



**Enquête du Bureau du vérificateur général sur
des écarts négatifs dans trois dépôts de centres
du service à la clientèle, déposée au Comité de
la vérification – le 22 juin 2017**



Table des matières

Survol	1
Limites de l'enquête du BVG	1
Constatation	2
Conclusions du BVG.....	4
Recommandations.....	5



Survol

Le présent rapport fait état des résultats de l'enquête du Bureau du vérificateur général (BVG) sur les écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle signalés par la banque de la Ville en mars et en mai 2016 :

1. Écart de 2 700 \$ dans le dépôt du 9 mars 2016 du Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin;
2. Écart de 600 \$ dans le dépôt du 17 mars 2016 du Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin;
3. Écart de 100 \$ dans le dépôt du 27 mai 2016 du Centre du service à la clientèle d'Orléans.

Le 23 mars 2016, la direction des centres du service à la clientèle a signalé au Service de police d'Ottawa (SPO) l'écart du 9 mars (2 700 \$), après avoir pris connaissance de l'écart dans le dépôt du 17 mars (600 \$) à la suite de conseils formulés par les Services juridiques. Elle a aussi informé le SPO du deuxième écart le 29 mars 2016 et de l'écart dans le dépôt du 27 mai (100 \$) le 2 juin 2016. Par ailleurs, notons que l'avis envoyé par les Services juridiques ne respectait pas la *Politique en matière de fraude et d'abus* de la Ville, qui va comme suit : « Le vérificateur général, en consultation avec le greffier municipal et avocat général, peut choisir de renvoyer l'enquête ou les résultats de l'enquête au Service de police d'Ottawa ou à d'autres organismes d'application de la loi afin qu'une enquête indépendante soit réalisée. »

Limites de l'enquête du BVG

En raison de l'implication du SPO, l'enquête du BVG comporte certaines limites, notamment le fait qu'aucun des employés de la Ville directement concernés par ces dépôts n'a été interrogé par le BVG. Ainsi, cette enquête, réalisée entre avril et septembre 2016, s'est principalement fondée sur l'analyse des documents, les discussions avec la direction et l'examen des vidéos de surveillance.

La qualité des vidéos de surveillance était une autre contrainte. Celle de la salle où l'argent est compté du Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin donne généralement une image grenue et de piètre qualité. Il est possible de distinguer des formes qui semblent être du papier sur le bureau, mais pas de savoir s'il s'agit bel et bien de billets de banque, et donc impossible de déterminer la valeur des coupures (p. ex., s'il s'agit d'un billet de 10 \$ ou de 20 \$). Les vidéos de surveillance de la salle



où l'argent est compté du Centre de service à la clientèle d'Orléans n'ont pas pu être obtenues pour les dates en question, car le disque dur de l'enregistreur vidéo était défectueux. La Sécurité municipale l'a remplacé par la suite. Le BVG a revu l'extrait vidéo d'un jour choisi au hasard pour vérifier que le lecteur fonctionnait correctement. Les images ont alors révélé que l'angle de la caméra faisait en sorte que la surface du bureau où l'argent est compté n'était pas visible, de sorte qu'il était impossible d'observer la préparation du dépôt.

Constatation

Voici un résumé des événements liés aux trois cas.

1. Écart de 2 700 \$ dans le dépôt du 9 mars 2016 du Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin.

Le déficit était attribuable à un écart de 27 billets de 100 \$ entre ce qui était inscrit et ce que la banque a indiqué recevoir. De plus, le dépôt comprenait un chèque de 245 \$, où la somme en lettres semblait avoir été modifiée par un employé de la Ville afin de correspondre à la somme en chiffres. Après qu'un deuxième employé effectuant une vérification avait quitté la pièce, un autre employé de la Ville a ouvert la pochette de dépôt scellée et l'a vidée de son contenu, auquel il a ajouté une autre petite enveloppe qui contenait possiblement de la monnaie oubliée. Il a ensuite placé tous ces éléments dans une nouvelle pochette de dépôt, sans toutefois inscrire le numéro de la nouvelle pochette sur le bordereau de dépôt.

Un peu plus tard, au début de juin, la banque a envoyé une lettre à la Ville, dans laquelle elle disait qu'après une révision interne de la Ville, il a été conclu que le dépôt contenait bel et bien le montant de 2 700 \$. Elle ajoutait que la succursale retenait un excédent de caisse d'un montant similaire, qui aurait été prélevé au cours de la même période. La banque a donc crédité la différence au compte de la Ville. Dans une conférence téléphonique avec des employés des Finances de la Ville, le personnel de la banque ne pouvait pas être plus précis sur l'excédent de caisse déclaré et a laissé croire que le crédit était un paiement de bonne foi.

2. Écart négatif de 600 \$ dans le dépôt du 17 mars 2016 du Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin.

Le déficit était lié à un écart de 6 billets de 100 \$. D'après le bordereau de dépôt, le dépôt contenait 101 billets de 100 \$, tandis que le total correspondant était de 10 700 \$. Le total en argent comptant noté était de 23 969,70 \$, calculé en fonction



du montant de 10 700 \$. Cependant, le montant net du dépôt était de 1 226 549,99 \$, calculé selon un montant de 10 100 \$. C'est aussi ce montant que la banque a indiqué avoir reçu.

Avant l'envoi du dépôt à la banque, l'employé de la Ville qui a vérifié le dépôt avait corrigé le montant net du dépôt (1 227 149,99 \$), en se fiant au montant de 10 700 \$ inscrit sur la ligne du total en argent comptant. Il n'avait cependant pas compté les liasses d'argent pour s'assurer de l'exactitude de ce montant.

En juillet 2016, le personnel de la banque indiquait que les fonds manquants n'avaient pas été trouvés. Comme il semblait y avoir une erreur de calcul de la Ville sur le bordereau de dépôt et que le protocole bancaire approprié a été suivi pour traiter un dépôt déficitaire, la banque n'a pas remboursé la Ville¹.

3. Écart négatif de 100 \$ dans le dépôt du 27 mai 2016 du Centre du service à la clientèle d'Orléans.

Le déficit était lié à un écart de 100 \$ entre le montant inscrit par un employé de la Ville et ce que la banque a dit recevoir. Quand le dépôt a été traité à la banque, un employé de la banque a changé le nombre de billets de 100 \$ inscrit sur le bordereau de dépôt; il a biffé le « 6 » et a inscrit un « 5 » à côté. Le montant net du dépôt inscrit sur le bordereau avait aussi été corrigé, passant de 18 692,32 \$ à 18 592,32 \$ (un « 5 » avait été inscrit par-dessus le « 6 »). La banque a donc crédité un montant de 18 592,32 \$ au compte de la Ville.

Le 1^{er} juin 2016, un employé des Finances de la Ville s'est aperçu que la banque avait crédité au compte de la Ville un montant inférieur de 100 \$ à ce qui était prévu et a communiqué avec la banque à ce sujet. Plus tard en juin, la banque a remboursé ce montant à la Ville, car la correction était faite incorrectement. Selon les procédures de la banque, l'employé de la banque n'aurait pas dû modifier le bordereau de dépôt.

¹ Après la clôture de l'enquête du BVG, le 21 décembre 2016, une discussion entre un employé des Finances de la Ville et l'équipe de direction de la banque a eu lieu. Au terme de la discussion, la banque a remboursé les 600 \$ indiqués en trop dans le dépôt du 17 mars 2016.



Conclusions du BVG

Le BVG conclut que, pour les deux cas concernant le Centre du service à la clientèle de la Place-Ben-Franklin, le personnel de la Ville n'avait pas suivi correctement les procédures régissant le traitement de l'argent comptant. Certains comportements étaient contraires aux pratiques prudentes, par exemple :

- l'utilisation de fonds provenant du dépôt pour faire de la monnaie;
- la vérification inadéquate des montants des dépôts pour la banque par la personne responsable, qui, notamment, n'a pas fait de contrôle aléatoire dans les liasses de grosses coupures pour confirmer que le nombre de billets correspondait à ce qui était inscrit;
- l'absence d'une personne responsable de la vérification lors du scellement de la pochette de dépôt ou de la réouverture d'une pochette de dépôt pour ajouter une enveloppe ayant été oubliée;
- la modification d'un chèque par un employé pour que la somme en lettres corresponde à la somme en chiffres.

Selon les données recueillies sur ces trois cas, plusieurs possibilités mutuellement exclusives peuvent expliquer les écarts signalés. Celles-ci comprennent l'égarement ou le vol des fonds ou une mauvaise saisie par les employés qui participent à la préparation ou à la vérification du dépôt; le vol par l'employé d'un service de messagerie sécuritaire; ou encore la perte ou le vol de fonds ou la mauvaise saisie par le personnel de la banque. Dans les trois cas, le BVG n'est pas en mesure de conclure avec certitude à des écarts dans les dépôts, ni d'expliquer leur cause le cas échéant. Cela s'explique surtout par les limites des preuves tangibles sur vidéo, faisant en sorte que la Ville n'est pas en mesure de justifier le contenu des pochettes de dépôts, les écarts dans le traitement de l'argent comptant et la nature des renseignements disponibles.

Après la conclusion de son enquête en septembre 2016, le SPO a indiqué à la direction qu'il n'avait aucun motif raisonnable de croire qu'un employé était responsable des écarts signalés dans les dépôts. Ainsi, aucun employé ne sera accusé. Selon le BVG, trop de temps s'est écoulé depuis les événements pour réaliser des entrevues concluantes avec les employés concernés. Pour toutes ces raisons, le BVG a mis un terme à son enquête.

Recommandations

Recommandation n° 1

Que la Ville actualise ses procédures opérationnelles et les documents connexes destinés aux employés qui participent à la préparation et à la vérification de dépôts dans les centres du service à la clientèle. Ces procédures devraient explicitement indiquer ce qui suit :

- Les employés qui préparent les dépôts :
 - ne doivent pas altérer de chèques;
 - ne doivent pas utiliser de fonds provenant du dépôt pour faire de la monnaie;
 - doivent aviser leur superviseur immédiatement s'ils constatent des écarts ou des manquements aux procédures;
 - ne doivent pas ouvrir une pochette de dépôt qui a été scellée, à moins qu'un autre employé autorisé à faire la vérification des dépôts soit témoin. Si une nouvelle pochette est utilisée, son numéro doit être inscrit sur le bordereau de dépôt.
- Les employés qui vérifient les dépôts doivent :
 - vérifier l'exactitude des calculs sur le bordereau de dépôt;
 - ouvrir et recompter des liasses de billets de façon aléatoire (p. ex., les liasses de billets de 50 \$ et de 100 \$) à l'aide d'une machine à compter;
 - être témoins de tout ce qui est placé dans la pochette de dépôt;
 - assister au scellement de la pochette;
 - aviser immédiatement leur gestionnaire s'ils constatent des écarts ou des manquements aux procédures.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À la suite 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, réalisé en 2015, les Services au comptoir ont élaboré une procédure qui aborde tous les aspects du traitement de l'argent comptant. La procédure régissant le traitement de l'argent comptant propres à la direction a été examinée par les



Services des recettes et des modifications y ont été apportées en septembre 2016.

Cette procédure porte précisément sur le traitement adéquat des chèques, la façon de faire de la monnaie, le signalement des écarts et des manquements aux procédures ainsi que les exigences que doit respecter l'employé qui effectue la vérification du dépôt. En octobre 2016, tous les employés des Services au comptoir avaient reçu une formation de ServiceOttawa à ce sujet.

De plus, les employés des Services des recettes ont rencontré l'institution bancaire au sujet de ces écarts, qui a ensuite mis en place un processus plus rigoureux pour traiter les dépôts de la Ville. Ainsi, toute future anomalie sera gérée selon un processus hiérarchique amélioré. La direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation n° 2

Que la Ville offre de la formation sur ses nouvelles procédures opérationnelles à tous les employés qui participent à la préparation et à la vérification des dépôts dans les centres du service à la clientèle.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À la suite 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, réalisé en 2015, les Services aux comptoirs ont commencé à mettre en place la procédure régissant le traitement de l'argent comptant propres à la direction en octobre 2016. Un programme complet de formation a été offert, comprenant une séance en groupe, une séance individuelle et un module de formation virtuelle avec test. La nouvelle procédure et les formations subséquentes portaient précisément sur les pratiques exemplaires à suivre dans le cadre de la préparation et de la vérification des dépôts.

De plus, le module de formation virtuelle et le test servent maintenant de formation d'appoint annuelle pour les employés des Services au comptoir. Ce module, combiné à des mesures de contrôle d'assurance de la qualité, comme des contrôles aléatoires par les chefs d'équipe, assurera la conformité continue aux procédures régissant le traitement de l'argent comptant. La direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.



Recommandation n° 3

Que la Ville, dans le cadre de ses démarches régulières de vérification de la conformité et d'assurance de la qualité, s'assure que les employés des centres du service à la clientèle adhèrent aux procédures lorsqu'ils préparent des dépôts.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À la suite 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, réalisé en 2015, ServiceOttawa a mis en place une procédure régissant le traitement de l'argent comptant propres à la direction en octobre 2016.

Pour veiller au respect de la nouvelle procédure, des contrôles ponctuels sont effectués mensuellement par un membre du personnel d'assurance de la qualité. Outre ces contrôles, les chefs d'équipe et le gestionnaire de programme effectuent maintenant d'autres vérifications sur une base régulière. La direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation n° 4

Que la Ville améliore la qualité des images des caméras de sécurité et corrige l'orientation de celles-ci dans les centres du service à la clientèle pour veiller à ce que la préparation des dépôts soit filmée et que les détails, comme les différentes coupures, puissent être bien vus. Au besoin, enlever des objets sur les bureaux (s'ils obstruent la caméra) ou installer deux caméras par pièce.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Sécurité municipale a vérifié la qualité des images des caméras de sécurité et l'orientation de celles-ci dans tous les centres du service à la clientèle en collaboration avec ServiceOttawa. Dans les centres du service à la clientèle de North Gower et de West Carleton, les caméras ont été déplacées et leurs lignes visuelles ont été vérifiées. Tout objet faisant obstruction a été relocalisé.

La Sécurité municipale a été informée de l'étendue des travaux et a obtenu des estimations des travaux requis pour réaliser cette recommandation. Il s'agit de replacer, de réinstaller ou d'ajouter des caméras de télévision en circuit fermé dans les quatre centres du service à la clientèle en région urbaine. La Sécurité



municipale travaillera avec ServiceOttawa pour que les caméras installées dans les salles où les dépôts sont préparés offrent le meilleur angle visuel possible. En ce qui concerne la qualité de l'image, des caméras supplémentaires ou de nouvelles caméras seront installées afin qu'il soit possible de déterminer la valeur des billets de banque. Un plan de travail est en place pour mettre en œuvre tous les changements d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 5

Que la Ville sélectionne régulièrement des extraits vidéo de toutes les caméras de sécurité pour évaluer et tester leur fonctionnement et assurer le respect des exigences opérationnelles.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Sécurité municipale, par l'entremise de la Section des systèmes et de la coordination de Sécurité et Gestion des mesures d'urgence, a modifié ses processus en juillet 2016 pour aider à la réalisation de cette recommandation. Toutes les caméras de télévision en circuit fermé du réseau ont été programmées pour qu'un avis automatisé soit envoyé si une perte vidéo est détectée. Les avis (contrôles de fonctionnement du système) sont régulièrement analysés par des spécialistes des systèmes de Sécurité et Gestion des mesures d'urgence. Un appel de service est fait pour que la cause de toute perte vidéo ou perte de la qualité vidéo soit trouvée. La direction considère que la mise en œuvre de la présente recommandation est terminée.

Recommandation n° 6

Que la Ville adhère à la Politique en matière de fraude et d'abus dans de telles situations et consulte le vérificateur général avant de faire appel au Service de police d'Ottawa ou à d'autres organismes d'application de la loi.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services juridiques examineront la Politique en matière de fraude et d'abus avec le BVG afin d'en assurer la clarté en ce qui concerne l'établissement de rapports sur les incidents et leur renvoi. La direction prévoit que cet examen sera terminé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2017.