

# Examen des contrôles financiers

---

## 3.08

---

Le ministère des Richesses naturelles a pour mandat de réaliser le développement durable des richesses naturelles de la province, y compris le développement des économies et des collectivités qui en dépendent. Les objectifs du ministère consistent à assurer la santé à long terme des écosystèmes, grâce à la préservation des ressources du sol, de l'eau, des forêts et de la faune. Il doit également protéger les personnes et les biens contre la menace des incendies de forêt, des inondations et de l'érosion du sol.

Pour accomplir ces objectifs, le ministère a dépensé 521 millions de dollars pendant l'exercice 1997-1998 et obtenu des recettes de 448 millions de dollars. Les dépenses consistaient en 252 millions de dollars pour les salaires et avantages sociaux des employés et en 269 millions de dollars pour d'autres dépenses, notamment l'achat de fournitures, de services et de matériel.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EXAMEN

Notre examen avait pour but d'évaluer la pertinence des contrôles financiers, des systèmes et des procédés du ministère pour s'assurer :

- que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées;
- que les recettes étaient correctement facturées, perçues et comptabilisées.

Les critères utilisés pour évaluer les contrôles financiers ont été examinés avec la direction du ministère, qui les a acceptés. Ces critères nous ont fourni un cadre d'examen des contrôles, des systèmes et des procédés du ministère.

Notre examen a été effectué conformément aux normes des missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés et comprenait par conséquent les tests et autres procédés que nous jugeons nécessaires dans les circonstances.

La portée de notre examen, qui était en grande partie terminée en avril 1998, comprenait l'étude et l'analyse de documentation ainsi que des discussions avec des fonctionnaires de l'administration centrale du ministère, à Peterborough, et des fonctionnaires de bureaux régionaux et de district. Nous avons également examiné des plans et rapports publiés par la Section de la vérification et de l'évaluation du ministère et, lorsque cela était pertinent, nous nous sommes fiés aux travaux du personnel de vérification du ministère.

---

# CONCLUSIONS GLOBALES DE L'EXAMEN

Nous avons décelé des faiblesses importantes dans les contrôles financiers, les systèmes et les procédés du ministère. Les contrôles n'étaient pas suffisants pour garantir que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées. En outre, les contrôles financiers relatifs aux droits d'énergie hydraulique étaient faibles, mais les contrôles de la facturation, de la perception et de la comptabilisation des autres recettes étaient suffisants, bien que nous ayons décelé des faiblesses auxquelles il faudrait remédier. De façon précise, nous avons fait les constatations suivantes :

- Les contrôles relatifs aux 9,5 millions de dollars dépensés annuellement par l'intermédiaire du compte des avances à justifier du ministère étaient faibles, permettant ainsi que des erreurs et des irrégularités se produisent sans être décelées. Au moment de notre examen, quelque 1,3 million de dollars d'erreurs relatives aux dépenses des années précédentes devaient être passés en charges et un examen plus approfondi du ministère s'impose pour vérifier complètement la nature de ces erreurs. En outre, des avances consenties aux employés qui s'élevaient à 800 000 \$ en mars 1998 n'avaient pas suffisamment été examinées ou n'avaient pas fait l'objet d'un suivi aux fins de recouvrement depuis plusieurs années et pourraient maintenant s'avérer difficiles à recouvrer.
- Les faibles contrôles relativement à la paie permettaient que des employés soient payés lorsqu'ils ne travaillaient pas et qu'ils touchent des indemnités de fin d'emploi erronées.
- Les risques d'erreurs et d'irrégularités dans les 269 millions de dollars affectés à d'autres dépenses étaient élevés en raison de la répartition inadéquate des tâches, des mauvais contrôles de supervision et des contrôles de traitement des paiements insuffisants.
- Des procédés étaient nécessaires pour que des politiques d'appels d'offres ouverts soient suivies.
- Des améliorations s'imposaient relativement à la facturation et à la perception des recettes, notamment des procédés permettant de s'assurer que tous les droits d'énergie hydraulique sont facturés et perçus.
- L'admissibilité des dépenses réglées par prélèvement sur le Fonds de reboisement requiert des éclaircissements afin que seuls les paiements correctement justifiés soient effectués.
- Bon nombre des préoccupations soulevées dans le présent rapport avaient auparavant été portées à l'attention de la direction par le biais de travaux réalisés par la Section de la vérification et de l'évaluation du ministère. La direction n'avait cependant pas réglé tout à fait la totalité des préoccupations soulevées dans le cadre de la vérification interne et n'avait souvent pas établi les contrôles nécessaires pour s'assurer que des pratiques appropriées étaient suivies.

## 3.08

### **Réponse globale du ministère**

***Le ministère continuera de renforcer ses contrôles financiers internes.***

***Le processus d'amélioration des contrôles financiers a commencé avec la transition à un nouveau système financier intégré en 1993 et se poursuit présentement avec le transfert de nos systèmes de recettes.***

***En même temps que l'adoption d'un nouveau système de comptabilité, le ministère est passé d'un environnement de contrôle «préventif» à un environnement davantage axé sur la «détection» afin de refléter les nouvelles capacités du système.***

***Le ministère a en même temps remanié sa structure organisationnelle, adopté de nouvelles méthodes comptables et entrepris de vastes activités de communication et de formation des employés relativement aux procédures et contrôles comptables.***

***Le ministère accélérera ses efforts en ce sens.***

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE L'EXAMEN

### COMPTE DES AVANCES À JUSTIFIER

La majorité des dépenses du ministère sont payées par le biais de systèmes généraux du gouvernement exploités par le Secrétariat du Conseil de gestion (paie) et le ministère des Finances (autres dépenses). Ces paiements sont effectués conformément aux instructions du ministère, qui en demeure responsable. Le ministère des Finances avance des fonds au ministère, qui sont déposés dans un compte bancaire au nom du ministère, soit le compte des avances à justifier.

Le compte des avances à justifier sert à régler des dépenses qui ne peuvent l'être à l'aide des systèmes normaux en raison principalement de la nécessité d'accélérer le processus. Le ministère utilise ce compte pour effectuer des paiements comme des avances de salaire à de nouveaux employés, des salaires de pompiers de secours temporaires, les frais de déplacement des employés et des remboursements de fonds de caisse.

Pour l'exercice 1997-1998, des paiements représentant environ 9,5 millions de dollars ont été effectués par prélèvement sur le compte des avances à justifier. Ces paiements représentaient à la fois les salaires et les autres dépenses. Au 31 mars 1998, le ministère devait des avances représentant 4 millions de dollars au ministère des Finances.

### RAPPROCHEMENT DE COMPTES

Une entente exécutoire entre le ministère des Richesses naturelles et le ministère des Finances concernant le compte des avances à justifier a été conclue au printemps 1993. Cette entente avait pour but de garantir au ministère des Finances que les fonds avancés

---

étaient correctement comptabilisés et gérés. Nous avons cependant constaté que le ministère n'en respectait pas les conditions.

Par exemple, l'entente précise que le ministère fera non seulement le rapprochement du compte et de ses comptes internes tous les mois, mais qu'il désignera également une personne chargée d'examiner les rapprochements sur une base trimestrielle et de faire parvenir une déclaration de conformité au ministère des Finances. Cependant, étant donné que le compte n'avait fait l'objet d'aucun rapprochement depuis plus de cinq ans, les déclarations envoyées au ministère des Finances ne constituaient pas des déclarations de conformité et ne fournissaient aucune assurance que le compte avait été rapproché ou examiné. En mars 1998, le dernier rapprochement avait été préparé en février 1993, bien que la Section de la vérification interne du ministère ait porté cette faiblesse à l'attention de la direction dès mars 1994.

En outre, le montant de l'avance à justifier consigné dans les dossiers du ministère était inexact et les dossiers n'avaient pas été mis à jour régulièrement pour tous les paiements crédités au compte ou débités de celui-ci. Sans rapprochements effectués en temps utile, le ministère n'avait aucune assurance que toutes les opérations étaient appropriées et qu'elles étaient comptabilisées promptement et avec exactitude. Par conséquent, il est probable que les erreurs ou irrégularités n'auraient pas pu être décelées.

Nous avons informé le ministère de nos préoccupations et, en mai 1998, le ministère nous a fait savoir qu'il avait effectué le rapprochement du compte et de l'avance consentie par le ministère des Finances. Ce rapprochement a révélé une erreur nette de 1,3 million de dollars. Selon le ministère, cette somme était attribuable à un certain nombre d'erreurs, par exemple des chèques émis mais non inscrits sur des feuilles de contrôle, des erreurs d'addition, des redressements incorrects et des chèques émis, encaissés et inscrits, mais pour lesquels le ministère n'avait pas demandé de remboursement du ministère des Finances. On nous a fait savoir que pour compenser le montant, le ministère devrait passer en charges ce 1,3 million de dollars. Un examen plus approfondi par le ministère s'impose pour déterminer la nature des erreurs et vérifier si ce montant représente bien toutes les erreurs qui ont été faites.

### **Recommandation**

**Afin de s'assurer que tous les paiements effectués à l'aide du compte des avances à justifier au cours des cinq dernières années étaient appropriés, le ministère doit faire un rapprochement complet du compte et mener une enquête approfondie relativement à l'erreur nette de 1,3 million de dollars.**

**Pour s'assurer que les comptes subséquents sont tenus correctement et que toute erreur ou irrégularité est décelée, le ministère doit :**

- **effectuer tous les mois le rapprochement de son compte des avances à justifier et de ses propres comptes ainsi que des comptes tenus par le ministère des Finances;**
- **examiner les rapprochements avant d'envoyer les déclarations de conformité requises au ministère des Finances.**

## 3.08

### **Réponse du ministère**

***Le ministère adoptera les recommandations de la présente vérification.***

***En conformité avec l'entente exécutoire relative aux avances à justifier conclue avec le ministère des Finances, le ministère a apporté des améliorations considérables à ses outils d'information financière et réduit de 75 pour 100 ses avances en cours (de 2,5 millions de dollars à 645 000 \$). Il a en outre centralisé les paiements des services publics, du matériel de bureau, des lignes téléphoniques, des remboursements de frais de déplacement et des cartes d'achat.***

***Après avoir terminé ces activités, le ministère a effectué un rapprochement interne du compte pour mars 1998. L'écart de 1,3 million de dollars était lié pratiquement en totalité à une courte période, vers la fin de l'exercice 1996-1997, pendant lequel il dépendait entièrement de procédés manuels pour effectuer la tenue de ses principales activités. Le ministère a approuvé une stratégie visant à corriger cette erreur et à déboursier les dépenses à juste titre.***

***Le ministère effectue maintenant le rapprochement du compte tous les mois et en fera régulièrement rapport au Trésor.***

### **RÉPARTITION DES TÂCHES**

L'un des éléments les plus fondamentaux de bons contrôles internes est la répartition appropriée des fonctions principales de manière à ce qu'aucun employé ou groupe ne se trouve dans une position qui lui permettrait de commettre des erreurs ou irrégularités dans l'exercice normal de ses fonctions et de les dissimuler. Nous n'avons cependant constaté aucune répartition efficace des tâches en ce qui concerne le compte des avances à justifier. Par exemple, un employé de l'administration centrale pouvait autoriser des dépenses dans le système informatisé des dépenses, conserver les formules de chèque, commander des provisions de formules de chèque, accéder au timbre de signature des chèques, maintenir la continuité numérique des chèques utilisés et non utilisés et accéder au sous-système de la paie pour apporter des changements aux adresses des employés ou aux endroits où les chèques sont remis. Ce même employé était également chargé de vérifier les relevés de comptes bancaires et les chèques retournés, de mettre à jour les comptes des avances consenties aux employés et de faire des écritures de journal dans le système financier.

Dans le cas des dépenses traitées dans le compte des avances à justifier, une seule personne suffisait pour introduire les données sur les opérations dans le système financier et traiter un paiement. Le fait qu'il n'y ait pas de seconde personne pour revoir et autoriser les opérations augmente le risque que des erreurs et irrégularités ne soient pas décelées. À l'heure actuelle, plus de 50 unités administratives du ministère dans toute la province traitent des opérations et émettent des chèques tirés sur le compte des avances à justifier. Étant donné l'absence de répartition des tâches à l'administration centrale et des préoccupations similaires exprimées par les employés de la vérification interne au sujet d'autres unités administratives, nous jugeons que les contrôles applicables aux millions de dollars qui sortent du compte sont extrêmement faibles.

## **Recommandation**

**Afin que des employés ne puissent pas commettre d'erreurs et d'irrégularités dans le compte des avances à justifier et les dissimuler, le ministère doit veiller à ce que des contrôles internes appropriés soient mis en place dans tous ses bureaux, notamment la répartition appropriée des fonctions financières clés.**

### ***Réponse du ministère***

***Le ministère adoptera les recommandations de la vérification et veillera immédiatement à répartir davantage les responsabilités de traitement et les responsabilités générales à l'administration centrale. Le ministère examinera la situation et veillera à ce que les tâches soient réparties d'une manière appropriée dans tous ses bureaux.***

## **CONTRÔLES APPLICABLES À LA SIGNATURE DES CHÈQUES**

Les contrôles applicables à la signature des chèques étaient faibles à l'administration centrale du ministère parce que le timbre portant les deux signatures requises qui sert à signer les chèques est conservé dans un tiroir qui n'est pas fermé à clé pendant les heures d'ouverture des bureaux. Les employés qui préparent et traitent les chèques ont également accès au timbre de signature, dont ils ont la garde. La double signature vise à s'assurer qu'aucune personne n'est en mesure de commettre des erreurs et irrégularités dans le cadre de l'exercice normal de ses fonctions et les dissimuler. L'utilisation d'un timbre de signature auquel plusieurs personnes ont accès va à l'encontre de l'objectif de contrôle de la double signature. En outre, les employés de la vérification interne ont exprimé leur inquiétude à l'égard du fait que certains des 56 autres bureaux à l'extérieur de l'administration centrale utilisent également des timbres de signature pour signer les chèques tirés sur le compte des avances à justifier et n'ont pas non plus de mesures de contrôle.

De plus, les signataires autorisés des chèques ne devraient pas être des employés qui effectuent également le traitement et la comptabilisation des chèques, et tous les chèques devraient être signés manuellement ou au moyen d'une machine dont le fonctionnement nécessite deux clés. Les clés devraient également être confiées à des employés n'ayant pas d'autres fonctions relativement aux avances à justifier.

Des chèques manuels d'avances à justifier sont utilisés dans le cas de paiements urgents lorsque le temps ne permet pas de traiter d'abord une opération dans le système financier. Le chèque est alors simplement écrit à la main ou dactylographié et les renseignements sur le paiement sont nécessaires pour être par la suite introduits dans le système financier. Les chèques manuels représentent par conséquent des risques accrus d'erreurs et d'irrégularités. Étant donné le risque accru, le ministère devrait examiner des solutions dans le but de limiter le nombre de chèques manuels produits et de soumettre les chèques manuels à un examen plus rigoureux.

## 3.08

### Recommandation

Dans le but d'améliorer les contrôles du traitement des chèques d'avances à justifier et de s'assurer qu'aucune personne ne peut traiter seule les chèques, le ministère doit :

- abandonner l'utilisation généralisée des timbres de signature;
- traiter les chèques selon des procédés comme la double signature manuelle ou un système automatisé à deux clés;
- renforcer considérablement les contrôles relatifs aux chèques manuels.

### Réponse du ministère

*Le ministère adoptera les recommandations de la vérification, notamment des contrôles supplémentaires de l'utilisation de chèques manuels et de l'utilisation de deux signatures distinctes.*

## AVANCES CONSENTIES AUX EMPLOYÉS

Le ministère consent des avances de fonds aux employés pour leurs frais de déplacement, la caisse et divers achats. Avec l'introduction des cartes d'achat pour payer les frais divers et des cartes de crédit professionnelles pour les frais de déplacement, les avances devraient être minimales. En mars 1998, cependant, les dossiers du ministère indiquaient que des employés devaient environ 800 000 \$. Le ministère a réduit cette somme à 645 000 \$ à la fin du mois.

Nous avons constaté que de nombreuses avances consenties aux employés qui étaient consignées dans le système financier du ministère n'avaient pas fait l'objet d'un suivi depuis nombre d'années. Nous avons appris que dans certains cas, les avances remontaient jusqu'à 1993. Étant donné que les avances consenties aux employés n'étaient pas confirmées périodiquement, certains employés ne savent peut-être pas, selon les dossiers du ministère, qu'ils devaient ces fonds. Le ministère pourrait donc avoir de la difficulté à recouvrer certaines de ces avances.

### Recommandation

Afin de gérer correctement les avances consenties aux employés, le ministère doit :

- limiter ces avances à des circonstances exceptionnelles;
- effectuer un suivi des avances en cours, informer les employés de leurs dettes impayées et se faire rembourser promptement;
- adopter des procédés pour surveiller, examiner périodiquement et confirmer toutes les avances impayées.

### **Réponse du ministère**

**Le ministère adoptera les recommandations du rapport et redoublera ses efforts pour limiter les avances consenties aux employés et renforcer ses contrôles internes.**

**Au cours des deux dernières années, le ministère a considérablement réduit le risque en ramenant ses avances impayées de 2,5 millions de dollars à 645 000 \$, notamment une réduction de 80 pour 100 des avances consenties pour les déplacements. Soixante pour cent des avances restantes sont des avances «non personnelles» consenties à des fins opérationnelles comme les fonds de caisse dans les parcs provinciaux et le projet Zimbabwe.**

**Le ministère renforcera ses procédés afin de réduire davantage et de confirmer les avances impayées.**

## **MASSE SALARIALE**

Le ministère emploie environ 3 000 employés classifiés à temps plein et un grand nombre d'employés saisonniers, par exemple 3 500 en août 1997. Les salaires et avantages sociaux du personnel pour l'exercice terminé le 31 mars 1998 s'élevaient à 252 millions de dollars. Bien que le Secrétariat du Conseil de gestion soit responsable du système centralisé de la paie du gouvernement, 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 la responsabilité finale de veiller à ce que la paie soit traitée correctement.

Nous avons examiné les procédés d'autorisation, de traitement et de comptabilisation de la paie et constaté qu'une amélioration des contrôles s'impose. Les exemples qui suivent font ressortir certaines des faiblesses observées à cet égard :

- Le ministère ne prenait pas de mesures pour s'assurer que les feuilles de temps des employés étaient présentées en temps utile. Si les feuilles de temps ne sont pas remises, le système d'inscription des présences du ministère ne peut pas être mis à jour pour tenir compte des maladies, des congés prolongés ou autres absences qui donneraient lieu à une réduction de la paie. Par exemple, un employé qui n'avait pas remis de feuilles de temps depuis plus de cinq ans a pris un congé sans solde en février 1998 et on a continué de le payer pendant quatre semaines.
- Nous avons examiné la paie des employés saisonniers et constaté que les démissions n'étaient pas toujours communiquées promptly au personnel chargé de la paie du ministère et qu'il n'existait pas de procédés pour s'assurer que les employés saisonniers cessaient d'être payés après avoir démissionné. Un employé saisonnier du groupe que nous avons étudié avait continué d'être payé pendant trois semaines après son départ du ministère en août 1997. En mars 1998, le ministère n'avait pas encore récupéré les sommes payées en trop.
- Nous avons examiné un certain nombre d'indemnités de départ et constaté que les contrôles existants n'étaient pas suffisants pour s'assurer que les formulaires requis

## 3.08

étaient utilisés pour le calcul de l'indemnité de fin d'emploi. Dans le cas d'un employé qui avait pris sa retraite en juin 1997, on n'avait pas utilisé les formulaires appropriés et, par conséquent, l'indemnité de départ n'avait pas été vérifiée ni approuvée comme elle aurait dû l'être. Nous avons découvert qu'on avait versé plus de 3 000 \$ en trop à cet employé pour une paie de vacances et d'autres avantages qui ne lui étaient pas acquis.

### **Recommandation**

**Afin que les employés ne reçoivent que les sommes auxquelles ils ont droit, le ministère doit examiner et adopter des procédés visant à améliorer les contrôles de la paie lorsqu'ils ne sont pas suffisants, notamment adopter des procédés pour s'assurer :**

- que les feuilles de temps sont revues, présentées et approuvées assez rapidement et que les travailleurs saisonniers sont promptement enlevés de la feuille de paie afin que les employés ne soient payés que pour leurs présences au travail ou leurs absences légitimes;
- que les indemnités de fin d'emploi sont examinées et approuvées comme elles devraient l'être.

### **Réponse du ministère**

***Le ministère adoptera les recommandations du rapport et a déjà établi un processus pour assurer la présentation rapide des feuilles de temps. Le personnel chargé de la paie sera plus proactif en ce qui concerne la documentation à l'appui des indemnités de fin d'emploi et continuera de viser le remboursement des rares sommes payées en trop qui sont décelées.***

## **AUTRES DÉPENSES**

Les autres dépenses englobent les paiements de services, notamment les honoraires de consultants, les fournitures et le matériel, et les paiements de transfert comme les subventions aux offices de protection de la nature. La majorité des chèques représentant ces paiements sont produits par le ministère des Finances, mais le ministère a la responsabilité finale de veiller à ce que les paiements soient traités correctement. Les autres dépenses du ministère pour l'exercice 1997-1998 s'élevaient à 269 millions de dollars.

## **CONTRÔLES DES DÉPENSES GÉNÉRALES**

Nous avons examiné les procédés d'autorisation, de traitement et de comptabilisation des dépenses et constaté que les contrôles étaient insuffisants et devaient être améliorés. Voici certaines des principales faiblesses que nous avons observées :

- La preuve en dossier n'était pas suffisante pour indiquer l'ampleur de la vérification que les employés avaient effectuée ni les procédés qui avaient été suivis pour déterminer si les paiements étaient appropriés. Par exemple, nous avons trouvé deux

---

paiements pour lesquels les retenues de garantie n'avaient pas été déduites comme elles auraient dû l'être. Les retenues de garantie sont nécessaires pour donner au ministère le temps de s'assurer que les produits et services achetés à des consultants ou des entrepreneurs sont satisfaisants.

- Dans le cas de certains types de dépenses et d'écritures de journal, l'introduction de données dans le système financier par une seule personne suffisait pour déclencher les paiements de produits et services ou traiter une écriture de journal. Dans de tels cas, les données devraient être mises en attente, un superviseur devrait s'assurer que la documentation à l'appui a été examinée et par la suite approuver uniquement les opérations appropriées aux fins de traitement.
- Les bons de commande sont l'un des contrôles internes fondamentaux relatifs au traitement des dépenses et les politiques du ministère les imposent. Les bons de commande remplis correctement constituent la preuve que les approbations nécessaires ont été obtenues pour les produits commandés et fournissent des renseignements qui peuvent être comparés aux produits reçus. Cependant, nous avons constaté que les factures étaient souvent réglées même si des bons de commande n'avaient pas été préparés comme l'exigent les politiques du ministère.
- Les employés du ministère qui sont chargés du traitement des paiements reçoivent un niveau d'autorisation pour les opérations dans le système financier. Les niveaux d'autorisation avaient pour but de contrôler et de limiter l'accès au système. Nous avons cependant constaté qu'il n'existait aucun mécanisme officiel pour enlever les niveaux d'autorisation des employés qui changeaient de poste. Par exemple, un employé avait conservé l'autorisation nécessaire pour accuser réception de produits même s'il avait été réaffecté à l'approbation du paiement des factures. Un contrôle interne fondamental est l'attribution de ces deux fonctions à des employés différents, de préférence de différents services.
- Les employés chargés de la vérification interne faisaient remarquer, dans un rapport daté d'août 1995, que les contrôles administratifs étaient faibles et qu'en raison du manque de contrôles, il était difficile de déceler les irrégularités.

### **Recommandation**

**Afin que les dépenses soient traitées avec précision et que les risques d'erreurs et d'irrégularités soient minimisés, le ministère doit :**

- **exiger des procédés pour s'assurer que les vérifications du traitement des paiements ont été effectuées;**
- **exiger qu'un superviseur examine et approuve les données introduites dans le système financier avant le traitement des paiements et des écritures de journal, en particulier dans le cas des articles plus coûteux et lorsqu'il n'existe pas de bon de commande;**
- **améliorer les contrôles des paiements grâce à l'utilisation efficace de bons de commande;**
- **adopter des procédés pour annuler rapidement les autorisations d'opérations lorsque des employés changent de poste.**

## 3.08

### **Réponse du ministère**

***Le ministère adoptera les recommandations du rapport.***

***Le vérificateur provincial a remarqué que deux retenues de garantie en vertu de la Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction n'étaient pas appliquées correctement. Le ministère examinera ses processus pour s'assurer que toutes les retenues de garantie appropriées sont déduites.***

***Le ministère renforcera les procédés et les exigences relativement à l'examen et à l'approbation par un superviseur avant le traitement d'opérations n'ayant pas de bon de commande à l'appui. Il réduira en outre la fréquence de telles opérations.***

***Le ministère entreprendra immédiatement un examen visant à établir des protocoles révisés concernant l'attribution des différents niveaux d'autorisation d'opérations dans son système de comptabilité.***

### **MÉTHODES D'APPROVISIONNEMENT**

Dans le but d'assurer un processus équitable et d'obtenir la meilleure valeur en échange des fonds dépensés, le Secrétariat du Conseil de gestion a élaboré des directives qui doivent être suivies pour tous les achats. En règle générale, un processus d'appel d'offres ouvert est nécessaire pour les achats dont le coût estimatif est de 25 000 \$ ou plus. Lorsqu'on prévoit des coûts inférieurs à ce montant, le ministère doit élaborer des politiques pour s'assurer d'obtenir la meilleure valeur. Des ententes écrites officielles sont en outre requises et le prix plafond ne doit pas être dépassé si les conditions de l'entente demeurent les mêmes.

Nous avons constaté que le ministère n'avait pas adopté de procédés pour s'assurer que les conditions des directives du Secrétariat du Conseil de gestion concernant l'achat de produits et services étaient remplies avant de traiter les paiements. Le processus d'appels d'offres requis n'avait pas été utilisé pour le tiers des affectations de consultants que nous avons examinées ou pour l'approvisionnement en matériel informatique loué. Au cours des deux dernières années, le ministère avait dépensé ou s'était engagé à dépenser environ 66 millions de dollars pour louer ce matériel informatique. Les dossiers ne contenaient pas de dispenses documentées pour justifier ou approuver les dérogations au processus requis d'appel d'offres ouvert.

De plus, dans le cas des dépenses de moins de 25 000 \$, même si des politiques du ministère étaient en place, il n'y avait souvent aucune preuve indiquant que le ministère avait fait le nécessaire pour obtenir le meilleur prix. Nous avons également constaté que souvent les contrats signés n'étaient pas consignés dans les dossiers et que les coûts convenus étaient dépassés, sans justification documentée, dans plus du quart des contrats examinés.

## **Recommandation**

**Afin d'assurer un processus d'approvisionnement équitable et l'obtention de la meilleure valeur, le ministère doit :**

- **exiger que tous les paiements soient appuyés par une preuve de conformité avec les politiques d'approvisionnement obligatoires;**
- **surveiller les contrats afin d'empêcher que les paiements dépassent le prix convenu, à moins qu'ils ne soient accompagnés d'une justification et d'une approbation appropriées.**

## **Réponse du ministère**

***Le ministère adoptera les recommandations de la vérification et a entrepris l'élaboration de directives révisées pour que les politiques d'approvisionnement obligatoires soient suivies dans tout le ministère. Il a déjà commencé la formation du personnel à cet égard et veillera à ce qu'il y ait une documentation plus appropriée de la conformité avec les politiques.***

***La réponse concernant les méthodes d'approvisionnement en technologie de l'information se trouve dans la réponse du ministère à la vérification de la Division des sciences et des ressources d'information.***

## **FRAIS DE DÉPLACEMENT ET CARTES D'ACHAT**

Les politiques du ministère exigent que les employés présentent des reçus pour prouver que les frais ont été engagés pour le compte du ministère. Les employés engagent des frais lorsqu'ils voyagent par affaires, qu'ils paient souvent à l'aide de cartes de crédit professionnelles, et lorsqu'ils achètent des produits et fournitures, qu'ils paient à l'aide de cartes d'achat. Le ministère rembourse les frais engagés à l'employé ou paie directement les sociétés ayant émis les cartes à la réception des factures.

Nous avons examiné les contrôles des frais de déplacement des employés et des paiements effectués au moyen de cartes d'achat et constaté qu'ils étaient insuffisants. De façon précise, les reçus des frais de déplacement et des dépenses réglées au moyen de cartes professionnelles n'étaient pas présentés. En outre, les gestionnaires n'examinaient pas toujours les reçus lorsqu'ils approuvaient des frais de déplacement et des achats réglés par carte. En juin 1996, les employés de la vérification interne avaient signalé que sans documentation appropriée à l'appui, il n'y avait aucune preuve de l'exactitude ou de la validité des sommes réclamées.

## **Recommandation**

**Le ministère doit s'assurer que les demandes de remboursement de frais de déplacement et d'achats réglés à l'aide de cartes professionnelles sont correctement examinées, approuvées et accompagnées de justificatifs appropriés.**

## 3.08

### **Réponse du ministère**

**Le ministère adoptera les recommandations de la vérification.**

**Les politiques actuelles du ministère exigent de la documentation à l'appui de tous les frais de déplacement et achats réglés par carte. Le ministère renforcera solidement ces politiques.**

**Le ministère a récemment terminé un examen détaillé faisant suite à l'adoption de la carte d'achat et, bien qu'il y ait des régions géographiques où il connaît encore des problèmes, la non-conformité n'est pas répandue. À la suite de cet examen, le ministère a remis un document à tous les titulaires de carte et gestionnaires pour leur rappeler leurs responsabilités.**

## **RECETTES**

Le ministère a perçu des recettes de 448 millions de dollars pendant l'exercice 1997-1998. Les principales sources de revenus sont les droits de coupe de bois d'œuvre et les droits d'énergie hydraulique, ainsi que les dépôts dans trois comptes à vocation spéciale (CVS), comme l'indique le tableau qui suit.

### **Recettes du ministère pour l'exercice 1997-1998**

<b>Source</b>	<b>En millions de \$</b>
Droits de coupe de bois d'œuvre	178
Droits d'énergie hydraulique	126
CVS pour reboisement forestier	53
CVS pour les pêches et la faune	37
CVS pour les parcs de l'Ontario	26
Autres recettes	28
<b>Total des recettes</b>	<b>448</b>

*Source : Ministère des Richesses naturelles*

En plus de percevoir des redevances, des droits et des dépôts CVS, le ministère a la responsabilité de surveiller le rendement des fiduciaires qui administrent deux fonds en fiducie, le Fonds de reboisement et le Fonds de réserve forestier.

---

## CONTRÔLES DES RECETTES GÉNÉRALES

Nous avons soulevé un certain nombre de préoccupations concernant la perception et la comptabilisation des recettes dans le cadre d'une vérification du ministère en 1992. Pendant l'exercice 1997-1998, le ministère a adopté un nouveau système de comptabilité pour une importante partie de ses recettes et prévoit étendre ce système à ses autres sources de revenus pendant l'exercice 1998-1999. Ce nouveau système et la centralisation de la perception des revenus ont amélioré considérablement les contrôles de la gestion des recettes. Les contrôles financiers des droits d'énergie hydraulique étaient faibles mais les contrôles relatifs à la facturation, à la perception et à la comptabilisation des autres recettes étaient suffisants. Nous avons cependant observé certaines faiblesses :

- Nous avons constaté que les procédés ne permettaient pas de s'assurer que toutes les recettes étaient promptement déposées et correctement comptabilisées. Par exemple, les chèques devraient être estampillés à leur réception aux fins de dépôt pour le ministère seulement et inscrits pour rapprochement ultérieur avec les dépôts bancaires quotidiens.
- Dans le cadre de notre examen des recettes provenant du bois d'œuvre, nous avons constaté que la facturation était lente puisqu'il y avait souvent un délai de près de six mois entre la coupe du bois et l'établissement par le ministère d'une facture représentant les droits applicables.
- Nous avons constaté que dans certains cas, des chèques étaient payables à un employé du ministère. Afin de contribuer à prévenir la possibilité de détournement de fonds du gouvernement, le ministère devrait demander à tous les bénéficiaires de libeller les chèques à l'ordre du Ministre des Finances.

### **Recommandation**

**Afin d'améliorer la gestion de la perception des recettes, le ministère doit :**

- **s'assurer que les recettes reçues sont promptement déposées et correctement comptabilisées;**
- **s'assurer que les factures de droits de coupe de bois d'œuvre sont préparées et envoyées en temps utile;**
- **demander à tous les bénéficiaires de libeller les chèques à l'ordre du Ministre des Finances.**

### **Réponse du ministère**

***Le vérificateur souligne les améliorations des contrôles qui font suite aux récents efforts déployés par le ministère pour adopter une technologie de pointe relativement aux processus touchant les recettes, mais fait valoir que d'autres améliorations sont encore possibles. Le ministère adoptera les recommandations.***

***Le ministère veillera à ce que toutes les recettes soient promptement déposées et comptabilisées. Tous les chèques seront à l'avenir estampillés et consignés pour faciliter le rapprochement.***

***Les retards dans la facturation des détenteurs de permis de coupe constituent une préoccupation importante depuis un certain temps. Le ministère a abordé la question sous différents angles, notamment l'élaboration de protocoles globaux de cubage, le transfert électronique des données et le transfert du traitement dans l'environnement Oracle. Il a récemment organisé un projet pilote d'auto-évaluation avec les principaux détenteurs de permis de coupe.***

***Tous les processus de facturation du ministère indiquent que les paiements devraient être effectués au Ministre des Finances, et le ministère a déjà renforcé cette exigence auprès du fournisseur mentionné.***

## 3.08

### RECETTES D'ÉNERGIE HYDRAULIQUE

Des lois et accords juridiques précisent quand et à quels taux les sociétés d'hydroélectricité sont tenues de payer des droits à la province relativement aux centrales d'énergie hydraulique. Pour l'exercice 1997-1998, les recettes provenant de l'énergie hydraulique étaient de 126 millions de dollars. Nous avons examiné la perception, le traitement et la comptabilisation des recettes d'énergie hydraulique et constaté que les procédés étaient insuffisants pour assurer la perception de toutes les sommes dues à la province.

De récentes initiatives ont contribué à améliorer les contrôles internes de la perception des recettes d'énergie hydraulique. Au cours des deux dernières années, par exemple, on avait relevé 2 millions de dollars d'erreurs de facturation insuffisante et perçu ces sommes.

Nous avons cependant remarqué plusieurs domaines dans lesquels le ministère doit améliorer la gestion de la perception des recettes d'énergie hydraulique :

- Un nombre considérable de lois, règlements et accords juridiques régissent les droits d'énergie hydraulique. Le ministère doit s'assurer que les taux facturés aux sociétés d'hydroélectricité sont en conformité avec les lois et accords applicables. Cependant, nous avons constaté que les reçus des recettes d'énergie hydraulique n'étaient pas toujours vérifiés pour assurer leur conformité avec la loi et les accords juridiques applicables. Par exemple, le ministère n'était pas en mesure de vérifier intégralement plus de 40 millions de dollars de droits annuels d'énergie hydraulique pour un aqueduc majeur parce qu'il n'avait pas au dossier tous les accords juridiques connexes. On n'avait pas préparé de résumé clair de la base de calcul des droits et, par conséquent, on ne pouvait pas s'en servir pour vérifier la validité des recettes reçues.
- Le ministère n'avait pas de liste détaillée des centrales d'énergie hydraulique devant effectuer des paiements. Par exemple, il a récemment constaté qu'une centrale ayant signé un contrat de location n'avait pas été facturée depuis plusieurs années. La société d'hydroélectricité à laquelle la centrale appartient s'est par la suite vu facturer un million de dollars pour les droits des années précédentes.
- Le ministère ne vérifiait pas régulièrement les recettes d'énergie hydraulique en vérifiant sur place l'exactitude de l'information fournie par les sociétés d'hydroélectricité. En 1989 et en 1994, la section de la vérification interne du ministère avait recommandé l'adoption de tels procédés de vérification.

## **Recommandation**

**Pour recevoir tous les droits d'énergie hydraulique auxquels il a droit, le ministère doit :**

- **établir des procédés de facturation et de perception conformes aux lois et aux accords juridiques;**
- **vérifier périodiquement, aux emplacements des sociétés d'hydroélectricité, l'exactitude de l'information fournie.**

## **Réponse du ministère**

***Le ministère adoptera les recommandations de la vérification. Bien que les employés de la Division des services ministériels effectuent le traitement des recettes connexes, la surveillance de la conformité avec les lois et les conditions légales des accords s'effectue au service de la prestation des programmes. Le ministère veillera à ce que les accords connexes et les méthodes de calcul des taux relèvent du secteur de la prestation des programmes.***

***Le ministère examine ses données pour s'assurer qu'il possède une liste détaillée des centrales hydroélectriques devant effectuer des paiements pour l'énergie hydraulique. Il a également renforcé la nécessité d'avertir le ministère de l'arrivée de toute nouvelle installation de production.***

***Le ministère continuera d'augmenter le niveau d'intégration interne pour assurer la gestion appropriée de ses relations avec les centrales de production.***

## **FONDS EN FIDUCIE**

Le ministère est chargé de l'administration de deux fonds en fiducie, le Fonds de reboisement et le Fonds de réserve forestier. Ces fonds ont été créés pour gérer le financement des frais de sylviculture pour des terres de la Couronne où le bois a été coupé ou endommagé par un incendie ou d'autres causes naturelles. Les fonds sont administrés par un fiduciaire et vérifiés par une société d'expertise comptable. Les états financiers vérifiés des deux fonds pour l'exercice terminé le 31 mars 1997 indiquaient les résultats suivants :

### Résumé financier des fonds en fiducie

	Fonds de reboisement (en millions de \$)	Fonds de réserve forestier (en millions de \$)
Recettes	75,6	8,5
Dépenses	45,6	9,2
Augmentation (diminution) du fonds	30,0	(0,7)
Actif total	71,5	9,4

Source : États financiers vérifiés

## 3.08

Nous avons examiné les états financiers vérifiés et les lettres de recommandations à la direction pour les deux fonds. Dans les deux cas, le vérificateur externe signalait que la société de fiducie n'avait pas de système approprié pour assurer le suivi des créances des sociétés forestières. Le vérificateur déclarait, relativement au Fonds de reboisement :

- que le contrat de fiducie n'était pas suffisamment clair pour permettre de déterminer ce qui constituait des frais admissibles à payer par la fiducie;
- que la société de fiducie n'avait pas respecté une exigence du contrat de fiducie en payant des factures à des sociétés forestières avant d'avoir reçu d'elles les rapports requis.

#### Recommandation

**Le ministère doit veiller à ce que des mesures soient prises relativement aux faiblesses soulignées par le vérificateur des fonds en fiducie afin que les systèmes des créances soient améliorés et que seules les dépenses admissibles et correctement justifiées soient payées.**

#### Réponse du ministère

***Le ministère adoptera les recommandations de la vérification.***

***La gestion des fonds en fiducie relève, depuis leur création, d'un fournisseur de l'extérieur. Le ministère est au courant depuis un certain temps des problèmes connexes à l'aspect créances de ce service et collabore avec le fournisseur pour tenter d'améliorer la qualité de la documentation et de la tenue des comptes. Les efforts en ce sens ont malheureusement échoué et des dispositions sont présentement prises pour ramener cette fonction au sein du ministère.***