les exceptions, à l'intention de la direction, risque d'avoir une incidence négative sur la qualité de la planification et des décisions.
- Les dépenses pourraient ne pas être préapprouvées, pour assurer la conformité aux directives du CT et de la CCSN, et ne pas être adéquatement appuyées pour assurer la conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

1.5. Critères de vérification

L'annexe A précise les secteurs d'intérêt et les critères de vérification retenus pour atteindre les objectifs de la vérification.

1.6. Approche et méthodologie

La vérification a été menée de mai 2014 à septembre 2014.

Au cours de la phase d'examen, l'équipe de vérification a :

- passé en revue les directives et les lignes directrices de la CCSN, et déterminé si elles étaient conformes à la Directive du CT et à la LGFP

- mené des entrevues avec les gestionnaires de la Direction des finances et de l'administration et le personnel clé de la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats afin d'obtenir de l'information sur les processus, les procédures, la documentation, la formation, les conseils, les rapports et tout autre élément qui présente de l'intérêt

- mené des entrevues avec certains utilisateurs pour obtenir leur point de vue sur l'efficacité des documents d'orientation, de la formation et du soutien offerts

- analysé l'information et les données probantes recueillies pour dégager des possibilités d'amélioration

- fait un échantillonnage des transactions pour évaluer la conformité aux directives et aux lignes directrices de la CCSN et aux exigences pertinentes de la LGFP, notamment en ce qui concerne la préautorisation, l'admissibilité des dépenses et la divulgation proactive

Les conclusions de la vérification reflètent les processus et les pratiques qui étaient en place entre août 2013 et août 2014. Ces conclusions ont fait l'objet de discussions avec la direction de la CCSN avant d'être mises au point.

1.7. Déclaration de conformité

La vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du BVE.

2. Constatations et recommandations découlant de la vérification

2.1. Secteur d'intérêt 1 – Cadre de contrôle de gestion

Pour évaluer le cadre de contrôle de gestion, les vérificateurs se sont penchés sur les directives et les lignes directrices encadrant les procédures, les rôles et les responsabilités, les communications et la formation, la gestion des risques, l'environnement de contrôle, et le contrôle de la gestion et la production de rapports.

2.1.1. Directives et lignes directrices encadrant les procédures

Les vérificateurs ont examiné la mesure dans laquelle les directives et les lignes directrices encadrant les procédures sont en place, sont fonctionnelles (mises en œuvre de façon appropriée) et adéquates. Ils ont dégagé des textes législatifs pertinents, des directives obligatoires du CT ainsi que des directives, des lignes directrices, des instructions, des procédures et des diagrammes de la CCSN sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACE). Les directives et lignes directrices de la CCSN ont été examinées afin de déterminer si elles ont été adéquatement approuvées, révisées et mises à jour au moment opportun. Les directives obligatoires du CT ont été comparées aux directives et aux lignes directrices de la CCSN pour vérifier si ces dernières sont conformes. Les procédures ont été étudiées pour veiller à ce qu'elles incluent les exigences en matière d'autorisation préalable et postérieure, de remboursement, d'examen, de justification et d'assurance de la qualité.

Directives et lignes directrices de la CCSN

La CCSN s'est dotée de directives, de lignes directrices et d'instructions qui couvrent les DVACE. La CCSN est tenue de suivre la Directive du CT sur les DVACE. Le personnel de la CCSN a déployé des efforts considérables pour respecter la Directive du CT émise en août 2013 (en ce qui a trait, par exemple, aux présentations au Comité de gestion, aux forums des gestionnaires et des professionnels de l'administration, aux articles sur l'intranet, à l'adoption de plans de voyage et à la présentation des changements apportés à certains groupes de la CCSN). Cependant, les vérificateurs constatent qu'il serait possible de resserrer la conformité à la Directive du CT :

- La *Directive de la CCSN sur l'accueil* n'a pas encore été mise à jour pour refléter le fait que les participants de la CCSN à des activités d'accueil ne peuvent pas signer les formulaires d'autorisation; en outre, elle ne tient pas encore compte du niveau d'approbation recommandé pour les dépenses d'accueil qui dépassent les coûts normaux et maximaux.

- La matrice de délégation des pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats de la CCSN n'a pas encore été mise à jour de façon à refléter l'obligation pour les membres de la haute direction d'approuver la participation

aux conférences.

- La définition des « événements » n'a pas été mise à jour dans la *Ligne directrice pour la détermination et la gestion des dépenses de conférences* de la CCSN de façon à refléter les changements apportés à la Directive du CT.

- Le formulaire actuel d'approbation de la formation et des conférences ne contient pas de section où il pourrait être certifié que la conférence est directement liée au mandat de base de la CCSN.

L'examen des documents d'orientation et d'autres documents informatifs internes a également permis de dégager des occasions :

a) de vérifier que le contenu est complet et à jour
b) de faire en sorte que ces documents soient faciles à trouver sur le site intranet de la CCSN

Par exemple, les vérificateurs ont trouvé, dans les présentations ou les instructions, des références à des politiques ou des documents d'orientation qui ne figurent pas dans les directives de la CCSN sur les DVACE. Ils ont également constaté que les lignes directrices et les renseignements ajoutés au fil des ans sur le site intranet n'ont pas été vérifiés pour en garantir l'exactitude ou la conformité avec les nouvelles pratiques; en outre, les versions ou documents périmés n'ont pas été identifiés comme tels, ce qui accroît le risque de confusion et d'erreurs quant à l'application des pratiques.

Examen périodique des directives et des lignes directrices de la CCSN

Les vérificateurs ont constaté que, dans certains cas, la section « historique » des versions (p. ex. date d'entrée en vigueur, date d'approbation, date de la prochaine révision) dans les directives et les lignes directrices sur les DVACE n'est pas toujours remplie, révisée et approuvée par la direction. Cette situation accroît le risque de confusion et ne permet pas de déterminer s'il s'agit bien de la version définitive approuvée du document.

Les directives, les lignes directrices et les autres documents d'orientation de la CCSN sur les DVACE doivent être réorganisés afin de simplifier le processus et de s'assurer que leur contenu est approuvé par la direction.

Examens des dépenses liées aux événements

La Directive du CT exige que les organisations aient recours à des contrôles internes appropriés et à un système de suivi connexe pour encadrer les examens ministériels périodiques des dépenses liées aux événements. Selon la *Ligne directrice pour la détermination et la gestion des événements* de la CCSN, chaque direction générale doit signaler chaque année les événements d'une valeur supérieure à 5 000 $ à la Direction des finances et de l'administration (DFA), afin de faciliter l'approbation du président. Les

invitations semestrielles incluent un examen des plans et une mise à jour sur les événements prévus. Par contre, il n'y a aucune directive sur l'examen périodique des événements de moins de 5 000 $ et la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats (DCCGC) – chargée de l'assurance de la qualité des données financières et de la gestion des risques – n'a pas encore intégré les examens des dépenses liées aux événements dans son processus de contrôle d'assurance de la qualité (CAQ).

Recommandation 1

Il est recommandé de renforcer les directives et les lignes directrices encadrant les procédures :

a) en révisant les documents d'orientation sur les DVACE, pour regrouper et mettre à jour l'information et s'assurer que tous les points de la politique y sont repris et reflètent les exigences du CT; il faudrait élaborer un calendrier des révisions et une stratégie de communication pour appuyer ce processus

b) en adoptant un processus officiel et approuvé pour la révision périodique, la mise à jour et l'approbation des directives et des lignes directrices

c) en intégrant les révisions des dépenses d'événements aux activités d'assurance de la qualité menées par la DCCGC

d) en élaborant des documents d'orientation sur les attentes en matière de surveillance, au niveau des directions générales, des dépenses réelles liées aux événements, par rapport aux montants prévus

Réponse de la direction et plan d'action

1a), (b) La direction est d'accord et procédera à l'examen et à l'harmonisation des documents d'orientation internes concernant les DVACE avec les exigences du CT. Le cycle de révision sera officialisé (avec échéanciers) et documenté.

Date d'échéance : mai 2015

Des travaux sont déjà en cours afin de mettre à jour la *Directive de la CCSN sur l'accueil*, les gabarits et les produits de formation et de communication connexes.

Date d'échéance : janvier 2015

1c), (d) Les dépenses liées aux événements ont été examinées dans le cadre du CAQ sur l'accueil de 2013-2014, et ces activités se poursuivront.

Pour les événements, la DFA procédera à un nouvel examen exhaustif de la directive, qui comprendra les définitions, les outils, les gabarits et les exigences en matière de surveillance et de production de rapports à l'appui (incluant l'élaboration d'orientation pour le suivi des dépenses réelles par rapport aux montants prévus, au niveau des directions générales).

Le plan d'action comprend également les recommandations 3c) et 5a).

Date d'échéance : mai 2015

2.1.2. Rôles et responsabilités

Les vérificateurs ont examiné la mesure dans laquelle les rôles et les responsabilités sont en place, approuvés et communiqués au personnel. Les directives, les lignes directrices et les instructions (mentionnées précédemment dans le présent rapport) ont été évaluées pour déterminer si les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes couvrant les autorisations, les remboursements et le traitement des paiements ont été documentés et communiqués à toutes les parties intéressées. Les vérificateurs ont également déterminé si les documents sont accessibles et conservés dans des répertoires de manière logique. La répartition des tâches d'autorisation, de traitement et d'émission des paiements a été établie et examinée afin de déterminer si ces tâches sont bien circonscrites. On a demandé aux répondants aux entrevues et aux sondages (p. ex. responsables de l'autorisation, administrateurs et utilisateurs) s'ils comprenaient bien leurs rôles et responsabilités en ce qui a trait aux DVACE.

Comprendre les rôles

Les réponses aux sondages et aux entrevues menées avec les responsables de l'approbation des DVACE et des processus d'administration connexes révèlent que ces répondants comprennent leurs rôles quant à la production des formulaires et aux processus d'approbation et de surveillance. Cela dit, d'autres analyses de la conformité et exercices de révision menés par l'équipe de vérification ont permis de dégager des possibilités de documenter et d'approuver officiellement les lignes directrices sur les attentes au chapitre de la vérification des autorisations et des demandes de remboursement. Lors de ces analyses, certaines omissions ou erreurs ont été notées relativement aux justifications des dépenses irrégulières (prix des chambres d'hôtel, catégorie de véhicule de location, déplacements en train ou en avion), à certaines sections des formulaires et aux soumissions pour les services d'accueil.

Compte tenu de tous les niveaux d'examen auxquels sont soumis les formulaires de DVACE (incluant, en plus des examens de la direction, les examens des planificateurs, des adjoints administratifs et des spécialistes des services financiers), l'équipe de vérification juge que l'amélioration et la clarification des politiques et des procédures approuvées encadrant les processus de vérification pourraient réduire le risque de dépenses non appuyées.

Les gestionnaires sont informés de leurs responsabilités quant à l'examen et à l'approbation des demandes de remboursement de frais de voyages dans le cadre du

cours obligatoire « Notions fondamentales de gestion ». Cependant, au moment de la vérification, il n'était pas possible d'obtenir une formation d'appoint, ni le manuel le plus récent. Consulter les recommandations 3(a) et (b) pour obtenir plus de détails.

Répartition des tâches

La structure organisationnelle pour le traitement des données financières a été examinée et les vérificateurs ont établi qu'elle facilite une répartition adéquate des tâches en ce qui a trait à l'approbation, à la saisie des données et au versement des paiements.

Recommandation 2

Il est recommandé que les politiques et les procédures, les rôles et les responsabilités, et les outils qui appuient le processus de vérification soient développés, révisés, approuvés et communiqués au personnel de façon officielle. Une définition des rôles de la DCCGC, des gestionnaires des directions générales, des planificateurs et des adjoints administratifs en ce qui a trait aux processus de vérification de l'assurance de la qualité est nécessaire, pour veiller à l'application uniforme des processus par toutes les parties concernées. À cet égard, il faudrait inclure des renvois vers les vérifications spécifiques exigées par chaque partie.

Réponse de la direction et plan d'action

La direction est d'accord et procédera à l'examen et à la production des documents pertinents – en plus de communiquer les lignes directrices, les rôles et les responsabilités liés à la vérification des comptes et de la conformité – lesquels portent sur l'autorisation et le traitement des demandes de remboursement pour les transactions liées aux DVACE.

Date d'échéance : mai 2015

2.1.3. Communication et formation

Les vérificateurs ont examiné la mesure dans laquelle les lignes directrices sur la formation et les communications sont en place, adéquates et transmises au personnel.

L'équipe de vérification a établi l'existence de cours obligatoires et facultatifs sur les DVACE dans le cadre d'entrevues avec le personnel et en effectuant des recherches sur le site intranet de la CCSN. Des sondages et des entrevues ont été menés avec certains utilisateurs, administrateurs et responsables des autorisations afin de déterminer si la formation actuelle est jugée efficace et s'il est facile d'obtenir une aide. Ces sondages et entrevues, ainsi que l'examen du site intranet, ont également permis de trouver des activités de sensibilisation et des messages destinés au personnel sur les changements apportés à la politique et aux processus entourant les DVACE.

Communication

Les vérificateurs ont dégagé plusieurs exemples d'activités de communication, de présentations et de projets de sensibilisation, par exemple :

- présentations au Comité de gestion de la CCSN, au forum des gestionnaires et au forum des adjoints administratifs sur les changements apportés à la politique et aux processus en 2013
- sections de l'intranet réservées à chaque élément des DVACE
- articles sur l'intranet
- séances d'information faciles d'accès sur les voyages et l'accueil

Les répondants aux sondages et aux entrevues ont formulé des commentaires positifs concernant la facilité d'accès à une aide et à des conseils, et leur connaissance des politiques et des procédures; certaines préoccupations ont cependant été soulevées sur la clarté des processus d'identification, d'approbation et de surveillance des événements. Une recherche sur le site intranet de la CCSN indique qu'il y a moins d'activités de sensibilisation concernant les événements en particulier que d'activités liées aux voyages et à l'accueil. L'équipe de vérification croit qu'il serait possible d'intensifier la sensibilisation à cet égard.

Formation

Les employés qui voyagent au nom de la CCSN ou qui remplissent des formulaires pour des activités de voyage et d'accueil peuvent utiliser le système interne pour s'inscrire à une formation dans ces domaines particuliers. En même temps, dans le cadre du cours « Notions fondamentales de gestion – pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats » (obligatoire pour ceux qui occupent des postes de gestion), la CCSN transmet aux gestionnaires des instructions sur la façon de s'acquitter de leurs responsabilités en ce qui a trait à l'autorisation de ces dépenses. L'équipe de vérification juge qu'une formation d'appoint périodique et un accès à la version la plus récente du manuel de ce cours seraient utiles aux gestionnaires qui ont suivi cette formation avant l'entrée en vigueur d'importants changements apportés aux politiques et aux processus.

De façon générale, les sondages et les entrevues n'ont révélé aucune préoccupation majeure concernant l'aide offerte et l'efficacité de la formation. Selon les sondages, 96 % des répondants croient qu'ils ont bénéficié d'un accès adéquat à de l'aide relativement aux processus et 89 % expriment la même opinion en ce qui a trait aux politiques. Cependant, comme souligné dans la sous-section sur la compréhension des rôles, le personnel bénéficierait d'une aide supplémentaire sur les détails de la vérification. Ce point est abordé dans la recommandation 2.

Recommandation 3

Il est recommandé de tenir compte de ce qui suit :

a) offrir une formation d'appoint obligatoire et périodique sur les notions fondamentales de gestion aux employés délégataires des pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats

b) conserver une version récente du manuel du programme de formation « Notions fondamentales de gestion » sur le site intranet de la CCSN

c) offrir une formation et des séances de sensibilisation sur la définition d'un événement et les attentes en ce qui a trait aux processus d'identification, d'approbation et de surveillance des événements

Réponse de la direction et plan d'action

3a) La direction est d'accord et la DFA envisagera, après avoir consulté la Direction des ressources humaines, la création d'une formation d'appoint sur certains sujets précis (p. ex. *Directive de la CCSN sur les voyages*) destiné aux employés délégataires des pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats, conformément à l'approche décrite à 4a) et (b).

Date d'échéance : mai 2015

3b) la DFA, après avoir consulté la Direction des ressources humaines, veillera à ce que les employés de la CCSN puissent accéder en ligne au manuel du programme de formation « Notions fondamentales de gestion », et en soient informés.

Date d'échéance : mars 2015

3c) La recommandation fait partie des mesures de la direction 1c) et (d) et 3a).

Date d'échéance : mai 2015

2.1.4 Gestion des risques

Les vérificateurs ont examiné la mesure dans laquelle le cadre de gestion des risques a été établi et est adéquat. Le cadre de gestion des risques a été documenté afin de préciser les rôles et les responsabilités ainsi que les processus mis en place pour dégager, consigner, communiquer et gérer les risques, et produire des rapports à cet égard.

Il existe une section chargée du contrôle interne et des politiques au sein de la DCCGC dont le mandat consiste à établir et à renforcer la gestion des risques importants pour les activités financières de la CCSN. Les vérificateurs ont constaté que plusieurs mesures proactives ont été prises pour atténuer les risques liés au respect des

politiques. Ces mesures comprennent l'établissement d'un cadre d'assurance de la qualité (qui comprend des exercices annuels de vérification), ainsi que des moyens dédiés de communication avec le personnel, une aide documentée et d'autres mesures de prévention, comme l'obligation d'obtenir une autorisation préalable, des activités de planification (plans de déplacements, participation aux conférences internationales), la gestion des formulaires électroniques, de la formation et des activités de sensibilisation. Même s'il n'existe pas de profil de risque officiel pour documenter les évaluations des risques de chaque secteur, la section formule des recommandations (et veille à ce qu'elles soient mises en place) en vue d'améliorer les contrôles.

Une analyse des transactions annuelles liées aux dépenses est effectuée dans le cadre du processus de contrôle d'assurance de la qualité (CAQ). Pour les voyages, l'analyse met l'accent sur une comparaison entre les dépenses prévues et les attestations réelles (p. ex. le nombre de repas prévus par rapport au nombre de repas déclarés), l'obtention des documents justificatifs et la recherche d'erreurs procédurales et administratives. Pour l'accueil, l'examen porte sur les approbations en vertu des articles 32 et 34 de la LGFP et la vérification des montants et des documents justificatifs. La portée de ces analyses pourrait d'ailleurs être étendue (p. ex. vérifier les taux de location de voiture et les prix des chambres d'hôtel afin de les comparer à ceux figurant dans le Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules du gouvernement du Canada, cerner les renseignements incomplets ou l'absence d'explications pour justifier des dépenses inférieures ou supérieures au budget alloué, effectuer un rapprochement avec les dates des reçus, etc.). Il serait également possible d'intégrer la surveillance de tous les événements dans le CAQ, une proposition abordée dans la recommandation 1c).

Un examen annuel des résultats du CAQ entraîne un risque accru que certains abus et certaines erreurs quant à l'application de la politique ne soient pas détectés pendant une assez longue période. Certaines erreurs et certains cas de non-conformité ont été observés lors de l'analyse détaillée des transactions concernant les autorisations et demandes de remboursement dans 60 dossiers de voyages et 15 dossiers d'activités d'accueil. La plupart des cas de non-conformité sont attribuables à une information incomplète ou à l'absence de justifications documentées relativement à des dépenses hors normes, ainsi qu'à des écarts entre l'autorisation originale et la demande de remboursement. Par conséquent, il s'est révélé difficile d'évaluer si toutes les dépenses étaient appropri.es, même si les vérificateurs ont noté que 96 % des formulaires avaient été soumis au niveau d'autorisation approprié. Des résultats détaillés ont été transmis à la DCCGC à titre informatif, et quelques demandes de remboursement (cinq en tout) feront l'objet d'un suivi par la DCCGC, qui discutera des pratiques atypiques avec les signataires autorisés.

Il serait utile d'accroître la fréquence de ces analyses afin de diminuer les erreurs ou les abus le plus rapidement possible, et de réduire la taille de l'échantillon requis pour approfondir l'examen de chaque transaction. Les constatations de ces exercices d'analyse pourraient aussi être combinées aux préoccupations soulevées au moyen de tout autre mécanisme de signalement (p. ex. questions transmises par courriel à la DCCGC et erreurs détectées par les spécialistes des services financiers) et les

résultats pourraient être présentés lors des forums ou des réunions trimestrielles sur le suivi des finances, pour augmenter la sensibilisation.

Recommandation 4

Il est recommandé de tenir compte de ce qui suit :

a) augmenter la fréquence des activités d'analyse du CAQ afin de diminuer les erreurs ou les abus quant à l'application de la politique et de réduire la taille de l'échantillon (si cela est nécessaire) pour approfondir l'examen de chaque transaction

b) combiner les conclusions de ces exercices d'analyse du CAQ avec les préoccupations soulevées au moyen de tout autre mécanisme de signalement (p. ex. questions transmises par courriel à la DCCGC et erreurs détectées par les spécialistes des services financiers), et soumettre les résultats aux membres de la direction

Réponse de la direction et plan d'action

4a), (b) La direction est d'accord et renforcera son cadre de gestion des risques afin de se conformer à la nouvelle *Directive sur la vérification des comptes* du Conseil du Trésor (juin 2014). Pour ce faire, elle révisera ses activités d'analyse de la conformité et d'assurance de la qualité, avant et après la transaction.

La mise en œuvre graduelle du système de gestion des voyages en ligne, le Portail des Services de voyage partagés (lancé en décembre 2014), permettra de réduire le nombre d'erreurs administratives et de non-conformité à la politique commises au moment de remplir les autorisations de voyager et les demandes de remboursement des dépenses.

En outre, la DFA envisagera l'adoption d'une approche pour cerner les cas récurrents d'erreurs administratives et de non-conformité à la politique et pour offrir une formation complémentaire et des séances de sensibilisation aux gestionnaires des centres de responsabilité, au cas par cas.

Date d'échéance : juin 2015

2.1.5 Environnement de contrôle

Les documents d'orientation destinés aux voyageurs, aux responsables de l'autorisation et aux administrateurs ont été regroupés et examinés pour déterminer s'ils reflètent la politique et les procédures concernant les autorisations préalables et postérieures, les remboursements, les justifications et les activités d'assurance de la qualité. Des entrevues et des sondages ont été menés pour obtenir des commentaires sur la pertinence de ces documents.

Des exercices de révision et des entrevues avec les membres de la direction et les employés participant au traitement et au paiement des demandes de remboursement ont également été effectués pour déterminer quelles vérifications sont réalisées avant de saisir les demandes de remboursement préapprouvées dans le système financier et pour déterminer les attentes en ce qui a trait à la détection et au signalement des cas de non-conformité.

La documentation et la version à jour des procédures et des instructions destinées aux voyageurs, aux responsables de l'autorisation et aux administrateurs, qui portent sur les autorisations préalables et postérieures, les remboursements, les examens, les justifications et l'assurance de la qualité, sont essentielles à l'environnement de contrôle.

Les procédures et les instructions sont diffusées sur le site intranet de la CCSN, mais se trouvent à différents endroits sur ce site. Comme il a été mentionné dans les sections précédentes, certaines politiques et certains documents d'orientation devraient être révisés et mis à jour afin de refléter les changements apportés aux politiques et d'inclure tous les éléments des politiques. Parmi tous les documents stratégiques internes étudiés, seule la *Directive de la CCSN sur les voyages* fait l'objet de mises à jour périodiques officielles.

Les sondages et les entrevues indiquent que les utilisateurs sont généralement satisfaits des documents d'orientation auxquels ils ont accès. Cependant, les exercices de révision et les entrevues révèlent une mauvaise compréhension des responsabilités à l'égard des activités de vérification détaillées entourant les autorisations et les demandes de remboursement. Les procédures de la DCCGC sur la vérification détaillée des autorisations et le traitement des demandes de remboursement n'étaient pas à jour, ni approuvées officiellement par la direction. En même temps, les rôles d'autres employés et les attentes particulières à leur égard en ce qui a trait à l'examen de la conformité des autorisations et des demandes de remboursement (incluant les adjoints administratifs et les planificateurs) ne sont pas définis dans la directive.

Les recommandations 1a) et (b) tiennent compte de ces constatations.

2.1.6 Contrôle de gestion et production de rapports

Les vérificateurs ont examiné la mesure dans laquelle les mécanismes de contrôle de gestion et de production de rapports sont mis en œuvre et fonctionnent comme prévu. Ils ont eu recours aux entrevues pour mesurer la satisfaction des utilisateurs à l'égard du caractère opportun et de l'utilité des rapports financiers qui leur permettent d'examiner les DVACE. Les vérificateurs ont évalué le moment où les dépenses ont été approuvées au préalable, dans le cadre d'une analyse de la conformité des autorisations et dépenses.

Les renseignements les plus récemment divulgués sur le site Web (2012-2013) concernant les dépenses de voyages, d'accueil et de conférences ont été examinés afin de déterminer s'ils sont conformes aux exigences du Conseil du Trésor (p. ex. brève description des principaux écarts par rapport aux chiffres réels de l'année précédente et dépôt simultané de ces renseignements et des rapports ministériels sur le rendement).

Des rapports internes à l'intention de la direction sont produits au moins chaque trimestre, et des rapports spéciaux sont créés sur demande. Les gestionnaires ont accès aux données sommaires du système financier pour produire leurs propres rapports budgétaires. Les entrevues menées avec les responsables des budgets n'ont révélé aucune préoccupation majeure quant à la qualité et à la régularité de ces rapports financiers. Les dépenses de voyage, d'accueil et de conférences sont intégrées à ces rapports de gestion financière et font l'objet d'un examen et d'un suivi dans le cadre des processus de suivi budgétaire établis.

Tel que noté dans la recommandation 1c), il serait possible d'améliorer l'examen des dépenses liées aux événements.

Planification de la participation à des conférences et des événements

La CCSN exige que toutes les dépenses liées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et aux événements soient préapprouvées. La CCSN s'est dotée de procédures et de formulaires normalisés qui favorisent l'efficacité des processus de planification et d'approbation.

La Directive du CT exige, dans le cadre du processus de planification, que le nombre d'employés prenant part à une conférence au nom d'un ministère donné soit fixé au minimum requis pour permettre à ce ministère d'atteindre ses objectifs. Dans le cas des événements, le nombre maximal approprié doit être précisé et justifié. Les entrevues ont révélé que le personnel comprend bien la nécessité de contrôler la participation aux conférences; cette question fait d'ailleurs l'objet de discussions lors des réunions du Comité de direction, du Comité de gestion des opérations et entre les planificateurs des directions générales. Des mesures proactives sont prises par la Direction de la planification stratégique de la Direction générale des affaires réglementaires pour déterminer à quelles grandes conférences nationales et internationales devrait participer le personnel de la CCSN. Cependant, la Direction n'a pas le contrôle de toutes les conférences (ou d'autres événements, comme une formation préalable à la retraite). Par conséquent, il incombe à chaque direction générale d'assurer un suivi des présences. Ces pratiques ne sont pas saisies dans une procédure officiellement documentée, et il est donc possible que certains participants soient inscrits à des événements sans avoir obtenu l'approbation en bonne et due forme de la CCSN.

Diagrammes des processus

La *Ligne directrice pour la détermination et la gestion des événements* de la CCSN contient des diagrammes qui décrivent toutes les étapes du processus d'approbation. Ces diagrammes illustrent efficacement le processus en un seul coup d'œil et il est possible d'en créer d'autres pour les dépenses de voyages, d'accueil et de conférences afin de clarifier davantage le processus de planification. Les diagrammes peuvent également faire penser aux employés de déterminer si les plans de voyages et de conférences (ou la prestation de services d'accueil) requièrent également une

approbation d'événement. Cette idée a d'ailleurs fait l'objet de discussions avec la direction.

Plans de voyages

Ce sont les employés de la Direction générale de la réglementation des opérations et de la Direction générale du soutien technique qui voyagent le plus et qui ont commencé à utiliser des plans de voyages détaillés dans lesquels sont inscrits les voyages déjà prévus en vue de les faire approuver, en bloc, par le vice-président. La Directive du CT permet aux gestionnaires de centres de fonds d'autoriser les voyages qui figurent dans le plan. Si des changements importants y sont apportés, le Conseil du Trésor exige qu'ils fassent l'objet d'une nouvelle autorisation. La CCSN autorise les réaffectations :

- entre catégories au sein du même centre de responsabilité, afin que le total pour toutes les catégories demeure inchangé et que les totaux par catégorie d'une direction générale ne changent pas de façon significative
- dans une même catégorie, entre centres de responsabilité ou directions, afin que les totaux des directions générales (par catégorie) demeurent inchangés

Même si les totaux ne changeraient pas de façon significative, des changements importants pourraient être apportés aux voyages comme tels. Cependant, puisqu'il n'y a aucune véritable définition du terme « important », cela reste difficile à évaluer.

Production de rapports

La CCSN doit divulguer de façon proactive ses dépenses liées aux voyages, à l'accueil et aux conférences sur son site Web. Le résumé des dépenses les plus récentes a été diffusé conformément aux exigences du Conseil du Trésor.

Selon l'examen effectué, la responsabilité de vérifier que les dépenses de la haute direction liées aux voyages et à l'accueil qui sont divulguées sur le site Web de la CCSN correspondent aux dépenses demandées et approuvées n'était pas très bien comprise. Au moins un élément d'information n'a pas été divulgué en raison d'une erreur technique.

Recommandation 5

a) Pour consigner les résultats des discussions déjà tenues sur la participation aux conférences, une section pourrait être ajoutée au formulaire d'approbation des conférences et des activités de formation. Dans cette section, le participant et le gestionnaire responsable de l'autorisation pourraient confirmer qu'ils ont discuté de la participation à cette conférence avec d'autres sections de la CCSN (en fournissant des détails sur ces échanges) et que l'activité (conférence ou formation) doit être ou non considérée comme un événement. Également, sur le formulaire d'approbation des activités d'accueil, le responsable de l'autorisation

pourrait préciser si l'activité prévue constitue un événement.

b) La CCSN devrait revoir ses procédures pour s'assurer que les dépenses de voyage et d'accueil des gestionnaires divulguées sur son site Web correspondent bien aux dépenses demandées et approuvées.

c) Le terme « important », en ce qui a concerne la nécessité d'approuver à nouveau les plans de voyage, devrait être défini.

Réponse de la direction et plan d'action

5a) La recommandation fait partie des mesures de la direction 1c) et (d).

Date d'échéance : mai 2015

5b) La direction est d'accord et mettra en place les activités de suivi requises pour veiller à ce que les dépenses de voyage et d'accueil des membres de la direction soient divulguées sur le site Web de la CCSN (et qu'elles reflètent les dépenses demandées et approuvées).

Date d'échéance : janvier 2015

5c) D'autres documents d'orientation seront produits pour déterminer dans quelles conditions un voyage doit être approuvé à nouveau.

Date d'échéance : mai 2015

2.2 Secteur d'intérêt 2 – Conformité aux directives et aux lignes directrices du Conseil du Trésor et de la CCSN, ainsi qu'à la Loi sur la gestion des finances publiques

Les vérificateurs ont examiné les autorisations et demandes de remboursement de 60 dossiers de voyages et de 15 dossiers d'accueil pour déterminer le niveau de conformité aux directives et aux lignes directrices du Conseil du Trésor et de la CCSN, ainsi qu'à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Neuf (9) approbations de conférences et des échantillons d'approbations d'événements groupées au niveau des directions générales ont également été examinés.

2.2.1 Autorisation préalable, attestations, vérification et caractère adéquat des dépenses

Les signatures des responsables de l'autorisation ont été vérifiées en fonction des pouvoirs de signature. Les formulaires d'autorisation de voyages et d'accueil, ainsi que les demandes faisant partie de l'échantillon, ont été examinés en détail afin de déterminer si les dépenses sont conformes aux politiques et aux procédures et si elles sont raisonnables.

La CCSN a adopté des mesures de contrôle selon lesquelles les DVACE doivent être préapprouvées, et a établi une structure approuvée de délégation des pouvoirs de signature. La CCSN a également créé des documents d'orientation et des séances de formation pour les gestionnaires, les voyageurs et les administrateurs, et instauré des modes de communication qui favorisent la diffusion de conseils à cet égard et la sensibilisation. Cependant, les résultats des analyses de conformité ont révélé des occasions de resserrer certaines de ces exigences. Certains éléments ont fait l'objet d'erreurs ou d'omissions plus fréquentes, par exemple :

- cases d'information incomplètes
- absence de justification pour expliquer le recours à des options de voyage ou à un hébergement hors normes
- recours à des taux d'allocation désuets
- absence de justification expliquant les écarts entre les autorisations, les demandes de remboursement et les prolongations de voyages
- absence de soumissions de fournisseurs pour des activités liées à l'accueil
- sous-estimation des allocations pour les voyages internationaux en raison de calculs effectués en dollars canadiens plutôt qu'en fonction des taux internationaux qui s'appliquent

Recommandation 6

Il importe de rappeler au personnel de la CCSN que, conformément à la *Directive de la CCSN sur les voyages* et à la formation « Notions fondamentales de gestion », toutes les cases des formulaires d'autorisation de voyager (AV) et des demandes de remboursement doivent être remplies. De plus, l'obligation de fournir une justification documentée et autorisée sur (ou accompagnant) l'AV ou la demande de remboursement est resserrée pour les éléments suivants :

- dépenses hors normes (hôtels, location de véhicule, voyage en classe affaires)
- écarts notables entre l'autorisation et la demande de remboursement
- voyages incluant plus d'une personne

- séjours prolongés (incluant des précisions sur les journées réservées aux activités personnelles/professionnelles, considération des impacts sur les activités et données probantes sur les économies réalisées, le cas échéant)

Il faut également rappeler au personnel que :

- les taux d'allocation sont sujets à changement et doivent toujours être vérifiés avant de soumettre une demande de remboursement
- les signatures des responsables autorisés doivent être datées et les noms doivent être inscrits de façon lisible afin de pouvoir réaliser une vérification efficace
- les listes des invités doivent être annexées aux autorisations d'activités d'accueil

Il faudrait envisager l'inclusion des renseignements suivants dans la politique :

- En plus de toute la documentation justificative et de tous les reçus pertinents, les itinéraires et les cartes d'embarquement devraient être annexés aux demandes de remboursement afin de permettre une vérification des dépenses et des allocations réclamées.
- Si des repas sont servis (par les services d'accueil, à bord de l'avion ou dans le cadre de la réservation de l'hôtel), il incombe au voyageur de s'assurer de ne pas réclamer d'allocations pour les repas. Cette information doit être confirmée sur la demande de remboursement.
- Une clarification de la mesure dans laquelle la CCSN accepte les réservations aux établissements figurant dans le Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules du gouvernement du Canada, pour lesquels les prix sont supérieurs à ceux dans la ville où a lieu l'événement.
- L'obligation de justifier le kilométrage à destination et en provenance de l'aéroport (lieu de départ et d'arrivée).
- L'obligation d'obtenir des soumissions pour les services de traiteur et les installations (le cas échéant).
- Les taux d'allocation internationaux sont utilisés pour estimer les dépenses inscrites sur le formulaire d'AV.

Réponse de la direction et plan d'action

La direction est d'accord et intégrera les observations issues de la vérification dans ses mesures de suivi 1a) et (b), et 4a) et (b), en fonction du risque.

La CCSN a également l'intention d'instaurer le système de gestion des voyages en ligne appelé Services de voyage partagés (SVP). Ce système permettra de réduire le nombre d'erreurs administratives et de non-conformité à la politique commises au moment de remplir les autorisations de voyager et les demandes de remboursement des dépenses.

Date d'échéance : juin 2015

3. Conclusion globale

La CCSN s'est dotée d'un cadre de gestion conçu pour promouvoir de façon générale la surveillance, la reddition de comptes, la gestion des risques et le contrôle des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Cependant, l'organisation a également la possibilité de renforcer les mécanismes de contrôle en place, ainsi que de mettre à jour et d'étoffer ses documents d'orientation en plus d'en faciliter l'accès, et de simplifier la structure de certains de ses processus actuels.

Les auteurs tiennent à remercier les membres de la direction pour leur soutien tout au long de la vérification.

Annexe A – Critères de vérification

Secteur d'intérêt 1 : Cadre de contrôle de gestion

1.1 Directives et lignes directrices encadrant les procédures

Les directives et lignes directrices de la CCSN sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements sont claires et conformes à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Conseil du Trésor (Directive du CT) et à ses lignes directrices connexes.

Les procédures encadrant les autorisations, les demandes de remboursement, le traitement et le contrôle de la gestion sont bien documentées.

1.2 Rôles et responsabilités

Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués.

1.3 Communication et formation

L'orientation est efficacement communiquée aux employés, ce qui donne lieu à une application uniforme et à des dépenses appropriées.

1.4 Gestion des risques

Les systèmes et les processus encadrant les dépenses font l'objet d'examens réguliers fondés sur le risque qui permettent de cerner, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques.

1.5 Environnement de contrôle

Les mesures de contrôle et de suivi efficaces fondées sur le risque permettent de prévenir et de détecter les actions intentionnelles ou non (non-conformité, erreurs, omissions ou fraudes).

1.6 Contrôle de gestion et production de rapports

La direction reçoit de l'information adéquate et au bon moment sur les DVACE pour faciliter la planification, la prise de décisions et la production de rapports sur les dépenses, au besoin.

La planification appropriée des activités permet de concrétiser efficacement le mandat de la CCSN et de réduire les coûts.

Les rapports externes sur les dépenses de voyages, d'accueil et de conférences sont conformes à la Directive du CT.

Secteur d'intérêt 2 : Conformité aux directives et aux lignes directrices du Conseil du Trésor et de la CCSN, ainsi qu'à la *Loi sur la gestion des finances publiques*

2.1 Autorisation préalable des dépenses

Les dépenses sont préautorisées conformément aux politiques et aux directives du CT et de la CCSN, ainsi qu'à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

2.2 Dépenses appropriées

Les dépenses réelles sont conformes aux politiques et aux directives du CT et de la CCSN.

2.3 Certification et vérification

Les demandes de remboursement sont bien détaillées et appuyées, ce qui permet une certification et une vérification conformes à la LGFP.

Annexe B – Recommandations des vérificateurs et plan d'action de la direction

Le tableau suivant résume les recommandations des vérificateurs et les éléments du plan d'action de la direction énoncés à la section 2 du rapport (constatations et recommandations).

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
Recommandation 1 Renforcer les directives et les lignes directrices encadrant les procédures : a) En révisant les documents d'orientation sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACE), pour regrouper et mettre à jour l'information et vérifier que tous les points de la politique y sont consignés et reflètent les exigences du Conseil du Trésor (CT). Il faudrait élaborer un calendrier des révisions et une stratégie de communication pour appuyer ce processus. b) En adoptant un processus officiel et approuvé pour la révision, la mise à jour et l'approbation périodique des directives et des lignes directrices. c) En intégrant les révisions des dépenses liées aux événements aux activités d'assurance de la qualité menées par la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats (DCCGC). d) En élaborant des documents d'orientation sur les attentes en matière de surveillance des dépenses réelles liées aux événements par rapport aux montants prévus.		
Direction des finances et de l'administration (DFA)	*1a), (b)* La direction est d'accord et procédera à l'examen et à l'harmonisation des documents d'orientation internes concernant les DVACE avec les exigences du CT. Le cycle de révision sera officialisé (avec échéanciers) et documenté. Des travaux sont déjà en cours afin de mettre à jour la *Directive de la CCSN sur l'accueil*, les gabarits et les produits de formation et de communication connexes. *1c), (d)* Les dépenses liées aux événements ont été examinées dans le cadre du CAQ sur	*Mai 2015* *Janvier 2015* *Mai 2015*

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
	l'accueil de 2013-2014, et ces activités se poursuivront. Pour les événements, la DFA procédera à un nouvel examen exhaustif de la directive, qui comprendra les définitions, les outils, les gabarits et les exigences en matière de contrôle et de production de rapports (incluant l'élaboration d'orientation pour le suivi des dépenses réelles par rapport aux montants prévus, au niveau des directions générales). Le plan d'action comprend également les recommandations 3c) et 5a).	
Recommandation 2 Les politiques et les procédures, les rôles et les responsabilités et les outils qui appuient le processus de vérification devraient être développés, révisés, approuvés et communiqués au personnel de façon officielle. Une définition des rôles de la DCCGC, des gestionnaires des directions générales, des planificateurs et des adjoints administratifs en ce qui a trait aux processus de vérification de l'assurance de la qualité est nécessaire, pour veiller à l'application uniforme des processus par toutes les parties concernées. À cet égard, il faudrait inclure des renvois vers les vérifications précises exigées par chaque partie.		
Direction des finances et de l'administration (DFA)	La direction est d'accord et procédera à l'examen et à la production des documents pertinents, en plus de communiquer les lignes directrices, les rôles et les responsabilités liés à la vérification des comptes et de la conformité, qui portent sur le traitement des demandes d'autorisation et de remboursement pour les transactions sur les DVACE.	*Mai 2015*
Recommandation 3 Il faudrait tenir compte de ce qui suit : a) offrir la formation d'appoint obligatoire et périodique intitulée « Notions fondamentales de gestion » aux employés délégataires des pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats b) conserver une version récente du manuel du programme de formation « Notions fondamentales de gestion » sur le site intranet de la CCSN		

Responsable (bureau de première responsabilité)	**Réponse de la direction et plan d'action**	**Échéancier**
c) offrir une formation et des séances de sensibilisation sur la définition d'un événement et sur les attentes en ce qui a trait aux processus d'identification, d'approbation et de suivi des événements		
a) et (b) Direction des finances et de l'administration (DFA), en collaboration avec la Direction des ressources humaines	*3a)* La direction est d'accord et la DFA envisagera, après avoir consulté la Direction des ressources humaines, la création d'une formation d'appoint sur certains sujets précis (p. ex. *Directive de la CCSN sur les voyages*) destinée aux employés délégataires des pouvoirs de signer des documents financiers et des contrats, conformément à l'approche décrite aux points 4a) et (b).	*Mai 2015*
c) Direction des finances et de l'administration (DFA)	*3b)* la DFA, après avoir consulté la Direction des ressources humaines, veillera à ce que les employés de la CCSN aient accès en ligne au manuel du programme de formation « Notions fondamentales de gestion », et en soient informés.	*Mars 2015*
	3c) La recommandation fait partie des mesures de la direction 1c) et (d), et 3a).	*Mai 2015*
Recommandation 4 Il faudrait tenir compte de ce qui suit : a) Augmenter la fréquence des activités d'analyse du CAQ afin de diminuer les erreurs ou les abus quant à l'application de la politique et de réduire la taille de l'échantillon (si cela est nécessaire) pour approfondir l'examen effectué de chaque transaction. b) Combiner les conclusions de ces exercices d'analyse du CAQ avec les préoccupations soulevées au moyen de tout autre mécanisme de signalement (p. ex. questions transmises par courriel à la DCCGC et erreurs détectées par les spécialistes des services financiers), et soumettre les résultats aux membres de la direction.		
Direction des finances et de l'administration (DFA)	*4a), (b)* La direction est d'accord et renforcera son cadre de gestion des risques afin de se conformer à la nouvelle *Directive sur la vérification des comptes* du Conseil du Trésor	*Juin 2015*

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
	(juin 2014). Pour ce faire, elle révisera ses activités d'analyse de la conformité et d'assurance de la qualité, avant et après la transaction. La mise en œuvre graduelle du système de gestion des voyages en ligne, Services de voyage partagés (lancé en décembre 2014), permettra de réduire le nombre d'erreurs administratives et de non-conformité à la politique commises au moment de remplir les autorisations de voyager et les demandes de remboursement des dépenses. En outre, la DFA envisagera l'adoption d'une approche pour cerner les cas récurrents d'erreurs administratives et de non-conformité à la politique, et pour offrir une formation adéquate et des séances de sensibilisation aux gestionnaires des centres de responsabilité, au cas par cas.	
Recommandation 5 a) Pour consigner les résultats des discussions déjà tenues sur la participation aux conférences, une section pourrait être incluse dans le formulaire d'approbation des conférences et des activités de formation. Dans cette section, le participant et le gestionnaire responsable pourraient confirmer qu'ils ont discuté de la participation à cette conférence avec d'autres sections de la CCSN (en fournissant des détails sur ces échanges) et que l'activité (conférence ou formation) doit être ou non considérée comme un événement. Également, sur le formulaire d'approbation des activités d'accueil, le responsable de l'autorisation pourrait préciser si l'activité prévue constitue un événement. b) La CCSN devrait revoir ses procédures pour s'assurer que les dépenses de voyage et d'accueil des gestionnaires divulguées sur son site Web correspondent bien aux dépenses demandées et approuvées. c) Le terme « important », en ce qui concerne la nécessité d'approuver à nouveau les plans de voyage, devrait être défini.		

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
a) Direction des finances et de l'administration (DFA), en collaboration avec la Direction des ressources humaines b) et (c) Direction des finances et de l'administration	*5a)* La recommandation fait partie des mesures de la direction 1c) et (d). *5b)* La direction est d'accord et mettra en place les activités de suivi requises pour veiller à ce que les dépenses de voyage et d'accueil des membres de la direction soient divulguées sur le site Web de la CCSN. *5c)* D'autres documents d'orientation seront produits pour déterminer dans quelles conditions un voyage doit être approuvé de nouveau.	*Mai 2015* *Janvier 2015* *Mai 2015*

Recommandation 6

Rappeler au personnel de la CCSN que, conformément à la *Directive sur les voyages* de la CCSN et à la formation « Notions fondamentales de gestion », toutes les cases des formulaires d'autorisation de voyager (AV) et des demandes de remboursement doivent être remplies. De plus, l'obligation de fournir une justification documentée et autorisée sur (ou accompagnant) l'AV ou la demande de remboursement est resserrée pour les éléments suivants :

- dépenses hors normes (hôtels, location de véhicule, voyage en classe affaires)
- écarts notables entre l'autorisation et la demande de remboursement
- voyages incluant plus d'une personne
- séjours prolongés (incluant des précisions sur les journées réservées aux activités personnelles/professionnelles, considération des incidences sur les activités et données probantes sur les économies réalisées, le cas échéant)

Rappeler également rappeler au personnel que :

- les taux d'allocation sont sujets à changement et doivent toujours être vérifiés avant de soumettre une demande de remboursement
- les signatures des responsables autorisés doivent être datées et les noms doivent être inscrits de façon lisible afin de pouvoir réaliser une vérification

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
efficace • les listes des invités doivent être annexées aux autorisations d'activités d'accueil Envisager l'inclusion des éléments suivants dans la politique : • En plus de toute la documentation justificative et de tous les reçus pertinents, les itinéraires et les cartes d'embarquement devraient être annexés aux demandes de remboursement afin de permettre une vérification des dépenses et des allocations réclamées. • Si des repas sont servis (par les services d'accueil, à bord de l'avion ou dans le cadre de la réservation de l'hôtel), il incombe au voyageur de s'assurer de ne pas réclamer d'allocations pour les repas. Cette information doit être confirmée sur la demande de remboursement. • Une clarification de la mesure dans laquelle la CCSN accepte les réservations aux établissements figurant dans le Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules du gouvernement du Canada, pour lesquels les prix sont supérieurs à ceux dans la ville où a lieu l'événement. • L'obligation de justifier le kilométrage à destination et en provenance de l'aéroport (lieu de départ et d'arrivée). • L'obligation d'obtenir des soumissions pour les services de traiteur et les installations (le cas échéant). • Les taux d'allocation internationaux sont utilisés pour estimer les dépenses inscrites sur le formulaire d'AV.		
Direction des finances et de l'administration (DFA)	La direction est d'accord et intégrera les observations issues de la vérification, telles que notées ci-dessus, dans ses mesures de suivi 1a) et (b), et 4a) et (b), en fonction du risque. La CCSN a également l'intention d'instaurer le système de gestion des voyages en ligne appelé Services de voyage partagés (SVP). Ce système permettra de réduire le nombre d'erreurs administratives et de non-conformité	Juin 2015

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse de la direction et plan d'action	Échéancier
	à la politique commises au moment de remplir les autorisations de voyager et les demandes de remboursement des dépenses.	

Annexe C – Sigles et acronymes

AQ	assurance de la qualité
AV	autorisation de voyager
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CAQ	contrôle d'assurance de la qualité
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire
CR	centre de responsabilité
CT	Conseil du Trésor
DCCGC	Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats
DFA	Direction des finances et de l'administration
DGST	Direction générale du soutien technique
DVACE	dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
PAD	plan d'action de la direction
PVR	Plan de vérification axé sur le risque
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
VP	vice-président

Annexe D : Définitions du Conseil du Trésor

Les définitions suivantes sont directement tirées de la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Conseil du Trésor :

Conférences : Congrès, conventions ou séminaires ou autre rassemblement formel dont les participants débattent du statut d'une discipline (p. ex. sciences, économie, technologie, gestion, etc.) ou en sont informés. (La présente définition est fondée sur l'article de dépenses 0823 - Frais de participation aux conférences du Plan comptable à l'échelle de l'administration fédérale). Des conférenciers y sont souvent invités, y compris des fonctionnaires fédéraux et/ou des personnes ne faisant pas partie du gouvernement fédéral. Les retraites, les réunions de planification opérationnelle et les séminaires de formation ou les cours de formation ne sont pas considérés comme des conférences.

Événements : Réunions d'affaires, réunions de gestion ministérielles, conférences ainsi que tout autre rassemblement formel de fonctionnaires ou de non-fonctionnaires invités à participer à ces activités, y compris des cérémonies prestigieuses, des remises de prix et des cérémonies de reconnaissance. Les événements ne comprennent pas les réunions ou activités dont le seul but est l'exécution directe du mandat de base du ministère, y compris des exemples tels que l'inspection des usines de transformation alimentaire, la conduite d'exercices militaires, ou des procédures réglementaires ou quasi-judiciaires qui peuvent impliquer des participants d'autres paliers de gouvernement ou d'administrations étrangères, des dignitaires étrangers ou politiques, des organisations nationales ou internationales, des représentants de l'industrie et des groupes d'intérêt public.

Accueil : Consiste en la fourniture de repas, de boissons et de rafraîchissements à des personnes ne faisant pas partie du gouvernement fédéral dans le cadre d'événements qui sont nécessaires à la conduite efficace des affaires du gouvernement et à des fins de courtoisie, de diplomatie ou de protocole. Dans certaines circonstances et suivant les restrictions définies dans la présente directive, l'accueil peut également être fourni à des employés. Exceptionnellement, dans des situations impliquant des personnes ne faisant pas partie du gouvernement fédéral, l'accueil peut également inclure les activités de divertissement, le transport local vers un événement ou en provenance de celui-ci, ainsi que d'autres mesures raisonnables jugées appropriées pour des raisons de courtoisie, de diplomatie ou de protocole. Les activités d'accueil ne comprennent pas les dépenses relatives aux salariés ou aux personnes en déplacement sous réserve des Directives sur le service extérieur du Conseil national mixte; le transport local vers un événement ou une activité pour les employés et en provenance de celle-ci, la location d'installations et les coûts afférents, et l'eau en bouteilles ou les refroidisseurs d'eau mis à la disposition des employés sur base continue au-delà d'un événement tel que défini dans la présente directive.