



Bureau du vérificateur général

**Examen des méthodes de traitement de l'argent
comptant du Centre du service à la clientèle
Laurier et des écarts de caisse signalés pour ce
centre**

Résumé

**Déposé devant le Comité de vérification –
20 juin 2016**

Table des matières

Résumé.....	5
Introduction.....	5
Contexte.....	5
Objectifs et portée.....	6
Résumé des principales constatations.....	7
Recommandations et réponses de la direction.....	9
Conclusion.....	20
Remerciements.....	22
Séance à huis clos.....	22

Résumé

Introduction

Le présent examen a été réalisé à la suite de signalements que la direction du Centre du service à la clientèle Laurier a faits à la Ligne directe fraude et abus en juillet 2015 concernant deux cas de déficit de caisse.

Contexte

La Ville d'Ottawa compte sept centres du service à la clientèle (quatre en zone urbaine et trois en zone rurale), qui fournissent aux résidents un accès à une vaste gamme de services municipaux. Ces services sont : le paiement de l'impôt foncier, des contraventions de stationnement et des factures de services d'eau; l'enregistrement des animaux et le renouvellement des permis d'animaux; l'octroi de licences de mariage et la célébration de mariages civils; l'octroi de permis de construire; l'octroi de permis de feu en plein air; la vente de cartes PRESTO, de laissez-passer et de billets d'OC Transpo; et l'inscription et le paiement des inscriptions à des programmes récréatifs et culturels. Les sept centres du service à la clientèle comptent en tout 32 équivalents temps plein (ETP); celui de la rue Laurier, qui est situé dans l'hôtel de ville d'Ottawa, en compte 13.

Voici les politiques et procédures municipales qui régissent le traitement de l'argent comptant et des fonds de petite monnaie au sein de la Ville :

- Politique sur le traitement de l'argent comptant
- Procédures régissant le traitement de l'argent comptant
- Politique sur les fonds de petite monnaie
- Fonds de petite monnaie – Procédures (procédures relatives aux fonds de petite monnaie)

Ces politiques et procédures constituent un cadre général pour tous les services de la Ville. Elles jettent les bases d'une gestion saine et méthodique de l'argent comptant et des fonds de petite monnaie, et établissent un système de contrôle interne visant à prévenir les pertes, le mauvais traitement des fonds, de même que la mauvaise utilisation et le détournement des fonds de la Ville par le personnel. Par ailleurs, les services et directions de la Ville peuvent créer en complément à ce cadre municipal

leurs propres politiques et procédures qui, tout en étant conformes aux exigences de la Ville, répondront à leurs propres besoins.

Le Bureau du vérificateur général (BVG) est chargé de vérifier les comptes (mais non d'attester les états financiers de la Ville), la conformité et le rendement de l'ensemble des programmes, des activités et des fonctions de tous les services de la Ville, ainsi que de tous ses organismes et conseils et de toutes ses commissions et sociétés sélectionnés. Il est aussi responsable de la Ligne directe fraude et abus, qui est mise à la disposition des employés de la Ville et des membres du public. Cette ligne constitue pour le personnel municipal et le public un véhicule anonyme et confidentiel pour signaler les soupçons et les constats de fraude ou d'abus, à toute heure de la journée, sept jours sur sept.

Le BVG a reçu deux signalements de la direction du Centre du service à la clientèle Laurier concernant deux cas d'écart de caisse représentant respectivement 1 000 \$ et 75 \$. Ces signalements ont été faits à la Ligne directe fraude et abus, conformément à la Politique en matière de fraude et d'abus.

Objectifs et portée

Le BVG a examiné les méthodes de traitement de l'argent comptant du Centre du service à la clientèle Laurier ainsi que les deux écarts de caisse qui y ont été signalés. Les objectifs de cet examen étaient les suivants.

Objectif n° 1

Déterminer si les mécanismes visant à contrôler les méthodes de traitement de l'argent comptant et de rapprochement sont adéquats et fonctionnent comme prévu, de façon à prévenir efficacement les pertes de liquidités.

Critères

- Les politiques et procédures sur le traitement de l'argent comptant et le rapprochement sont adéquates et préviennent efficacement les pertes de liquidités.
- Les politiques et procédures ont été respectées, leur application a été surveillée et des mesures de suivi ont été prises au moment voulu, chaque fois qu'elles étaient nécessaires.

Objectif n° 2

Faire enquête pour déterminer ce qui a causé les écarts de caisse.

Critère

- L'information consignée sur les écarts de caisse et les autres renseignements disponibles font ressortir les causes potentielles des écarts de caisse.

Objectif n° 3

Déterminer s'il existe des preuves de méfait.

Critère

- L'information consignée sur les écarts de caisse et les autres renseignements disponibles font ressortir des preuves de méfait.

Objectif n° 4

Déterminer s'il est possible d'améliorer les méthodes de traitement de l'argent comptant du Centre du service à la clientèle Laurier.

Critère

- Il est possible d'améliorer les politiques, procédures et processus existants concernant le traitement de l'argent comptant et le rapprochement afin de réduire les risques de perte de liquidités.

Résumé des principales constatations

Voici le résumé des principales constatations pour chacun des objectifs de l'examen.

Objectif n° 1 : Déterminer si les mécanismes visant à contrôler les méthodes de traitement de l'argent comptant et de rapprochement sont adéquats et fonctionnent comme prévu, de façon à prévenir efficacement les pertes de liquidités.

- Les erreurs de caisse n'ont pas été systématiquement et rapidement soumises aux niveaux d'autorité concernés du Centre du service à la clientèle, l'un des cas signalés n'ayant pas du tout été rapporté.
- Les rapports d'incident n'ont pas été remplis rapidement, ni transmis à l'Unité du service à la clientèle et du recouvrement comme l'exigent les procédures régissant le traitement de l'argent comptant.

- Aucun dépôt n'était fait lorsque le solde de la caisse dépassait la limite acceptable, comme l'exigent les procédures régissant le traitement de l'argent comptant.
- Les employés ne fermaient pas leur session sur les terminaux des points de vente lorsqu'ils laissaient leur caisse sans surveillance, comme l'exigent les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant.
- Les fonds de petite monnaie n'ont pas été comptés ni rapprochés quotidiennement comme l'exigent les procédures relatives aux fonds de petite monnaie.

Objectif n° 2 : Faire enquête pour déterminer ce qui a causé les écarts de caisse.

- L'écart de caisse de 1 000 \$ peut être attribuable à l'une des causes suivantes :
 1. Erreur de saisie sur le clavier d'un montant d'argent reçu, commise par l'agent du service à la clientèle.
 2. Erreur commise en comptant l'argent reçu d'un client.
 3. Détournement de fonds.
- L'écart de caisse de 75 \$ peut être attribuable à l'une des causes suivantes :
 1. Erreur commise en échangeant des fonds de petite monnaie.
 2. Détournement de fonds.

Objectif n° 3 : Déterminer s'il existe des preuves de méfait.

- Pour ce qui est de l'écart de caisse de 1 000 \$, qui s'est produit le 22 juillet, il est actuellement impossible de conclure qu'il y a des preuves de méfait. Malgré la présence de conditions favorables à un détournement de fonds, rien ne permet de conclure qu'il s'agit là de la cause de l'écart.
- Quant à l'écart de caisse de 75 \$, il est peu probable qu'il soit dû à une erreur, car il aurait fallu compter un excédent dans une caisse enregistreuse au cours de la période où l'écart de caisse a été constaté, soit entre le 7 et le 15 juillet. Or, aucun excédent de ce montant n'a été rapporté pendant cette période. Cependant, rien non plus ne permet de conclure à un méfait.

Objectif n° 4 : Déterminer s'il est possible d'améliorer les méthodes de traitement de l'argent comptant du Centre du service à la clientèle Laurier.

- Le Centre du service à la clientèle Laurier n'utilise pas de feuilles de comptage de caisse pour consigner les données des soldes de caisse de fermeture, des rapprochements et des dépôts.
- Un même terminal de point de vente et un même tiroir-caisse peuvent être utilisés par plusieurs employés au cours d'une journée.
- Les agents du service à la clientèle ne rapportent pas les transactions avec lien de dépendance.
- Certains agents du service à la clientèle n'ont aucun endroit où laisser leurs effets personnels qui soit loin des terminaux des points de vente et des espaces de traitement de l'argent.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la Ville mette au point des politiques et/ou des procédures qui fourniront des directives claires pour ce qui est de signaler à la direction des centres du service à la clientèle les erreurs de caisse que les employés constatent ou leurs soupçons de vol. Ces politiques et procédures doivent par ailleurs indiquer les membres de la direction des centres du service à la clientèle à qui ces signalements doivent être faits, les délais à respecter et les montants minimaux pour lesquels un écart doit être communiqué et soumis aux autorités. Enfin, elles doivent être en accord avec la Politique sur le traitement de l'argent comptant et les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant de la Ville.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Les procédures régissant le traitement de l'argent comptant de la Ville sont ainsi rédigées : « Le superviseur d'une installation doit signaler, dans les 24 heures, tout soupçon de vol ou de fraude concernant un employé à l'Unité des services de sécurité et à Service à la clientèle et Recouvrement et remplir un rapport d'incident municipal, dont il acheminera une copie à chacune de ces deux unités. » Parallèlement à ces procédures, la Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Y sont énoncées d'autres

directives à l'intention du personnel des centres du service à la clientèle, notamment sur le protocole de signalement, et plus précisément sur les montants minimums pour lesquels les écarts de caisse et les soupçons de vol ou de fraude interne doivent être signalés aux autorités; sur la façon de signaler ces écarts et soupçons aux autorités; sur les rôles et les responsabilités relatifs à ces signalements aux autorités; et sur les exigences concernant le signalement des actes de fraude et d'abus. La nouvelle procédure de la Direction des opérations avec la clientèle fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 2

Que la Ville s'assure que le personnel du Centre du service à la clientèle Laurier comprend et respecte les politiques et procédures pertinentes lorsqu'une erreur est constatée ou qu'un vol est soupçonné. Il est recommandé de passer en revue les directives concernées avec le personnel de façon régulière, comme la politique l'exige.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. On y explique la marche à suivre en cas de constat d'erreur ou de soupçon de vol. Cette nouvelle procédure fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 4

Que la Ville élabore des procédures pour les centres du service à la clientèle exigeant la bonne consignation de toutes les étapes de la chaîne de conservation des fonds, y compris l'apposition des signatures requises, ainsi que la conservation des documents concernés dans le coffre-fort.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Y sont énoncées les étapes de la chaîne de conservation des fonds pour les dépôts d'argent, de même que l'exigence de signer les bordereaux de dépôt et de les conserver en lieu sûr au centre du service à la clientèle. La nouvelle procédure de la Direction des opérations avec la clientèle fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 7

Que la Ville envisage de réduire dans les politiques et procédures des centres du service à la clientèle le seuil des transactions au comptant que peuvent effectuer les étudiants et les autres employés ayant peu d'expérience.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Elle s'est déjà penchée sur la possibilité de réduire le seuil des transactions au comptant que peuvent effectuer les étudiants et les autres employés ayant peu d'expérience. Toutefois, compte tenu des conséquences opérationnelles qui découleraient d'une telle mesure, elle croit qu'elle devrait plutôt se fonder sur le degré de complexité des transactions pour établir le niveau d'expérience et de formation requis.

Par conséquent, ServiceOttawa a réduit le degré de complexité des transactions que les étudiants et les autres employés ayant peu d'expérience sont autorisés à effectuer, en excluant par exemple les paiements en plusieurs versements et les paiements partiels. Cette règle figure dans la nouvelle procédure relative au traitement de l'argent comptant de la Direction des opérations avec la clientèle, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle procédure, ServiceOttawa appliquera les mesures suivantes pour réduire les risques associés

aux transactions qu'effectuent les étudiants et les autres employés ayant peu d'expérience :

- La direction a réduit à 1 000 \$ le seuil établi par ServiceOttawa pour les dépôts.
- Des améliorations ont été apportées à la formation et aux ressources de formation sur le traitement de l'argent comptant de la Direction des opérations avec la clientèle.
- Pour avoir l'autorisation d'effectuer des transactions au comptant, les étudiants et les autres employés ayant peu d'expérience doivent suivre la formation sur la Politique sur le traitement de l'argent comptant et les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant.
- Les employés ayant peu d'expérience recevront un encadrement additionnel en cours d'emploi jusqu'à ce qu'on les juge prêts à effectuer des transactions de façon autonome et suivant la procédure relative au traitement de l'argent comptant élaborée par la Direction des opérations avec la clientèle.

Recommandation 9

Que la Ville s'assure que tous les employés ferment leur session sur les terminaux des points de vente avant de s'en éloigner, comme l'exigent la Politique sur le traitement de l'argent comptant et les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant, pour que les tiroirs-caisses soient fermés de façon sécuritaire dans le système.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. L'obligation des employés de fermer leur session sur les terminaux des points de vente y fait l'objet d'une exigence de surveillance par les superviseurs, et tout manquement sera traité conformément aux politiques et procédures de la Ville sur la gestion du rendement ou à celles sur la discipline. Cette nouvelle procédure de la Direction des opérations avec la clientèle fait actuellement l'objet d'un examen final

par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 10

Que la Ville s'assure que les fonds de petite monnaie sont comptés tous les jours à la fermeture, comme l'exigent les procédures relatives aux fonds de petite monnaie.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. L'obligation dont il est question ici y fait l'objet d'une exigence de surveillance par les superviseurs, et tout manquement sera traité conformément aux politiques et procédures de la Ville sur la gestion du rendement ou à celles sur la discipline. Cette nouvelle procédure de la Direction des opérations avec la clientèle fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 11

Que la Ville veille à la préparation d'une feuille de comptage des fonds de petite monnaie où seront consignés la date du comptage, le montant compté et l'écart déficitaire ou excédentaire, ainsi que le montant compté par une deuxième personne chargée de vérifier le comptage; cette feuille devra être signée par la personne ayant fait le comptage et par celle ayant vérifié le comptage.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre.

Recommandation 12

Que la Ville voie à ce que les feuilles de comptage des fonds de petite monnaie soient conservées en lieu sûr et à ce qu'elles soient disponibles pour examen et vérification.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre. Sous l'autorité de ServiceOttawa, les feuilles de comptage seront conservées dans le coffre-fort et déposées tous les mois, conformément aux politiques et procédures de gestion des dossiers de la Ville.

Recommandation 13

Que la Ville veuille à ce qu'un registre répertoriant chaque transaction effectuée dans le coffret-caisse des fonds de petite monnaie soit conservé dans ce coffret-caisse.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre. Sous l'autorité de ServiceOttawa, le registre des transactions sera conservé dans le coffret-caisse des fonds de petite monnaie et déposé tous les mois, conformément aux politiques et procédures de gestion des dossiers de la Ville.

Recommandation 14

Que la Ville veuille à ce que ce registre indique la date, le montant déposé dans le coffret-caisse et le montant qui en est retiré, et à ce qu'il soit signé.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre.

Recommandation 15

Que la Ville voie à ce que ce registre soit signé par une deuxième personne chargée de vérifier le montant de la transaction effectuée dans le coffret-caisse des fonds de petite monnaie.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre.

Recommandation 16

Que la Ville s'assure que la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie sont à jour, ou qu'elle veille à ce que les centres du service à la clientèle élaborent des procédures pour faire appliquer les changements apportés.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Celle-ci sera intégrée dans la Politique sur les fonds de petite monnaie et les procédures relatives aux fonds de petite monnaie du Service des finances d'ici la fin du troisième trimestre de 2016, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre. Par ailleurs, la Direction des opérations avec la clientèle de ServiceOttawa a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Cette procédure porte sur le traitement des fonds de petite monnaie et sur les échanges d'argent. Elle fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 17

Que la Ville veille à ce que les centres du service à la clientèle et le Service des finances adoptent une approche fondée sur les risques pour surveiller l'application de la Politique sur le traitement de l'argent comptant et des Procédures régissant le traitement de l'argent comptant dans les centres du service à la clientèle et pour suivre de près les risques de perte.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Le Service des finances procédera à une évaluation pour déterminer comment implanter une approche fondée sur les risques avec les ressources existantes. Cette évaluation sera prête d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Dans le cadre de cet exercice, le personnel examinera les responsabilités de suivi et de conformité énoncées dans la Politique sur le traitement de l'argent comptant. Cette tâche s'inscrit dans l'initiative stratégique du Service des finances (examen de la Politique sur le traitement de l'argent comptant et des Procédures régissant le traitement de l'argent comptant), qui est en cours de réalisation et dont l'achèvement est prévu pour le premier trimestre de 2017.

Par ailleurs, la Direction des opérations avec la clientèle de ServiceOttawa a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Y est énoncée la responsabilité pour les coordonnateurs de faire un suivi sur l'atténuation des risques et de surveiller la conformité à la Politique sur le traitement de l'argent comptant et aux Procédures régissant le traitement de l'argent comptant. Cette nouvelle procédure de la Direction des opérations avec la clientèle fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

La Direction de l'assurance de la qualité, des normes et de l'amélioration continue de ServiceOttawa rendra compte des pratiques de traitement de l'argent comptant dans son rapport d'assurance de la qualité mensuel. Ce rapport est présenté à l'équipe de gestion de la Direction des opérations avec la clientèle, au gestionnaire

de la Direction de l'assurance de la qualité, des normes et de l'amélioration continue et à la directrice de ServiceOttawa. La direction pourra le consulter pour déterminer si le personnel de première ligne respecte les politiques et les procédures de la Ville et de ServiceOttawa.

Recommandation 18

Que la Ville veille à ce qu'il y ait, pour les exceptions prévues à la Politique sur le traitement de l'argent comptant et aux Procédures régissant le traitement de l'argent comptant, une marche à suivre dûment consignée et approuvée, qui soit à jour et conforme aux autres processus, et que tous les employés des centres du service à la clientèle, les nouveaux comme les anciens, pourront suivre à titre de référence.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. Le processus pour demander et autoriser une exception est mentionné dans la section « Division des tâches » de l'actuelle Politique sur le traitement de l'argent comptant de la Ville. Toutefois, le Service des finances révisera la Politique et y ajoutera une section complète sur ce processus afin de clarifier les règles, car la division des tâches n'est pas le seul domaine pouvant faire l'objet d'exceptions. Cette révision sera effectuée dans le cadre de l'initiative stratégique du Service des finances (examen de la Politique sur le traitement de l'argent comptant et des Procédures régissant le traitement de l'argent comptant), qui est en cours de réalisation et dont l'achèvement est prévu pour la fin du premier trimestre de 2017.

Recommandation 19

Que la Ville veille à ce que le Centre du service à la clientèle Laurier utilise une feuille de comptage de caisse quotidienne (ou un autre mécanisme de contrôle similaire) pour consigner le détail du comptage, des transactions quotidiennes, des rapprochements et des dépôts, et qu'elle élabore des politiques et/ou des procédures pour les centres du service à la clientèle qui feront état de ce changement.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Direction des opérations avec la clientèle a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. Cette nouvelle procédure fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016. Y sont énoncés un processus et une méthode de consignation améliorés en ce qui a trait à la chaîne de conservation des fonds, une étape de consignation des dépôts sur des bordereaux et des mécanismes de contrôle additionnels pour le traitement de l'argent comptant, comme le veut la recommandation 4.

Au Centre du service à la clientèle Laurier, le détail du comptage de caisse, des transactions quotidiennes, des rapprochements et des dépôts figure dans les rapports générés par les caisses enregistreuses ITB (rapports de clôture des caisses enregistreuses et rapports sur les dépôts), les résumés des ventes quotidiennes et les bordereaux de dépôt. Les rapports de clôture des caisses enregistreuses indiquent tous les employés ayant utilisé la caisse, la date, le numéro du terminal du point de vente, le nombre et le type des transactions effectuées, les transactions annulées, le nombre de dépôts effectués dans la journée, ainsi que le montant et le détail du dépôt final. Quant aux bordereaux de dépôt, on y consigne le comptage manuel de l'argent comptant et des chèques reçus; le rapprochement du dépôt se fait par comparaison de ces montants avec ceux du rapport de clôture. La retranscription dans un autre document des données figurant dans ces documents sources complexifie le processus de rapprochement et crée un risque d'erreur.

Les rapports de clôture des caisses enregistreuses et les rapports sur les dépôts sont conservés en format électronique dans le système ITB Manager et peuvent être imprimés en tout temps. De plus, une copie papier de ces rapports et des bordereaux de dépôt sera conservée en lieu sûr dans la salle de rapprochement, de façon à ce que les données sur le comptage, les transactions quotidiennes, les rapprochements et les dépôts soient réunis au même endroit.

Recommandation 20

Que la Ville veuille à désigner un endroit, séparé des espaces de traitement de l'argent comptant, où les employés pourront laisser leurs effets personnels, et qu'elle voie à ce que les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant soient modifiées en conséquence.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation. La Politique sur le traitement de l'argent comptant et les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant de la Ville seront révisées en ce sens; elles comporteront une directive générale selon laquelle les effets personnels devront être laissés dans un endroit séparé de l'espace de traitement de l'argent. Cette révision sera effectuée dans le cadre de l'initiative stratégique du Service des finances (examen de la Politique sur le traitement de l'argent comptant et des Procédures régissant le traitement de l'argent comptant), qui est en cours de réalisation et dont l'achèvement est prévu pour la fin du premier trimestre de 2017.

Par ailleurs, la Direction des opérations avec la clientèle de ServiceOttawa a élaboré sa propre procédure relative au traitement de l'argent comptant, qui a été approuvée le 27 avril 2016 par l'équipe de gestion de ServiceOttawa. On y traite des endroits où les employés peuvent laisser leurs effets personnels. Cette nouvelle procédure fait actuellement l'objet d'un examen final par le Service des finances, après quoi ServiceOttawa commencera la formation et la mise en œuvre, qui devraient se terminer d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 26

Que la Ville élabore une politique et/ou une procédure pour les centres du service à la clientèle exigeant que les agents du service à la clientèle rapportent les transactions avec lien de dépendance et les autres transactions de ce type avec des clients qu'ils connaissent personnellement, de façon à ce que ces clients soient dirigés vers d'autres agents.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À l'heure actuelle, la Politique sur le traitement de l'argent comptant de la Ville se fonde sur le Code de conduite. Toutefois, il y sera ajouté une référence précise à

l'obligation qu'ont les employés de la Ville qui manipulent de l'argent comptant de déclarer tout lien de dépendance et toute autre relation de ce type entretenus avec des clients. Cette révision sera effectuée dans le cadre de l'initiative stratégique du Service des finances (examen de la Politique sur le traitement de l'argent comptant et des Procédures régissant le traitement de l'argent comptant), qui est en cours de réalisation et dont l'achèvement est prévu pour la fin du premier trimestre de 2017.

Actuellement, ServiceOttawa forme le nouveau personnel sur les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant et sur le Code de conduite et donne une formation d'appoint annuelle au personnel en place. Une fois l'examen général de la Politique et des Procédures terminé, ServiceOttawa veillera à ce que les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant des Opérations avec la clientèle soient conformes aux exigences de la Politique et des Procédures de la Ville en ce qui a trait aux relations indépendantes, d'ici le premier trimestre de 2017.

Conclusion

L'examen qui a été fait de la documentation, notamment des politiques, des procédures et des données sur les transactions, des entrevues et des discussions avec le personnel des centres du service à la clientèle et du Service des finances, ainsi que les faits observés, ont fait ressortir plusieurs cas de non-respect des politiques et des procédures en place. En voici des exemples :

- Les rapports d'incident n'ont pas été remplis rapidement, ni transmis à l'Unité du service à la clientèle et du recouvrement comme l'exigent les procédures régissant le traitement de l'argent comptant.
- Les employés ne fermaient pas leur session sur les terminaux des points de vente lorsqu'ils laissaient leur caisse sans surveillance, comme l'exigent les Procédures régissant le traitement de l'argent comptant.
- Les fonds de petite monnaie n'ont pas été comptés ni rapprochés quotidiennement comme l'exigent les procédures relatives aux fonds de petite monnaie.

De plus, il apparaît nécessaire d'améliorer certains processus opérationnels relatifs au traitement de l'argent comptant. Plus précisément, il y a lieu d'inclure dans les politiques et procédures des dispositions visant à combler les lacunes décrites ci-dessous, qui augmentent le risque d'erreur, de perte et de vol :

- Les erreurs de caisse n'ont pas été systématiquement et rapidement soumises aux niveaux d'autorité concernés du Centre du service à la clientèle, l'un des cas signalés n'ayant pas du tout été rapporté.
- Le Centre du service à la clientèle Laurier n'utilise pas de feuilles de comptage de caisse pour consigner le détail des soldes de caisse de fermeture, des rapprochements et des dépôts.
- Un même terminal de point de vente et un même tiroir-caisse peuvent être utilisés par plusieurs employés au cours d'une journée.
- Les agents du service à la clientèle ne rapportent pas les transactions avec lien de dépendance.

Notons par ailleurs que le BVG avait déjà relevé des manquements à la Politique sur le traitement de l'argent comptant et aux Procédures régissant le traitement de l'argent comptant dans son rapport de vérification des centres du service à la clientèle de 2012¹. Voici certains des problèmes sur lesquels portaient les recommandations du rapport :

- Problèmes de division des tâches.
- L'argent n'était pas compté lorsqu'il changeait de mains.
- Introduction d'un programme d'assurance de la qualité.
- Divers processus d'amélioration de la conformité.
- Mise à jour des politiques, des procédures et des processus pour optimiser l'utilisation des fonctionnalités ainsi que l'efficacité et l'efficience du nouveau système de caisses enregistreuses.

Dans le rapport de vérification de 2012, la direction a répondu que des améliorations avaient été apportées aux processus de façon à garantir en tout temps la conformité aux exigences.

Les recommandations du présent rapport devront être appliquées dans un avenir proche pour que soient éliminés les risques signalés.

En ce qui concerne les écarts de caisse, nous avons examiné les renseignements disponibles à ce jour, les manquements constatés aux politiques et aux procédures, et

¹ Le suivi de la vérification des centres du service à la clientèle de 2012 est en cours de réalisation et sera présenté au Comité de vérification en 2016.

les autres points nécessitant des améliorations non négligeables – recommandées dans le présent rapport – aux politiques et procédures des centres du service à la clientèle; il ressort de cet examen qu'il n'existe pas de preuve permettant de conclure ou à des erreurs, ou à des méfaits.

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance pour l'aide et la coopération dont ont fait preuve la direction et le personnel du Centre du service à la clientèle Laurier et le Service des finances.

Séance à huis clos

Aux fins de préparation du présent rapport, les Services juridiques et le Bureau du vérificateur général ont préparé conjointement cette version publique du résumé de l'Examen des méthodes de traitement de l'argent comptant du Centre du service à la clientèle Laurier et des écarts de caisse signalés pour ce centre. Le résumé omet les recommandations 3, 5, 6, 8 et 21 à 25, ainsi que d'autres renseignements qui auraient pu violer le droit à la vie privée ou porter atteinte à la sécurité des biens de la Ville.

Le greffier municipal et chef du contentieux, en consultation avec le vérificateur général, la trésorière municipale et l'enquêteur chargé d'examiner les réunions municipales, a recommandé que, si le comité décidait de se réunir à huis clos pour discuter de la vérification dans son intégralité, ces discussions ne soient pas rendues publiques. La justification fondamentale de l'approche recommandée est que cette dernière vise deux exceptions à la règle légale prévoyant que toutes les réunions de comités et de conseils municipaux soient ouvertes au grand public. La première exception est celle qui s'applique aux « renseignements privés concernant une personne qui peut être identifiée, y compris des employés de la municipalité ou du conseil local » et la deuxième, une exemption statutaire pour les réunions à huis clos, concerne « la sécurité des biens » de la Ville.