



Bureau du vérificateur général

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

**Déposé devant le Comité de la vérification
Le 22 octobre 2019**

Table des matières

Résumé	1
Conclusion	2
Remerciements	2
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre	3

Résumé

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 1 : 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 %

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

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.

Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre pour chacune des recommandations en date de janvier 2019, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en date d'avril 2019.

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

Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville actualise ses procédures opérationnelles et les documents connexes destinés aux employés qui participent à la préparation et à la vérification des dépôts dans les CSC. Ces procédures devraient explicitement indiquer que :

a. Les employés qui préparent les dépôts :

- i. ne doivent pas modifier les chèques;
- ii. ne doivent pas utiliser de fonds provenant du dépôt pour faire la monnaie;
- iii. doivent prévenir leur superviseur immédiatement s'ils constatent des écarts ou des manquements aux procédures;
- iv. ne doivent pas ouvrir une pochette de dépôt qui a été fermée, à moins qu'un autre employé autorisé à faire la vérification des dépôts en soit témoin. Si une nouvelle pochette est utilisée, il faut en transcrire le numéro sur le bordereau de dépôt.

b. Les employés qui vérifient les dépôts doivent :

- i. vérifier l'exactitude des calculs sur les bordereaux de dépôt;
- ii. ouvrir et recompter des liasses de billets de façon aléatoire (par exemple, les liasses de billets de 50 \$ et de 100 \$) à l'aide d'une machine à compter;
- iii. surveiller tout ce qui est placé dans la pochette de dépôt;
- iv. assister à la fermeture de la pochette;
- v. prévenir immédiatement leur gestionnaire s'ils constatent des écarts ou des manquements aux procédures.

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

Réponse initiale de la direction :

À la suite de la vérification de 2015 (Examen des méthodes de traitement de l'argent comptant du CSC Laurier et des écarts de caisse signalés pour ce centre), les Services au comptoir ont élaboré une procédure qui porte sur tous les aspects du traitement de l'argent comptant. La procédure régissant le traitement de l'argent comptant propre à la Direction a été examinée par les Services des recettes, et des modifications y ont été apportées en septembre 2016.

Cette procédure portait expressément sur le traitement en bonne et due forme des chèques, la façon de faire la monnaie, la déclaration des écarts et des manquements aux procédures, de même que sur les exigences que doit respecter l'employé appelé à contrôler les dépôts. En octobre 2016, tous les employés des Services au comptoir avaient suivi la formation donnée par ServiceOttawa, et la procédure avait été mise en œuvre intégralement.

En outre, les employés des Services des recettes se sont réunis avec des représentants de l'institution bancaire à propos de ces écarts. Par conséquent, cette institution a mis en œuvre un examen plus rigoureux dans la réception des dépôts de la Ville. Dorénavant, toutes les anomalies relevées seront corrigées grâce à un processus rehaussé pour en saisir la direction. Cette dernière considère que cette recommandation est achevée.

Mise à jour de la direction :

ServiceOttawa a mis en œuvre, en octobre 2016, une procédure de traitement de l'argent comptant dans la foulée de l'examen du Service des finances municipales (Direction générale des services organisationnels). La nouvelle procédure fait état, dans les sections suivantes, des procédures recommandées :

- Méthodes de paiement : Chèques (interdiction de modifier les chèques);
- Monnaie d'appoint : Demandes de modification (interdiction de puiser dans les fonds à déposer pour faire la monnaie);
- Déclaration des écarts;
- Aide-mémoire des tâches de traitement de l'argent comptant (interdiction d'ouvrir les pochettes de dépôt fermées);
- Aide-mémoire des tâches de traitement de l'argent comptant (contrôleurs : vérification des calculs, recomptage des billets de banque bagués, surveillance de

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

tous les effets déposés dans les pochettes, surveillance de la fermeture des pochettes et notification des écarts).

Le lecteur est invité à consulter la recommandation 2 en ce qui a trait à l'examen de la conformité mené par la direction.

Pour assurer la conformité, ServiceOttawa s'est doté d'un rigoureux programme de formation. Le lecteur est invité à consulter la recommandation 1.

Évaluation du BVG :

La direction a mis au point le texte de la politique et de la procédure de traitement de l'argent comptant qui sont propres aux CSC de ServiceOttawa et qui établissent les procédures opérationnelles et la documentation afférente à appliquer dans la préparation et le contrôle des dépôts dans les CSC.

On a aussi mis au point l'Aide-mémoire des tâches de traitement de l'argent comptant, qui comprend d'autres lignes directrices à propos des tâches qui doivent être réparties.

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

Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville offre une formation sur ses nouvelles procédures opérationnelles à tous les employés qui participent à la préparation et au contrôle des dépôts dans les CSC.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

À la suite de la vérification de 2015 (Examen des méthodes de traitement de l'argent comptant du CSC Laurier et des écarts de caisse signalés pour ce centre), les Services aux comptoirs ont mis en œuvre, en octobre 2016, la procédure de traitement de l'argent comptant propre à la Direction. On a offert un rigoureux programme de formation, qui prévoyait une séance en groupe, une formation individuelle et un module de formation électronique comportant un volet de mise à l'épreuve des connaissances. La nouvelle procédure et la formation qui a suivi portaient expressément sur la préparation et le contrôle des pratiques exemplaires à suivre dans les dépôts.

En outre, le module de formation électronique et le volet de mise à l'épreuve des connaissances font désormais l'objet de la réactualisation annuelle des compétences des employés des Services au comptoir. Ce module, de pair avec les mesures de contrôle continu de l'assurance de la qualité, par exemple les vérifications aléatoires menées par les chefs d'équipe, permettra de s'assurer que l'on continue de respecter les procédures de traitement de l'argent comptant. La direction considère que cette recommandation est achevée.

Mise à jour de la direction :

En octobre 2016, ServiceOttawa a mis en œuvre une procédure de traitement de l'argent comptant dans la foulée d'un examen du Service des finances municipales (Direction générale des services organisationnels). La section Procédures : Responsabilités de ce document fait état de la responsabilité du chef d'équipe dans le déroulement de cette formation.

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

Tous les nouveaux agents suivent une « formation en personne sur le traitement de l'argent comptant » et doivent posséder six mois d'expérience dans le traitement de l'argent comptant avant de traiter les transactions complexes. On a mis au point un module de formation électronique, ainsi que des vidéos sur la marche à suivre et un module pour la mise à l'épreuve des connaissances, qui sont utilisés dans la formation annuelle obligatoire pour l'actualisation des connaissances de tout le personnel préposé au comptoir afin de veiller à respecter continuellement les procédures. Tous les employés doivent obtenir la note de 100 % dans le module de formation électronique afin d'être réaccrédités chaque année relativement aux compétences dont ils doivent faire preuve dans le traitement de l'argent comptant.

Évaluation du BVG :

Nous avons examiné les dossiers de formation et constaté que tous les employés des CSC ont suivi une formation sur les procédures de traitement de l'argent comptant de ServiceOttawa. Cet examen des documents de formation a permis de confirmer que la formation portait effectivement sur la préparation et le contrôle des dépôts dans les CSC.

Conformément aux procédures de traitement de l'argent comptant dans les CSC en 2018, le personnel des CSC doit également suivre chaque année, dans le cadre de cette formation, un cours de réactualisation des compétences.

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

Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville s'assure, dans le cadre de ses activités normales de surveillance continue de la conformité et d'assurance de la qualité, que les employés des CSC respectent les procédures dans la préparation des dépôts.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

À la suite de la vérification de 2015 (Examen des méthodes de traitement de l'argent comptant du CSC Laurier et des écarts de caisse signalés pour ce centre), ServiceOttawa a mis en œuvre, en octobre 2016, une procédure de traitement de l'argent comptant propre à la Direction.

Pour veiller à faire respecter cette nouvelle procédure, des vérifications ponctuelles sont menées chaque mois par le personnel de l'assurance de la qualité. Outre ces vérifications de l'assurance de la qualité, les chefs d'équipe et le gestionnaire de programme tiennent désormais des examens réguliers supplémentaires. La direction considère que cette recommandation est achevée.

Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée, conformément à la réponse de la direction.

Le lecteur est invité à consulter la recommandation 2 en ce qui a trait à l'examen de la conformité mené par la direction.

Pour assurer la conformité, ServiceOttawa s'est doté d'un rigoureux programme de formation. Le lecteur est invité à consulter la recommandation 1.

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

Évaluation du BVG :

On a mis en œuvre un processus d'amélioration continue (assurance de la qualité) mensuelle pour apporter, à la direction des CSC, de l'information permanente sur la mesure dans laquelle le personnel respecte la politique et les procédures de traitement de l'argent comptant, notamment dans la préparation des dépôts.

Nous avons obtenu et passé en revue les rapports d'assurance de la qualité et les pièces justificatives pour deux mois afin de confirmer le déroulement de ce processus de surveillance permanente de la conformité.

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

Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville rehausse la qualité et les angles des caméras de vidéosurveillance de sécurité dans les CSC pour s'assurer que la préparation des dépôts est enregistrée et qu'on peut en voir les détails, notamment les coupures de billets de banque. Au besoin, il faudrait enlever des objets sur les bureaux (s'ils obstruent le champ de vision des caméras) ou installer deux caméras dans chaque salle.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La Sécurité municipale a passé en revue la qualité et les angles des caméras dans tous les établissements des CSC en collaboration avec ServiceOttawa. Dans les CSC North Gower et West Carleton, les caméras ont été réinstallées, et on a vérifié l'amélioration des champs de vision. Tous les objets qui obstruaient les champs de vision ont été déplacés.

La Sécurité municipale a obtenu le document faisant état de la portée des travaux et les estimations nécessaires pour appliquer cette recommandation. Les travaux consistent notamment à remplacer, réinstaller ou ajouter des caméras numériques de TVCF dans les quatre CSC du secteur urbain. La Sécurité municipale travaillera en collaboration avec ServiceOttawa pour s'assurer que les caméras installées dans les salles de préparation des dépôts offrent les meilleurs angles de vision possibles. En ce qui concerne la qualité de l'image, des caméras nouvelles ou supplémentaires seront installées et permettront de déterminer les coupures de billets de banque dans les zones de préparation des dépôts. Il existe un plan de travail pour mettre en œuvre tous les changements d'ici le quatrième trimestre de 2017.

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

Mise à jour de la direction :

ServiceOttawa et la Sécurité municipale ont procédé à une évaluation de la qualité et des angles des caméras de sécurité. ServiceOttawa a apporté des mises à niveau à la qualité et au nombre de caméras dans les zones de traitement de l'argent comptant dans tous les CSC afin de permettre de mieux observer les activités de traitement de l'argent comptant.

Comme l'indique le Programme de surveillance de l'assurance de la qualité (politique de la Direction générale), dans la section du traitement de l'argent comptant, les responsables de l'AQ examinent chaque mois les saisies d'écran des caméras.

Tous les problèmes relevés sont portés à l'attention de la direction pour être réglés aussitôt. Le lecteur est invité à consulter la recommandation 2 en ce qui a trait à l'examen de la conformité mené par la direction.

Évaluation du BVG :

La direction des CSC et la Sécurité municipale ont examiné et remanié l'emplacement et l'angle des caméras de sécurité dans les zones de préparation des dépôts afin d'améliorer les points de vue non obstrués sur les activités de traitement de l'argent comptant.

La Sécurité municipale a rehaussé la qualité et le nombre de caméras dans les CSC afin de permettre d'enlever tout ce qui pouvait nuire à l'observation des détails, dont les coupures de billets de banque.

Nous avons examiné les instantanés d'écran des caméras pour les CSC Laurier et Orléans. Dans ces deux établissements, les caméras des zones de traitement de l'argent comptant permettent d'observer, sans qu'il y ait d'obstruction, les activités de traitement de l'argent comptant, dont la préparation des dépôts. En outre, on peut observer clairement les coupures de billets de banque. Nous avons également obtenu et examiné les pièces justificatives pour deux mois afin de confirmer que la direction passe en revue les rapports de vidéosurveillance dans le cadre de son processus mensuel d'assurance de la qualité.

Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville sélectionne en continu des extraits de toutes ses caméras de vidéosurveillance de sécurité pour tenir des examens et procéder à des sondages afin de s'assurer que les caméras fonctionnent comme il se doit et qu'elles continuent de respecter les impératifs opérationnels.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La Sécurité municipale a modifié, par l'entremise de la Section des systèmes et de la coordination de la Sécurité et Gestion des mesures d'urgence (SGMU), ses processus en juillet 2016 pour permettre d'appliquer cette recommandation. Tous les sites de TVCF en réseau ont été programmés pour qu'un avis automatisé soit envoyé si l'on détecte la perte d'images d'une caméra. Les avis (vérification de l'état du système) sont analysés à intervalles réguliers par les spécialistes des systèmes de la SGMU. Des appels de service sont passés pour analyser la perte des images ou la dégradation de la qualité de ces images. La direction considère que cette recommandation est achevée.

Mise à jour de la direction :

La Sécurité municipale a modifié, en juillet 2016 par l'entremise de la Section des systèmes et de la coordination de la Sécurité et Gestion des mesures d'urgence (SGMU), ses processus pour permettre d'appliquer cette recommandation. Tous les sites de TVCF en réseau ont été programmés pour lancer une notification automatisée si, pour toute caméra, une perte d'images est détectée. Les avis (vérification de l'état du système) sont analysés à intervalles réguliers par les spécialistes des systèmes de la Sécurité et gestion des mesures d'urgence. Un appel de service est passé pour mener une enquête en cas de perte d'images ou de dégradation de la qualité des images.

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

Comme l'indique le Programme de surveillance de l'assurance de la qualité (politique de la Direction générale), la Section de la manutention de l'argent comptant procède chaque mois à des examens de l'AQ des saisies d'écran des caméras.

Tous les problèmes relevés seront portés à l'attention de la direction pour être réglés aussitôt.

Évaluation du BVG :

Les rapports sur l'état des caméras sont examinés chaque mois dans le cadre du processus d'amélioration continue de ServiceOttawa. Cet examen permet d'exercer en permanence l'encadrement et la surveillance des angles de caméra.

Nous avons obtenu et examiné les pièces justificatives pour deux mois afin de confirmer l'examen mené par la direction sur les rapports de vidéosurveillance dans le cadre de son processus mensuel d'assurance de la qualité.

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

Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification :

Que la Ville respecte la Politique en matière de fraude et d'abus dans ces cas 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 initiale 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 de s'assurer qu'elle est claire en ce qui concerne l'établissement des rapports sur les incidents ou les organismes auxquels il faut s'adresser. La direction prévoit que cet examen sera achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction :

Les Services juridiques ont examiné la Politique en matière de fraude et d'abus avec le personnel du Bureau du vérificateur général en ce qui concerne la déclaration des questions pertinentes à des organismes policiers externes. D'après le résultat de cet examen, on a constaté qu'il n'était pas nécessaire de modifier cette politique, et on a adopté un protocole informel de consultation auprès du Bureau du vérificateur général avant de porter ces questions à l'attention des organismes externes d'application des lois.

Évaluation du BVG :

Le texte de la Procédure de traitement de l'argent comptant de ServiceOttawa a été élaboré pour obliger le gestionnaire de programme des CSC à respecter les exigences de la Politique en matière de fraude et d'abus pour la déclaration des incidents.

Nous avons examiné les rapports sur les écarts de caisse adressés aux chefs d'équipe des CSC par la Direction générale des services organisationnels pour deux mois. Nous n'avons pas relevé d'écarts importants qui auraient obligé à déclarer un incident.

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

Tableau 8 : Légende des degrés d'achèvement

Achèvement	Définition
À venir	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
Partiellement achevée	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
Achevée	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
Ne s'applique plus	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.