

Examen des contrôles financiers

3.06

Le ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme est maintenant divisé en deux ministères, soit Développement économique et Commerce d'une part, et Tourisme d'autre part, mais comme notre examen était terminé au moment de cette division, notre rapport n'en tient pas compte.

La mission globale du ministère est d'aider le secteur privé à créer de l'emploi et à promouvoir la croissance économique en Ontario. Ses objectifs clés consistent à accroître l'économie de la province, à multiplier les investissements étrangers et intérieurs, à maintenir la part de l'Ontario du marché touristique mondial et à augmenter sa part du marché international des exportations.

Au cours des quatre dernières années, le ministère a subi d'importants changements structurels, notamment sa fusion avec le ministère du Tourisme, dont il vient d'être séparé de nouveau, et le transfert ou la fermeture d'un certain nombre d'organismes. La prestation des programmes a également fait l'objet de modifications importantes tandis que les budgets et le personnel ont été considérablement réduits. Par ailleurs, le ministère est devenu le fournisseur de services administratifs du ministère des Affaires intergouvernementales, et il cédera un certain nombre de fonctions financières à un nouvel organisme central, soit le Bureau des services communs.

Les dépenses du ministère pour l'exercice 1998-1999 s'élevaient à 161 millions de dollars, réparties comme suit : 40 millions pour les salaires et avantages sociaux, 76 millions pour les autres dépenses de fonctionnement directes telles que les fournitures, les services et le matériel et 45 millions pour les paiements de transfert et autres débours.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EXAMEN

Notre examen avait pour but d'évaluer si les procédures, les systèmes et les contrôles financiers du ministère fournissaient l'assurance que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées.

Les critères utilisés pour évaluer les contrôles financiers ont été examinés avec les hauts fonctionnaires du ministère et ceux-ci les ont acceptés. Ces critères nous ont fourni un cadre d'examen des contrôles, des systèmes et des procédures du ministère.

Notre examen a été effectué conformément aux normes des missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

La portée de notre examen, qui était en grande partie terminée en mai 1999, comprenait l'étude et l'analyse de documents financiers ainsi que des discussions avec le personnel du ministère. Nous avons également examiné des plans et des rapports préparés par la Direction des services de vérification du ministère et, lorsque cela était pertinent, nous nous sommes fiés à ces travaux.

CONCLUSIONS GLOBALES DE L'EXAMEN

Le ministère s'était efforcé de composer avec les répercussions des nombreux changements structurels sur les contrôles financiers et avait pris des mesures pour faire face à un grand nombre des points relevés. Nous avons toutefois constaté que les contrôles financiers en place ne fournissaient pas l'assurance que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées. De plus, le ministère se devait de déployer des efforts supplémentaires pour remédier aux lacunes constatées sur le plan des procédures, des systèmes et des contrôles financiers. Plus précisément, nous avons relevé ce qui suit :

- Les contrôles relatifs au montant de 15 millions de dollars dépensé par l'intermédiaire du compte des avances à justifier du ministère au cours de l'exercice 1998-1999 étaient faibles. En date du 31 janvier 1999, un montant de 475 000 \$ avait été versé sous forme de chèques et de transferts de fonds électroniques, mais n'avait pas été comptabilisé dans le système financier du ministère. Globalement, nous avons noté que 800 chèques manuels et virements de fonds électroniques, correspondant à une somme de plus de 2 millions de dollars, avaient été traités durant l'exercice 1998-1999 sans être comptabilisés promptement dans le système financier. Dans certains cas, les délais entre les paiements et leur comptabilisation étaient de six mois ou plus. Il s'ensuit que des erreurs et irrégularités pouvaient se produire sans être décelées avant un bon moment.
- Les contrôles relatifs à la machine à signer les chèques étaient faibles puisque la personne qui opérait la machine avait également accès à la plaque de signature et aux formules de chèque. Cette situation allait à l'encontre de la politique de double contrôle du ministère qui vise à empêcher qu'une personne soit en mesure de commettre des erreurs et irrégularités dans l'exercice normal de ses fonctions et de les dissimuler.
- En mars 1999, le dernier rapprochement bancaire des avances à justifier effectué, examiné et approuvé par la direction se rapportait au mois de mars 1998. Pour faire en

3.06

sorte de déceler les erreurs et irrégularités qui peuvent se produire, il est nécessaire d'effectuer à intervalles réguliers le rapprochement du solde bancaire avec les données du système de comptabilité financière du ministère et les registres du ministère des Finances.

- Les contrôles relatifs à l'autorisation, au traitement et à la comptabilisation de la paie étaient suffisants en général. Le ministère se devait toutefois d'instaurer des procédures afin que tous les changements apportés à la paie soient exacts et complets.
- Les contrôles relatifs à l'approvisionnement devaient être renforcés pour que les achats de biens et services soient autorisés et traités comme il se doit et qu'ils soient effectués au moyen du processus d'appel d'offres prévu, conformément aux politiques du ministère.
- Parmi les 28 employés de la Direction des finances, 21 étaient autorisés à entrer les données sur les opérations dans le système financier et à approuver les paiements. Donc, la répartition des tâches n'était pas adéquate puisque tous ces employés pouvaient individuellement enregistrer les données sur les opérations et approuver le traitement des paiements.
- Au moment de notre examen, des écarts de l'ordre de 22 millions de dollars dans les dépenses constatées entre le système financier du ministère et les registres du ministère des Finances pour le mois de mai 1998 n'avaient été ni examinés ni résolus.

Un grand nombre des points susmentionnés avaient été portés à l'attention de la direction du ministère par la Direction des services de vérification du ministère dans le cadre de travaux précédents. Toutefois, la direction ne s'était pas suffisamment penchée sur ces questions. Le ministère doit prendre sans tarder les mesures qui s'imposent pour corriger les faiblesses des contrôles financiers.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE L'EXAMEN

COMPTE DES AVANCES À JUSTIFIER

La majorité des dépenses du ministère sont payées par l'intermédiaire des systèmes généraux du gouvernement exploités par le Secrétariat du Conseil de gestion (paie) et par le ministère des Finances (autres dépenses). Ces paiements sont effectués conformément aux instructions du ministère, et celui-ci en conserve la responsabilité. Le ministère des Finances avance des fonds au ministère, lesquels sont déposés dans un compte bancaire en son nom, soit le compte des avances à justifier.

Le compte des avances à justifier sert à régler des dépenses que le ministère décide de ne pas traiter par la voie des systèmes habituels, à cause, en général, de la nécessité d'accélérer le processus. Le ministère est censé utiliser ce compte pour les paiements urgents, les avances de salaire à de nouveaux employés, le remboursement des frais de déplacement des employés et des fonds de caisse.

Pour l'exercice 1998-1999, des paiements correspondant à un montant d'environ 15 millions de dollars ont été effectués par prélèvement sur le compte des avances à justifier. Ces paiements concernaient à la fois les salaires et les autres dépenses. En date du 31 mars 1999, le montant des avances à justifier reçues du ministère des Finances s'élevait à 1,5 million de dollars.

TRAITEMENT DES PAIEMENTS

Les paiements effectués au moyen du compte des avances à justifier sont faits par chèques manuels ou automatisés et par transferts de fonds électroniques. Les chèques automatisés sont imprimés au bureau de l'administration centrale du ministère à l'aide des données fournies par le système financier. Les chèques manuels sont aussi préparés au bureau de l'administration centrale et dans deux autres emplacements. Dans ces deux emplacements, le personnel ne peut émettre de chèques d'un montant supérieur à 5 000 \$ conformément à la politique du ministère. Cette mesure de contrôle vise à limiter les risques associés aux erreurs et omissions. Cependant, aucun plafond n'était fixé pour les chèques manuels préparés par le personnel de l'administration centrale, et il n'existait aucun processus d'approbation spécial pour les chèques importants, dont certains parfois sont supérieurs à 75 000 \$. Par ailleurs, le plafond de 5 000 \$ était souvent dépassé dans l'un des deux emplacements susmentionnés.

La comptabilisation des opérations dans le système de comptabilité financière dès le moment où les paiements sont effectués est un autre contrôle comptable fondamental permettant d'éviter que des erreurs et irrégularités se produisent sans être décelées. Nous avons constaté toutefois qu'un nombre considérable de chèques manuels préparés dans les trois bureaux du ministère ainsi que des virements de fonds électroniques faits par le bureau de l'administration centrale étaient comptabilisés dans le système longtemps après leur traitement. Les délais entre les paiements et leur comptabilisation étaient souvent de deux mois, et dans certains cas de six mois et plus. Nous avons noté qu'un total de 800 chèques manuels et transferts de fonds électroniques, correspondant à un montant de plus de 2 millions de dollars, avaient été traités au cours de l'exercice 1998-1999 longtemps avant d'être comptabilisés dans le système financier.

Le fait de traiter les paiements avant de les comptabiliser dans le système financier accroît le risque que des erreurs et des irrégularités se produisent sans être décelées. De même, le fait de régler les factures avant de les comptabiliser dans le système financier contribue à éliminer d'autres contrôles. Par exemple, le système est doté d'un contrôle de rejet automatisé visant à empêcher le paiement en double d'une facture donnée d'un fournisseur. Or, dans le cadre de notre examen d'un échantillon des dépenses, nous avons constaté qu'une erreur d'écriture avait donné lieu au paiement en double d'un lot de factures d'une valeur de 16 000 \$, la première fois par chèques manuels et la seconde, par chèques automatisés. Le ministère a repéré l'erreur et récupéré les montants payés en double, mais ce sont des erreurs que l'on peut éviter en comptabilisant promptement les paiements manuels dans le système financier.

L'examen du relevé bancaire du ministère en date du 31 janvier 1999 nous a permis de constater qu'un montant total de 475 000 \$ avait été versé sous forme de chèques et de transferts de fonds électroniques, mais qu'il n'avait pas été comptabilisé dans le système financier. De plus, il s'écoulait souvent des jours et même des semaines entre la date des dépôts faits par le ministère et leur comptabilisation dans le système financier.

3.06

Recommandation

Afin de réduire le risque que des erreurs et irrégularités se produisent sans être décelées, le ministère doit :

- fixer, s'il y a lieu, et imposer des montants maximums pour les chèques manuels;
- comptabiliser tous les chèques manuels et transferts de fonds électroniques dans le système financier au moment du traitement des opérations;
- comptabiliser les dépôts au fur et à mesure.

Réponse du ministère

Le ministère fixera un montant maximum de 100 000 \$ pour les chèques manuels préparés au bureau de l'administration centrale et maintiendra le plafond de 5 000 \$ établi pour les chèques manuels préparés par le personnel des deux attractions touristiques, soit les Parcs historiques de la Huronie et le Vieux Fort William. Le ministère instaurera aussi des procédures pour assurer le respect des politiques limitant le montant des chèques manuels.

Le ministère convient que les chèques manuels, les transferts de fonds électroniques et les dépôts bancaires ne sont pas comptabilisés aussi rapidement qu'ils devraient l'être. Cette situation est imputable à la lourde charge de travail et aux changements de personnel. Des efforts importants ont été déployés pour régler cette question avant la fin de l'exercice. Le ministère avisera le personnel financier du bureau de l'administration centrale et des attractions touristiques de l'importance de comptabiliser promptement les opérations tout en leur demandant de respecter la procédure établie à cet effet, et il surveillera leur rendement dans ce domaine.

CONTRÔLES APPLICABLES À LA SIGNATURE DES CHÈQUES

Afin qu'aucune personne ne soit en mesure de commettre des erreurs et irrégularités dans le cadre de l'exercice normal de ses fonctions et de les dissimuler, la politique du ministère exige que tous les chèques portent deux signatures distinctes. Au bureau de l'administration centrale, le traitement des chèques est fait à l'aide d'une machine à signer les chèques qui imprime automatiquement deux signatures sur chaque chèque. Les deux signatures sont reproduites au moyen d'une plaque de signature que l'on peut retirer de la machine. La machine est conçue de façon à maintenir le double contrôle puisqu'il est nécessaire que deux personnes ayant chacune en leur possession une clé de la machine déverrouillent celle-ci avant de pouvoir l'utiliser pour traiter les chèques.

Nous avons constaté que les deux clés de la machine à signer les chèques étaient en possession de la même personne pendant les heures d'ouverture des bureaux. En outre, les clés ainsi que des formules de chèque étaient conservées dans des endroits non fermés à clé pendant les heures ouvrables, et la plaque de signature n'était jamais retirée de la machine. En 1990, la Direction des services de vérification du ministère avait fait état dans

un rapport de la répartition inadéquate des tâches et du risque d'erreurs et d'irrégularités qui en résultait. Le ministère a répondu qu'en raison de l'existence de contrôles compensatoires, il n'avait pas jugé nécessaire d'instaurer le double contrôle recommandé pour la machine à signer les chèques.

Recommandation

Pour faire en sorte qu'aucune personne ne se trouve dans une situation qui lui permettrait de commettre des erreurs ou irrégularités dans l'exercice normal de ses fonctions et de les dissimuler, le ministère doit s'assurer que :

- **les clés de la machine à signer les chèques sont en possession de deux personnes;**
- **la machine est verrouillée à l'aide de deux clés lorsque personne ne l'utilise;**
- **la plaque de signature, les deux clés et toutes les formules de chèque sont conservées dans des endroits sûrs.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera les contrôles actuels des fonctions relatives à la signature des chèques et instaurera des procédures, y compris celles recommandées, pour que les tâches soient réparties de manière adéquate.

ENTENTES ET RAPPROCHEMENTS RELATIFS AU COMPTE DES AVANCES À JUSTIFIER

La politique du ministère des Finances exige de conclure une entente par écrit dans laquelle sont énoncés les rôles et les responsabilités du ministère à l'égard du compte des avances à justifier. Le but de ces ententes est de préciser les responsabilités en matière de comptabilisation, de contrôle et de remboursement des avances à justifier. Elles fournissent au ministère des Finances l'assurance que les fonds avancés sont gérés de façon adéquate et qu'ils font l'objet d'un rapprochement à intervalles réguliers. En 1993, le ministère des Finances a rédigé un avant-projet d'entente qui n'a pas été finalisé. Par conséquent, aucune exigence n'avait été précisée concernant les utilisations autorisées du compte des avances à justifier ou l'obligation de soumettre un rapport à intervalles réguliers au ministère des Finances sur les rapprochements du compte.

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a effectué des paiements correspondant à un montant de plus de 15 millions de dollars par prélèvement sur le compte des avances à justifier. En pourcentage des dépenses totales, ce montant est beaucoup plus élevé que dans tout autre ministère. Le ministère a utilisé le compte pour effectuer des paiements courants qui auraient dû être traités par le système du ministère des Finances.

La préparation de rapprochements bancaires mensuels du compte des avances à justifier constitue une mesure de contrôle essentielle de ce compte. Il s'agit de comparer les opérations indiquées sur le relevé bancaire aux renseignements sur les paiements entrés

3.06

dans le système de comptabilité financière et d'effectuer le rapprochement du solde bancaire et du montant des avances à justifier. Ce contrôle vise à ce qu'aucune erreur ou irrégularité ne se produise sans être décelée. Toutefois, la direction du ministère n'effectuait ni n'examinait les rapprochements à intervalles réguliers. En mars 1999, le dernier rapprochement qui avait été effectué et approuvé par la direction se rapportait au mois de mars 1998.

En 1997, la Direction des services de vérification du ministère a fait état dans un rapport du fait que les rapprochements n'étaient pas préparés et examinés à intervalles réguliers. Le ministère a pris des mesures pour remédier à la faiblesse de ce contrôle interne crucial; toutefois, au moment de notre examen, le retard dans les rapprochements à effectuer n'avait pas encore été rattrapé.

Recommandation

Afin que le compte des avances à justifier soit géré et contrôlé de manière adéquate, le ministère doit :

- **conclure une entente par écrit avec le ministère des Finances dans laquelle sont précisées les utilisations autorisées du compte et les exigences relatives à la soumission de rapports à intervalles réguliers;**
- **veiller à ce que les rapprochements bancaires mensuels soient effectués et examinés à intervalles réguliers.**

Réponse du ministère

Le ministère effectuera un suivi auprès du ministère des Finances afin que des ententes concernant le compte des avances à justifier soient conclues avec chacun des trois ministères qui reçoivent des services financiers de la Direction des finances, soit le ministère du Développement économique et du Commerce, le ministère des Affaires intergouvernementales et le nouveau ministère du Tourisme. Les ministères croyaient que ces ententes avaient été conclues parce que le ministère des Finances possédait l'exemplaire d'une telle entente dans ses dossiers.

Le ministère convient que les rapprochements bancaires devraient être effectués et examinés à intervalles réguliers. Les ébauches de rapprochements bancaires ont été préparées rapidement. Toutefois, en raison des changements dans le personnel, la finalisation des ébauches a été retardée pendant l'été et au début de l'automne de 1998. Les responsables de la Direction des finances ont reconnu l'existence de ce problème et, vers la fin de l'automne 1998, ont affecté du personnel supplémentaire pour finaliser les rapprochements. À la fin de l'exercice, les rapprochements étaient terminés et les écarts avaient été résolus.

Pour l'exercice 1999-2000, le ministère restructurera la fonction de rapprochement globale dans le cadre de l'examen organisationnel de la direction pour faire en sorte que cette situation ne se reproduise plus.

MASSE SALARIALE

Le ministère emploie environ 450 employés à temps plein et un certain nombre d'employés saisonniers et à temps partiel. Les salaires et avantages sociaux du personnel pour l'exercice terminé le 31 mars 1999 s'élevaient à 40 millions de dollars. Bien que la responsabilité du système centralisé de la paie du gouvernement relève du Secrétariat du Conseil de gestion, le ministère accomplit des fonctions générales relatives à la paie, notamment la compilation et la saisie des données sur la paie et la vérification des paiements. Le ministère a en fin de compte la responsabilité de veiller à ce que la paie soit traitée correctement.

Nous avons examiné les procédures d'autorisation, de traitement et de comptabilisation de la paie et constaté que les contrôles étaient suffisants en général. Il faudra toutefois corriger les lacunes suivantes :

- Afin que tous les changements apportés à la paie soient exacts et complets, la Direction des services de vérification du ministère a recommandé, en janvier 1996, de comparer les documents de base aux rapports imprimés et de faire effectuer ces comparaisons par une personne autre que celle qui entre les changements apportés à la paie. Toutefois, le ministère n'avait pas instauré ce contrôle. Par conséquent, il est possible que des erreurs se produisent et qu'elles ne soient pas corrigées rapidement.

Par exemple, nous avons constaté qu'un employé qui avait quitté le ministère pour entrer au service d'un autre ministère en octobre 1998 avait continué de toucher un montant total de 18 000 \$ jusqu'en janvier 1999. L'employé n'a pas été payé en double puisqu'il n'a reçu aucun paiement du nouvel employeur avant la cessation des paiements faits par le ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme. Toutefois, aucune écriture de journal ne faisait état d'un recouvrement quelconque de ces fonds auprès de l'autre ministère.
- Pour que la paie toutes les deux semaines soit raisonnable, le ministère devrait comparer la liste de paie à la paie prévue avant d'approuver le traitement de la paie. Ce contrôle vise à repérer les paiements non raisonnables. Par exemple, en mars 1999, un employé a été payé pour 152 heures de travail accomplies pendant une période de deux semaines alors qu'il n'avait travaillé que 94 heures. On lui avait donc versé 2 000 \$ en trop pour cette période. En juin 1999, le ministère a pris des mesures pour récupérer ce montant.
- Afin d'assurer l'exactitude des salaires et des avantages sociaux des employés, la politique du ministère exige d'effectuer promptement le rapprochement de la paie et des avantages sociaux avec les montants comptabilisés dans les registres du ministère des Finances. En janvier 1996, la Direction des services de vérification du ministère s'est inquiétée du fait que le rapprochement des comptes de paie et d'avantages sociaux importants avec les registres du ministère des Finances n'était pas effectué à intervalles réguliers. Au moment de notre vérification, nous avons constaté que la situation n'avait pas changé. Par exemple, en janvier 1999, un rapport préparé pour le mois de mai 1998 indiquait l'existence d'écarts non rapprochés de plus de un million de dollars dans la paie et les avantages sociaux.

3.06

Recommandation

Afin d'assurer l'exactitude de la paie, le ministère doit :

- comparer les documents de base aux rapports imprimés et veiller à ce que cette comparaison soit faite par une personne autre que celle qui entre les changements apportés à la paie;
- comparer la liste de paie à la paie prévue et se renseigner sur tout écart important avant d'approuver le traitement de la paie;
- examiner et résoudre promptement tout écart entre les comptes de paie et d'avantages sociaux et les registres du ministère des Finances.

Réponse du ministère

Le ministère, de concert avec le Bureau des services communs, examinera les responsabilités et procédures actuelles pour le rapprochement de la paie afin de renforcer cette fonction et de prendre les mesures qui s'imposent.

AUTRES DÉPENSES

MÉTHODES D'APPROVISIONNEMENT

Pour l'exercice 1998-1999, les dépenses de fonctionnement directes du ministère telles que les fournitures, les services et le matériel, les paiements de transfert et autres débours s'élevaient à 121 millions de dollars.

Le ministère a adopté des politiques pour que les paiements soient effectués correctement, pour que les achats de biens et services soient approuvés comme il se doit et que les biens et services soient acquis à des prix compétitifs. En règle générale, les secteurs du programme soumettent à la Direction des finances aux fins d'approbation des demandes pour les achats qu'ils comptent effectuer. En fonction du coût et du genre d'acquisition, la Direction peut exiger le recours au processus d'appel d'offres et l'établissement d'un contrat formel. À la suite de l'achat de biens et services, les secteurs du programme vérifient si les biens et services ont été reçus et si le montant des factures est exact. Ils font ensuite parvenir la facture à la Direction des finances aux fins de paiement.

Nous avons examiné un échantillon des achats effectués par le ministère et constaté qu'il n'y avait pas de contrôles permettant d'assurer que les achats de biens et services avaient été autorisés et traités comme il se doit et que les biens et services avaient été acquis dans le cadre d'un appel d'offres, conformément aux politiques du ministère. Nous avons relevé des lacunes dans le processus d'approvisionnement pour plus de 60 pour 100 des achats que nous avons examinés. Par exemple :

- Le ministère avait versé plus de 5 millions de dollars à une agence pour qu'elle fasse paraître de la publicité à la télévision dans différentes stations. Le ministère n'avait pas vérifié toutes les factures soumises par l'agence pour s'assurer que toute la publicité qu'il payait avait été réellement diffusée. Nous avons en outre remarqué qu'il n'avait pas profité de certains rabais auxquels il avait droit.

-
- D'après notre examen, le ministère n'avait pas remis en question certains coûts non admissibles avant de verser 400 000 \$ à une agence pour s'occuper des relations avec les médias. Nous avons également noté que le ministère avait traité ces paiements sans avoir en main les renseignements qui lui auraient permis de s'assurer de l'exactitude du calcul des coûts.
 - Une agence de publicité avait soumis une facture de 475 000 \$ au ministère alors que les contrats exigés n'avaient pas été signés et que la Direction des finances n'avait pas approuvé le bon de commande.
 - Le ministère a versé 70 000 \$ pour des services de rédaction en sous-traitance sans recourir au processus d'appel d'offres exigé.

Recommandation

Afin d'assurer le traitement précis des paiements et de réduire au minimum les risques d'erreurs et d'irrégularités, le ministère doit :

- **faire une vérification minutieuse des factures, vérifier si les biens et services ont été reçus et obtenir tous les rabais auxquels il a droit;**
- **exiger que tous les paiements soient appuyés par une preuve de conformité aux politiques d'acquisition par appel d'offres et d'approbation obligatoires du ministère.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec la recommandation et il :

- **passera en revue ses politiques et procédures d'approvisionnement;**
- **examinera la possibilité de profiter des rabais à la lumière de la politique de paiement de 30 jours du gouvernement et des économies possibles;**
- **veillera à ce que tout le personnel du ministère obtienne de l'information à jour sur ces politiques et procédures;**
- **offrira de la formation au personnel du ministère sur l'approvisionnement;**
- **surveillera les méthodes d'approvisionnement au sein du ministère pour s'assurer que l'on respecte ses politiques et procédures à cet effet;**
- **fera un suivi auprès de la direction dans les cas de non-respect des politiques et procédures.**

CONTRÔLES DU TRAITEMENT INFORMATIQUE

Le système financier du ministère enregistre tous les renseignements relatifs aux budgets et aux dépenses et sert à renseigner le ministère des Finances sur le paiement des factures. En vertu de la politique du ministère, il faut entrer tous les renseignements sur les opérations dans le système financier et les conserver jusqu'à ce que les paiements soient

3.06

approuvés au moyen d'une entrée distincte dans le système. Les contrôles du traitement informatique associés au système financier visent à empêcher toute personne d'effectuer et d'approuver des opérations de manière indépendante. Les contrôles assurent une répartition adéquate des tâches et comprennent, pour maintenir la responsabilité, un registre des personnes qui ont approuvé des paiements. La fonction d'achat sera aussi séparée du traitement des paiements.

Parmi les 28 employés de la Direction des finances, 21 étaient autorisés à entrer les données sur les opérations dans le système financier et à approuver les paiements. La répartition des tâches à la Direction était donc inadéquate puisque tous ces employés pouvaient individuellement entrer les données sur les opérations et déclencher le paiement des factures. De plus, le système n'enregistrait pas l'identité des employés qui approuvaient les opérations aux fins de paiement.

Le ministère exige l'utilisation de bons de commande pour les achats de plus de 200 \$. Les bons de commande fournissent la preuve que les approbations nécessaires ont été obtenues pour les produits commandés et contiennent des renseignements qui peuvent être comparés aux produits reçus. Le système financier peut effectuer des comparaisons entre les factures et les bons de commande, mais ce contrôle de validation peut être contourné au gré de la personne qui entre les données sur les factures. Par ailleurs, quatre employés étaient autorisés à approuver les bons de commande et à entrer les données sur les factures dans le système. Par conséquent, la répartition des tâches entre les fonctions d'achat et de paiement n'était pas adéquate au ministère.

Recommandation

Afin que le paiement des factures soit assujéti à des contrôles de traitement informatique adéquats, le ministère doit :

- **limiter le nombre d'employés qui sont autorisés à entrer les données sur les opérations et à approuver les paiements et veiller à ce que personne ne soit autorisé à remplir les deux tâches;**
- **conserver un journal système dans lequel sera enregistré le nom des personnes qui approuvent chaque opération;**
- **exiger de faire approuver par la direction le traitement des factures qui ne correspondent pas aux bons de commande;**
- **s'assurer que les tâches sont réparties de façon adéquate entre les fonctions de traitement des achats et des paiements.**

Réponse du ministère

Le ministère convient que le paiement des factures devrait être assujéti à des contrôles de traitement informatique adéquats. Il examinera la possibilité de modifier le système financier de la façon recommandée et, dans le cas où les coûts seraient exorbitants, il mettra en oeuvre des mesures compensatoires pour faire en sorte qu'il existe des contrôles adéquats.

RAPPROCHEMENTS AVEC LES REGISTRES DU MINISTÈRE DES FINANCES

Les rapprochements mensuels effectués entre le système financier du ministère et les registres du ministère des Finances permettent d'assurer que toutes les opérations comptabilisées dans le système du ministère sont exactes et complètes et de repérer toute erreur ou omission le plus rapidement possible.

Le dernier rapprochement de ce genre effectué par le ministère remontait au 31 mars 1998. En janvier 1999, nous avons examiné les rapprochements effectués en partie pour les mois subséquents et constaté qu'il y avait encore des écarts importants qui n'avaient été ni résolus ni examinés. Par exemple, pour le mois de mai 1998, il restait encore à résoudre des écarts de 22 millions de dollars dans les dépenses entre le système du ministère et les registres du ministère des Finances.

La Direction des services de vérification du ministère avait informé la direction du ministère en février 1997 que les rapprochements n'étaient pas effectués à intervalles réguliers. Le ministère nous a informés qu'il avait pris des mesures pour combler le retard dans les rapprochements et qu'il prévoyait de terminer d'ici juin 1999 les rapprochements pour les mois d'avril 1998 à mars 1999. Toutefois, pour être efficaces, les rapprochements doivent être effectués à intervalles réguliers et non une fois par année.

Recommandation

Afin que toutes les opérations comptabilisées dans le système financier du ministère soient exactes et complètes, le ministère doit :

- **effectuer tous les mois les rapprochements entre son système financier et les registres du ministère des Finances;**
- **se renseigner sur tous les écarts et les résoudre le plus rapidement possible.**

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'il faudrait effectuer les rapprochements à intervalles réguliers et résoudre les écarts le plus rapidement possible.

À cause des changements dans le personnel, les rapprochements se sont accumulés au cours de l'été et au début de l'automne de 1998. Les responsables de la direction ont reconnu que cette situation était un problème et, vers la fin de l'automne, ils ont affecté du personnel supplémentaire pour rattraper le retard dans les rapprochements. En février 1999, les rapprochements avaient été effectués jusqu'en septembre 1998, et les écarts étaient en voie de résolution. À la fin de l'exercice, les rapprochements avaient été effectués jusqu'en mars 1999 et les écarts résolus avant la fermeture des livres pour l'exercice 1998-1999.

Pour l'exercice 1999-2000, le ministère restructurera la fonction de rapprochement dans le cadre de l'examen organisationnel de la direction pour faire en sorte que cette situation ne se reproduise plus.

CONTRÔLES FINANCIERS GÉNÉRAUX

DOTATION EN PERSONNEL

La Direction des finances du ministère compte 28 employés. La Direction assume un certain nombre de fonctions en matière de contrôles financiers, notamment le traitement des paiements, la gestion du compte des avances à justifier, l'approbation des bons de commande, la préparation des états financiers mensuels et l'établissement des budgets.

En mai 1999, 9 employés sur 28 de la Direction occupaient des postes temporaires ou intérimaires, notamment des emplois dont les titulaires sont responsables de contrôles financiers clés comme la préparation des rapprochements. Par ailleurs, en raison du manque de personnel, un certain nombre d'employés faisaient un grand nombre d'heures supplémentaires. Déjà en septembre 1997, la Direction des services de vérification du ministère s'était dite préoccupée par l'instabilité du personnel à la Direction des finances.

3.06

Recommandation

Afin que les activités reliées aux contrôles financiers clés soient exécutées au moment voulu par des employés formés et compétents, le ministère doit réviser les critères de dotation en personnel de la Direction des finances.

Réponse du ministère

Comme mentionné précédemment, le ministère a subi des réductions importantes d'effectif et une restructuration organisationnelle majeure au cours des quatre dernières années. Il en est résulté des changements constants et une lourde charge de travail pour la Direction. En outre, il y a eu un manque de continuité dans plusieurs postes clés de la Direction à cause des changements dans le personnel. Il est important de souligner que malgré ces contraintes sur le plan du fonctionnement, le personnel de la Direction n'a pas ménagé les efforts pour fournir des services financiers en permanence et maintenir des procédures et contrôles financiers adéquats.

Par ailleurs, le ministère s'est engagé à renforcer les capacités de la Direction et il a pris des mesures pour remédier à ces problèmes. Sur une base intérimaire, la Direction a obtenu du personnel supplémentaire pour remplir des fonctions clés comme les rapprochements et les achats. Afin de régler ces problèmes à long terme, le ministère a entrepris un examen de la Direction pour assurer la prestation de services financiers au moment voulu à ses clients et l'efficacité des contrôles financiers. Dans le cadre de cet examen, le ministère se penchera sur l'aménagement organisationnel, la dotation en personnel, la formation et la restructuration/rationalisation.