Bureau du vérificateur général

Rapport sur les suivis de vérification

Déposé devant le Comité de la vérification
Le 22 octobre 2019

Bureau du vérificateur général

Le 22 octobre 2019

Au maire, aux membres du Comité de la vérification et aux membres du Conseil,

C’est avec plaisir que je vous présente le rapport sur les suivis de vérification effectués par le Bureau du vérificateur général de la Ville d’Ottawa.

Le rapport inclut un aperçu et un sommaire de chacun des suivis effectués.

Le tout respectueusement soumis,

Ken Hughes

Vérificateur général

Personnel du Bureau du vérificateur général

Ken Hughes

Sonia Brennan

Ed Miner

Chantal Amyot

Abhishek Gangwal

Sarah Parr

Louise Proulx

Margaret Sue

Ines Santoro

Table des matières

Progrès réalisés 1

Sommaire et évaluation de l'état de mise en œuvre global des recommandations du rapport de vérification 1

Sommaires – Suivis de vérification 4

Suivi de la vérification de 2015 des espèces en péril 5

Suivi de l'examen de 2016 des méthodes de traitement de l'argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier 9

Suivi de l'enquête de 2017 sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle 12

Progrès réalisés

Le Bureau du vérificateur général (BVG) assure le suivi de ses vérifications deux ou trois ans après le dépôt de son rapport afin de donner à la direction le temps de mettre en œuvre ses recommandations. Un suivi peut être mené plus tôt si la mise en œuvre des mesures correctives est achevée. Le BVG respecte les pratiques exemplaires et les normes professionnelles de la communauté internationale des vérificateurs en incluant la pratique du suivi de vérification. Le processus de vérification comprend différentes étapes : la planification, le travail sur le terrain, la production du rapport et, enfin, le suivi. À l'étape du suivi, le BVG évalue l'adéquation, l'efficacité et le caractère opportun des mesures que la direction a prises pour donner suite aux observations et aux recommandations inscrites dans le rapport de vérification. Cette évaluation permet au Bureau de s'assurer que les mesures requises, promises par la direction et approuvées par le Conseil ont été mises en œuvre.

Les suivis des vérifications figurant dans le présent rapport comprennent les suivants :

- Suivi de la vérification de 2015 des espèces en péril
- Suivi de l'examen de 2016 des méthodes de traitement de l'argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier
- Suivi de l'enquête de 2017 sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle

Comme on peut le voir dans la section suivante, il est clair, d'après les résultats de ces suivis, que la direction participe activement au processus de vérification.

Sommaire et évaluation de l'état de mise en œuvre global des recommandations du rapport de vérification

Les vérifications aident à améliorer les pratiques de gestion, à augmenter l'efficacité opérationnelle, à cibler les économies potentielles et à régler un certain nombre de problèmes précis. L'étape du suivi permet d'évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports de vérification. Le présent rapport ne vise pas à fournir une évaluation de chacune des recommandations formulées. Il présente plutôt notre évaluation globale des progrès réalisés à ce jour à la suite de toutes les vérifications effectuées. Le personnel du BVG se tient à la disposition du Conseil si ce dernier souhaite tenir une discussion plus approfondie sur certains suivis.

Le tableau ci-dessous résume notre évaluation de l'état de mise en œuvre de chaque recommandation pour les suivis de vérification susmentionnés.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Suivi	Total	Achevée	En cours	À venir	Ne s'applique plus
Espèces en péril	8	7	1	0	0
Méthodes de traitement de l'argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier	26	26	0	0	0
Écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle	6	6	0	0	0
Total	40	39	1	0	0
Pourcentage	100 %	98 %	2 %	0 %	0 %

Nous avons classé chacun des suivis de vérification d'après les critères suivants :

- **Solides progrès** = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme étant « achevées »;
- **Peu ou pas de progrès** = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme étant « à venir »;
- **Progrès graduels** = tous les autres suivis.

Solides progrès

- Suivi de la vérification de 2015 des espèces en péril
- Suivi de l'examen de 2016 des méthodes de traitement de l'argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier
- Suivi de l'enquête de 2017 sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle

Peu ou pas de progrès

- Aucun

Progrès graduels

- Aucun

Sur la base de ces critères, tous les suivis de vérification menés ont démontré de réels progrès. Les suivis de vérification étant maintenant achevés, aucun autre travail d’examen de la mise en œuvre de ces recommandations n’est prévu par le BVG. Cependant, selon le plan de travail annuel et les demandes du Conseil municipal, de nouvelles vérifications dans ces domaines pourraient avoir lieu à l’avenir.

Sommaires – Suivis de vérification

La section suivante contient le sommaire de chacun des suivis de vérification.

Suivi de la vérification de 2015 des espèces en péril

Le suivi de la vérification de 2015 des espèces en péril figure dans le plan de travail de 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG). Le remaniement organisationnel de 2016 a fusionné certaines directions générales et réattribué les fonctions entre elles. À titre informatif, l'ancien Service des travaux publics (STP) a été jumelé aux Services environnementaux pour former la Direction générale des travaux publics et de l'environnement (DGTPE). Les Services d'exploitation des installations (des bâtiments) se sont ajoutés à la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI). De plus, l'ancienne Unité de l'utilisation du sol et des systèmes naturels (USSN), devenue Résilience et Aménagement des systèmes naturels, qui possède l'expertise sur les espèces en péril, fait désormais partie de la Direction des systèmes naturels et des affaires rurales, qui relève des Services de développement économique, dans la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (DGPIDE).

Voici les principaux constats de la vérification de 2015 :

Protocoles et lignes directrices

- En ce qui concerne la protection des espèces en péril, la Ville suivait différents protocoles et lignes directrices conformes à la *Loi sur les espèces en voie de disparition* de l'Ontario et à la *Loi sur les espèces en péril* du Canada, mais qui ne fournissaient pas de liste complète des espèces en péril. L'identification des espèces était plutôt effectuée à l'aide de différentes sources externes; l'une d'entre elles, publiée par un organisme bénévole, a été jugée incomplète et caduque.
- Il n'y avait pas de protocoles ou de pratiques de gestion exemplaires pour les travaux d'entretien de la Ville, qu'ils soient effectués dans les zones sensibles ou non sensibles.

Protection des espèces en péril lors des projets d'infrastructure d'envergure

- Pour les projets d'infrastructure d'envergure, la Ville doit réaliser une évaluation environnementale (EE) ou une EE simplifiée pour démontrer que le projet ne nuira pas aux caractéristiques environnementales du lieu (comme les espèces en péril ou leur habitat) ou que des mesures d'atténuation seront mises en place pour réduire les nuisances.

- Entre l'achèvement de l'EE et le début du projet, il se peut que des changements soient faits à l'environnement (p. ex. un oiseau protégé pourrait décider de faire son nid) ou aux lois (p. ex. une nouvelle espèce est ajoutée à la liste d'espèces en péril), ce qui rendrait les conclusions de l'EE caduques.
- La Ville n'avait aucun protocole pour déterminer et évaluer les répercussions d'un changement potentiel dans l'environnement ou les lois avant le début d'un projet d'infrastructure d'envergure.

Protection des espèces en péril lors des travaux d'entretien des drains

- L'entretien du drainage est assuré par les Services environnementaux. Entre 2010 et 2015, la Ville avait une entente avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts (MRNF) de l'Ontario, selon laquelle les opérations d'entretien de 14 drains situés dans des zones sensibles ont été exemptées de certaines dispositions de la *Loi sur les espèces en voie de disparition*.
- En 2015, en raison du nouveau processus d'exemption du MRNF, la Ville a signalé plus de 700 drains et a mis à jour la liste d'espèces en péril qui pourraient se trouver près de ces derniers. Afin de maintenir l'exemption des dispositions de la *Loi sur les espèces en voie de disparition*, la Ville était censée mettre à jour son plan d'atténuation pour tenir compte du nombre accru de drains et d'espèces en péril, ce qu'elle n'avait cependant pas encore fait.

Formation offerte sur les espèces en péril

- Des formations sur les espèces en péril étaient données de façon ad hoc. La Ville n'avait pas de programme de formation obligatoire sur la protection des espèces pour les nouveaux employés permanents ou temporaires qui pourraient être en contact avec des espèces en péril.

Rôles et responsabilités

- Tandis que l'Unité de l'utilisation du sol et des systèmes naturels (USSN) était responsable des politiques et des listes d'espèces en péril de la Ville, il incombait à chaque direction générale de s'occuper de la mise en œuvre et de la conformité aux politiques. Les directions générales comptaient généralement sur leurs employés et les entrepreneurs pour mettre en œuvre les mesures d'atténuation requises.

Liste des espèces en péril à Ottawa

- Le principal outil utilisé par la Ville pour identifier les espèces en péril est sa liste des espèces considérées comme en péril à Ottawa. Cependant, tous les employés qui travaillent avec les espèces en péril n'y avaient pas accès.
- Outre cette liste, plusieurs autres étaient accessibles aux employés de la Ville, mais elles contenaient de l'information différente.
- L'USSN ne suivait pas de processus officiel pour tenir à jour et distribuer la liste interne des espèces en péril d'Ottawa. De plus, une seule personne était chargée de mettre à jour cette liste et de communiquer les changements aux employés de la Ville et aux ressources externes.

Tableau 2 : Sommaire de l'état de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	Partiellement achevées	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	8	7	1	0	0
Pourcentage	100 %	87,5 %	12,5 %	0 %	0 %

Conclusion

La direction a réalisé de bons progrès dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations de la vérification; seule une recommandation sur huit reste partiellement achevée.

Dans la vérification, on recommandait que la Ville adopte des pratiques de gestion exemplaires en matière d'opérations d'entretien dans les zones sensibles et non sensibles pour protéger les espèces en péril et leur habitat. Malgré que des pratiques de gestion exemplaires ont été élaborées, le BVG n'a pas pu confirmer leur adoption, puisqu'aucun projet mené selon ces pratiques n'était disponible pour examen. Cette recommandation sera considérée comme achevée lorsque les projets seront menés conformément aux pratiques de gestion exemplaires.

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l’assistance accordées à l’équipe de vérification.

Suivi de l’examen de 2016 des méthodes de traitement de l’argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier

Le présent document constitue le rapport du suivi de l’examen de 2016 des méthodes de traitement de l’argent comptant et des écarts de caisse du Centre du service à la clientèle (CSC) Laurier.

Voici, entre autres, les principales constatations de l’examen mené à l’origine, en 2016 :

- Les responsables compétents de la direction du Centre du service à la clientèle (CSC) n’ont pas été systématiquement et rapidement saisis des erreurs de caisse. Dans un cas, on n’a même rien signalé du tout.
- Les rapports d’incident n’ont pas été établis 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 fonds n’ont pas été ramassés lorsque les soldes ont dépassé les niveaux admissibles, comme l’exigent les procédures régissant le traitement de l’argent comptant.
- Les transactions portant sur des sommes considérables (de plus de 1 000 $) n’ont pas été traitées sous la surveillance d’une deuxième personne.
- Les fonds n’ont pas été déposés en lieu sûr, comme il se doit et comme l’exigent les procédures régissant le traitement de l’argent comptant.
- Tous les employés du CSC avaient accès aux combinaisons de coffre-fort, aux clés, aux tiroirs-caisses et aux fournitures de dépôt dans la salle de comptage des espèces, ce qui donnait lieu à un risque potentiel de pertes et de dissimulation des pertes.
- Les employés ne fermaient pas leur session sur les terminaux des points de vente lorsqu’ils laissaient la zone de traitement des fonds sans surveillance, comme l’exigent pourtant les Procédures régissant le traitement de l’argent comptant.
- La monnaie d’appoint n’était pas comptée et ne faisait pas non plus l’objet d’un rapprochement au quotidien, comme l’exigent les procédures régissant la monnaie d’appoint.

- Il n’y avait pas de transfert de fonds et de document entre deux étapes du processus, ce qui donnait lieu à un risque, puisqu’on ne pouvait pas établir la responsabilité des pertes ni prévenir les pertes.
- Les fiches de comptage journalier des espèces n’étaient pas utilisées par le CSC Laurier pour comptabiliser les détails de la clôture du comptage des espèces, du contrôle de concordance et du dépôt.
- Quand le personnel traitait des transactions dans les terminaux de point de vente, le tiroir-caisse s’ouvrait après chaque transaction, qu’il y ait des fonds ou non.
- Différents employés se servaient du même terminal de point de vente et du même tiroir-caisse dans la même journée.
- Certains agents du service à la clientèle n’avaient nulle part où ranger leurs effets personnels à l’écart des terminaux de point de vente et des secteurs de traitement de l’argent comptant.
- Il n’y avait pas de processus de surveillance de la conformité ou d’assurance de la qualité en vigueur pour veiller à respecter en permanence les politiques et les procédures de traitement de l’argent comptant.
- La qualité et la quantité des caméras de vidéosurveillance de la sécurité des CSC ne permettaient pas de veiller à ce que la préparation des dépôts soit enregistrée en bonne et due forme, notamment les coupures de billets de banque.
- Le fonctionnement des caméras de sécurité ne faisait pas l’objet d’essais continus pour s’assurer qu’elles fonctionnaient conformément aux exigences et qu’elles continuaient de répondre aux besoins opérationnels.
- Les agents du service à la clientèle ne communiquaient pas les transactions comportant un lien de dépendance.
- Les procédures d’exploitation propres aux CSC n’étaient pas consignées par écrit pour donner des directives au personnel appelé à intervenir dans le traitement de l’argent comptant dans les CSC.
- Il n’y avait pas de programme de formation dans les CSC pour le personnel appelé à intervenir dans les activités de traitement de l’argent comptant dans ces CSC.

Tableau 3 : Sommaire de l’état de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	Partiellement achevées	À venir	Ne s’appliquent plus
Nombre	26	26	0	0	0
Pourcentage	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Conclusion

La direction a accompli d’énormes progrès, en mettant en application les 26 recommandations.

La direction doit continuer d’exercer une surveillance et d’encourager le personnel des CSC à veiller à respecter en permanence les politiques et les procédures de traitement de l’argent comptant.

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l’assistance accordées à l’équipe de vérification.

Suivi de l’enquête de 2017 sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle

Le suivi de l’enquête de 2017 sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle (CSC) était prévu au plan de travail de 2018 du vérificateur général.

Voici les principales constatations de l’enquête menée à l’origine en 2017 :

1. les procédures opérationnelles propres aux CSC n’étaient pas consignées par écrit, ce qui aurait permis de guider le personnel appelé à préparer et à vérifier les dépôts dans les CSC;
2. il n’y avait pas de processus de surveillance continue de la conformité ni d’assurance de la qualité pour veiller à faire respecter les politiques et les procédures sur le traitement de l’argent comptant;
3. la qualité et la quantité des caméras de vidéosurveillance de sécurité dans les CSC n’étaient pas suffisantes pour permettre de s’assurer que la préparation des dépôts était enregistrée en bonne et due forme;
4. le fonctionnement des caméras de sécurité n’était pas soumis à des essais en continu pour s’assurer que ces caméras fonctionnaient correctement et qu’elles continuaient de répondre aux impératifs opérationnels;
5. il n’y avait pas de programme de formation propre aux CSC à l’intention du personnel appelé à préparer et à vérifier les dépôts dans les CSC;
6. la Politique en matière de fraude et d’abus n’a pas été respectée, et l’incident a été signalé au Service de police d’Ottawa sans consulter le vérificateur général.

Tableau 4 : Sommaire de l’état de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	Partiellement achevées	À venir	Ne s’appliquent plus
Nombre	6	6	0	0	0
Pourcentage	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Conclusion

La direction a accompli d’énormes progrès, en mettant en application les six recommandations.

La direction doit continuer de surveiller et d’encourager le personnel afin de veiller à faire respecter en permanence les politiques et les procédures de traitement de l’argent comptant.

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l’assistance accordées à l’équipe de vérification.