
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DU COMMERCE

4.06—Examen des contrôles financiers

(Suivi de la section 3.06 du *Rapport annuel 1999*)

CONTEXTE

L'examen que nous avons effectué dans le cadre du *Rapport annuel 1999* portait sur les contrôles financiers du ministère du Développement économique et du Commerce (le Ministère), alors fusionné avec le ministère du Tourisme. Les objectifs clés du ministère consistaient à élargir 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 années précédant notre examen de 1999, le Ministère avait subi d'importants changements structurels, notamment la fusion susmentionnée avec le ministère du Tourisme, dont il a été séparé par la suite, et le transfert ou la fermeture d'un certain nombre d'organismes. La prestation des programmes avait également fait l'objet de modifications importantes tandis que les budgets et le personnel avaient été considérablement réduits. Par ailleurs, le Ministère était devenu le fournisseur de services administratifs du ministère des Affaires intergouvernementales, et il s'apprêtait à céder un certain nombre de fonctions financières à un nouvel organisme central, soit le Bureau des services communs. Le transfert a eu lieu en juin 2000.

Au cours de l'exercice 1998-1999, le Ministère a consacré 161 millions de dollars à l'administration des programmes relatifs au développement économique, au commerce et au tourisme, comme suit : 40 millions pour les salaires et avantages sociaux, 76 millions pour les autres dépenses directes de fonctionnement telles que les fournitures, les services et le matériel et 45 millions pour les paiements de transfert et autres débours.

Nous avons examiné les procédures, les systèmes et les contrôles financiers du Ministère afin de vérifier s'ils fournissaient l'assurance que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées.

Avant notre examen de 1999, 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 sommes toutefois arrivés à la conclusion que, dans l'ensemble, les contrôles financiers en place ne fournissaient pas l'assurance que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées. Les contrôles relatifs au montant de 15 millions de dollars dépensé annuellement par l'intermédiaire du compte des avances à justifier du Ministère étaient faibles puisque le compte ne faisait pas l'objet d'un rapprochement en temps opportun et, dans certains cas, le délai entre les paiements et leur comptabilisation dans le système financier était de six mois ou plus. Il y avait également des lacunes sur le plan de la répartition des tâches à la Direction des finances, puisque 21 employés sur 28 pouvaient à la fois entrer les données sur les opérations dans le système financier et approuver les

paiements. Par ailleurs, pour plus de 60 % des achats que nous avons examinés, nous avons relevé des lacunes dans les contrôles telles que l'absence des bons d'achat, des contrats et des appels d'offres exigés. Les contrôles relatifs à la paie étaient suffisants en général.

Nous avons donc recommandé au Ministère de remédier aux problèmes en matière de contrôle. Le Ministère a répondu qu'il apporterait des mesures correctrices pour :

- effectuer les rapprochements et comptabiliser toutes les opérations en temps voulu;
- assurer une répartition adéquate des tâches relatives au traitement des opérations financières;
- exiger que tous les paiements soient appuyés par des documents prouvant que l'on avait respecté les politiques obligatoires en matière d'appels d'offres et d'approbations.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus du ministère du Développement économique et du Commerce, le Ministère a apporté des mesures correctrices importantes à l'égard de toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre rapport de 1999. Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations.

COMPTE DES AVANCES À JUSTIFIER

Traitement des paiements

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.*

État actuel

Le Ministère nous a informés qu'il a révisé ses procédures en août 1999 et fixé un montant maximum de 100 000 \$ pour les chèques manuels. Par ailleurs, le Bureau des services communs (au Secrétariat du Conseil de gestion) surveillera le rendement des employés pour s'assurer qu'ils comptabilisent promptement et correctement les opérations dans le système financier en respectant la procédure établie à cet effet.

Pour garantir que les dépôts sont comptabilisés au fur et à mesure, le Ministère nous a avisés que la procédure actuelle exige que le Bureau des services communs enregistre les dépôts dans le compte des avances à justifier et dans le système financier du bureau principal du Ministère dans un délai de 24 à 48 heures.

Contrôles applicables à la signature des 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.*

État actuel

Le Ministère a indiqué qu'il dispose maintenant d'une nouvelle machine à signer les chèques dotée de caractéristiques de sécurité améliorées, notamment des signatures électroniques. Le Bureau des services communs a enseigné au personnel à utiliser correctement la nouvelle machine et a distribué aux employés une description des nouveaux contrôles et des nouvelles procédures. Suivant ces nouveaux contrôles, le personnel qui traite les chèques manuels ne peut pas enregistrer les paiements dans le système financier. Les deux employés responsables de l'impression des chèques possèdent chacun un mot de passe pour accéder à la machine à signer les chèques. La clé de la machine est conservée dans un endroit sûr dont l'accès est restreint au directeur et au coordonnateur des opérations financières. Quant aux formules de chèque, elles sont conservées dans un classeur situé dans une pièce verrouillée et seuls le représentant principal du service à la clientèle et l'adjoint administratif y ont accès.

Le Ministère nous a en outre informés que le Bureau des services communs surveillait l'observation des procédures par le personnel.

Ententes et rapprochements relatifs au compte des avances à justifier

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.*

État actuel

Le Ministère nous a avisés qu'il avait communiqué avec le ministère des Finances pour s'assurer que des ententes concernant le compte des avances à justifier seraient conclues avec chacun des trois ministères qui reçoivent des services financiers de la Direction des finances, à savoir le ministère du Développement économique et du Commerce, le ministère

des Affaires intergouvernementales et le ministère du Tourisme. Le ministère des Finances a toutefois répondu qu'il ne signerait aucune entente de ce genre avec les trois ministères concernés parce qu'une nouvelle politique était en voie d'élaboration pour le fonctionnement du compte des avances à justifier. Cette politique imposera des exigences aux ministères à cet effet et éliminera la nécessité de conclure une entente distincte avec chacun d'eux. Au moment de notre suivi en juillet 2001, la nouvelle politique n'était pas encore au point.

Le processus de rapprochement bancaire du compte des avances à justifier a été révisé et des ressources supplémentaires ont été affectées à cette tâche pour assurer son exécution dans les délais prévus. Les rapprochements bancaires mensuels relèvent maintenant du Bureau des services communs et, au moment de notre suivi, ils étaient effectués et examinés à intervalles réguliers.

MASSE SALARIALE

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.*

État actuel

Le Ministère nous a informés que le Bureau des services communs a instauré des procédures qui prévoient une comparaison préalable de la paie et de la liste de paie qui est vérifiée par le représentant de la paie chargé de la vérification préalable. Par ailleurs, le directeur de la paie et le chef de groupe du Bureau des services communs effectuent chacun de leur côté des vérifications au hasard à chaque période de paie pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur dans les paiements. La fonction de rapprochement a été modifiée et l'effectif a été augmenté pour assurer une répartition adéquate des tâches et le renforcement des contrôles internes.

Le Ministère a précisé que les écarts entre les comptes de paie et d'avantages sociaux et les registres du ministère des Finances étaient examinés et résolus sur une base mensuelle dans le cadre du processus de rapprochement des comptes centraux. Nous avons constaté que les rapprochements étaient effectués à intervalles réguliers.

AUTRES DÉPENSES

Méthodes d'approvisionnement

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 à ses règlements obligatoires en matière d'acquisition par appel d'offres et d'approbation.*

État actuel

Le Ministère nous a informés qu'il s'était réuni avec la haute direction et le personnel des programmes pour passer en revue ses règlements en matière d'approvisionnement à la lumière des lacunes relevées dans l'examen de 1999. Il a indiqué qu'il rationalisait et modernisait la fonction d'approvisionnement dans le cadre du transfert de cette fonction au Bureau des services communs. Au moment de notre suivi en juillet 2001, le Ministère avait conclu une entente en matière de services avec le Bureau et attendait la signature finale de cette entente et sa mise en œuvre.

Le Ministère nous a dit que cette entente exigeait du Bureau des services communs qu'il surveille le respect de la politique et qu'il lui rapporte les cas d'inobservation importants afin qu'il prenne les mesures qui s'imposent. Le Ministère a en outre renforcé l'exigence imposée aux administrateurs d'un secteur de programme qui consiste à examiner la documentation à l'appui avant d'approuver le paiement des factures. Il nous a en outre informés que des séances de formation sur l'approvisionnement ont été organisées à l'intention du personnel des programmes au cours de l'exercice 2000-2001.

Contrôles du traitement informatique

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 celles des paiements.*

État actuel

Le Ministère a indiqué que le Bureau des services communs a restreint l'accès au système financier de façon qu'un même employé ne puisse pas traiter les paiements et effectuer le processus de rapprochement. Le nom des personnes qui approuvent les paiements est consigné dans le journal d'exploitation et comparé à la liste des employés autorisés à exécuter cette fonction.

Rapprochements avec les registres du ministère des Finances

Recommandation

Afin que toutes les opérations comptabilisées dans son système financier 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.*

État actuel

Au moment de notre suivi en juillet 2001, nous avons constaté que les opérations financières du Ministère faisaient l'objet d'un rapprochement avec les registres du ministère des Finances et que les écarts étaient résolus le plus rapidement possible. Le Bureau des services communs exécutait cette tâche pour le Ministère.

CONTRÔLES FINANCIERS GÉNÉRAUX

Dotation en personnel

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.

État actuel

Depuis l'examen de 1999, le Ministère a instauré une nouvelle structure organisationnelle visant à renforcer les fonctions d'approvisionnement et de rapprochement. Il nous a informés que 17 des 32 employés affectés au traitement des opérations financières et à l'approvisionnement ont été transférés au Bureau des services communs en juin 2000 dans le cadre de la réorganisation. Pour assurer un contrôle adéquat des activités financières, tant le Ministère que le Bureau s'employaient en permanence à actualiser les politiques, à rationaliser les procédures et à offrir la formation nécessaire aux employés pour leur permettre de s'acquitter de leurs nouveaux rôles.