



Industrie
Canada

Industry
Canada

Examen spécial de la gestion des petites caisses

Avril 1999

Examen mené par :

Sylvain Lalonde, gestionnaire de la vérification

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Gilles Marleau, associé

Fuller Landau

Canada

Examen spécial de la gestion des petites caisses

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
RAPPORT DÉTAILLÉ.....	1
1. Contexte de l'examen.....	1
2. Procédures et méthodes actuelles	1
3. Volume des activités	2
4. Types de dépenses remboursées	3
5. Utilisation des cartes d'acquisition	3
6. Sécurité physique.....	3
7. Recommandations.....	4
ANNEXE 1 - Résumé des petites caisses par région ou unité.....	5
ANNEXE 2 - Statistiques clés sur les volumes et roulements - Petite caisse de l'administration centrale.....	6
ANNEXE 3 - Liste des personnes interrogées.....	7

Examen spécial de la gestion des petites caisses

SOMMAIRE

Le Directeur des services et systèmes de la Direction générale du contrôleur a demandé un examen des méthodes et de la responsabilisation utilisées actuellement pour la gestion des petites caisses du Ministère, principalement dans la région de la Capitale nationale. L'examen avait pour objet d'étudier les pratiques et les méthodes actuelles dans le traitement des petites caisses, d'évaluer la responsabilisation du personnel par rapport aux méthodes de traitement des petites caisses et d'assurer la présence de contrôles pertinents. De plus, l'équipe d'examen devait déterminer le type de service offert et d'évaluer le besoin à l'égard d'un tel service.

Sommaire des résultats

- Bien que les responsables des petites caisses suivent en général les normes définies dans le Chapitre 2-11 du manuel du Conseil du Trésor, on ne leur a pas communiqué officiellement les politiques, les procédures et les lignes directrices spécifiques.
- À partir de la liste de 163 fonds de petite caisse administrés par le Ministère, nous avons constaté que seul un fonds de petite caisse dépassait la limite maximale de 2 000 \$.
- Aucun mouvement de fonds n'était enregistré dans 29 des 78 fonds de petite caisse maintenus dans la région de la Capitale nationale. Le nombre de réapprovisionnements demandés par les responsables varient considérablement d'un fonds à l'autre, tout comme le roulement annuel des divers fonds.
- D'après l'examen de deux fonds de petite caisse maintenus dans la Division des services financiers de l'administration centrale, les paiements effectués à partir des petites caisses sont gardés au-dessous du seuil maximal autorisé en vertu de la politique du Conseil du Trésor et servent aux petits paiements divers lorsqu'un règlement immédiat est nécessaire.
- Il n'existe aucune documentation écrite pour identifier les dépenses admissibles ou non admissibles.
- L'utilisation des cartes d'acquisition a réduit de façon significative le type et le volume des dépenses effectuées à partir des petites caisses. Les dépenses qui sont traitées concernent, en grande partie, des dépenses qui ne peuvent pas être engagées par l'utilisation de cartes d'acquisition. Comme on ne peut pas utiliser les cartes d'acquisition pour obtenir des avances en espèces, il y aura toujours un besoin de recourir aux fonds de petite caisse.
- Les fonds de petite caisse que nous avons examinés en détail sont conservés dans un coffre verrouillé, lequel est à son tour protégé dans un coffre avec un code numérique ou dans un classeur verrouillé.

Examen spécial de la gestion des petites caisses

- Le gestionnaire, Planification des mesures de sécurité et d'urgence, a récemment préparé un rapport relatif aux vols de fonds dans la Division des services financiers de l'administration centrale. L'une des recommandations contenues dans le rapport a été adoptée. Les deux autres recommandations devraient être sérieusement prises en considération par la gestion.

Examen spécial de la gestion des petites caisses

RAPPORT DÉTAILLÉ

1. Contexte de l'examen

Le directeur des Services et systèmes de la Direction générale du contrôleur a demandé un examen des méthodes et de la responsabilisation utilisées actuellement pour la gestion des petites caisses.

L'examen avait pour objet d'étudier les pratiques et les méthodes actuelles dans le traitement des petites caisses, d'évaluer la responsabilisation du personnel par rapport aux méthodes de traitement des petites caisses et d'assurer la présence de contrôles pertinents. De plus, l'équipe d'examen devait déterminer le type de service offert et d'évaluer le besoin à l'égard d'un tel service.

Dans le cadre de l'examen, nous avons mené des entrevues avec les personnes identifiées à l'Annexe 3.

L'examen s'est surtout attardé à déterminer quels types de dépenses sont remboursées par les petites caisses, à identifier le nombre de fonds de petite caisse en usage au sein du Ministère et, enfin, à déterminer les principales statistiques en ce qui concerne le volume des réapprovisionnements et du roulement annuel de ces fonds dans l'administration centrale. Nous avons également examiné la sécurité physique qui existe relativement aux fonds en espèces.

2. Procédures et méthodes actuelles

La politique sur la gestion des petites caisses est définie dans le Chapitre 2-11 du manuel du Conseil du Trésor, sous la section intitulée Gestion des programmes et fonction de contrôleur, datée d'octobre 1994.

En mars 1997, l'entreprise KPMG a mené une étude sur le contrôle des fonds en espèces et des effets de commerce négociables. Nous avons pu obtenir un exemplaire de cette étude qui présente des lignes directrices générales et spécifiques sur les petites caisses.

Conformément à la politique, les fonds de petite caisse doivent être utilisés pour faire des petits paiements divers lorsqu'un règlement immédiat est nécessaire ou lorsque cette méthode de paiement est considérée plus efficace en matière de coûts. Les fonds de petite caisse ne doivent pas dépasser 2 000 \$. Aucun remboursement unique des dépenses à partir des petites caisses ne doit dépasser 200 \$. Les lignes directrices internes semblent limiter les dépenses à 99,99 \$, dans la mesure du possible.

Observations

- D'après l'analyse de la liste des fonds de petite caisse du Ministère, un seul fonds, d'un montant de 3 000 \$, avait dépassé la limite autorisée.
- Les politiques, procédures et lignes directrices spécifiques (documentées par KPMG) n'ont pas été communiquées officiellement aux responsables des petites caisses.

Examen spécial de la gestion des petites caisses

- On n'applique pas de façon uniforme la procédure d'annulation des pièces justificatives visant à assurer qu'elles ne soient pas traitées deux fois.
- Il n'existe aucun comptage indépendant du solde au moment de préparer le formulaire sommaire des dépenses de petite caisse, bien que le personnel des finances de l'administration centrale ait effectué certains contrôles à l'improviste.

3 Volume des activités

Le Ministère compte 163 fonds de petite caisse qui totalisent 73 227,38 \$, répartis entre cinq régions, le CRC et l'administration centrale, y compris la division des finances (voir Annexe 1). Le fonds moyen des petites caisses maintenues se chiffre à 449,25 \$. Les fonds de petite caisse dans l'administration centrale (y compris la division des finances) représentent 44 p. 100 du total.

L'Annexe 2 présente un échantillon des statistiques de fonctionnement les plus significatives obtenues lors de l'examen de tous les fonds de petite caisse de l'administration centrale. Au cours de la dernière année, 29 des 78 fonds étaient inactifs, dont 10 constituaient des fonds nouvellement établis. Le nombre moyen de roulement annuel de tous les fonds de petite caisse se chiffrait à 3,6, avec un minimum de 0,3 fois et un maximum de 7,8 fois.

Un examen plus poussé auprès des responsables des petites caisses révèle que :

- la liste de contrôle des responsables devrait être révisée et mise à jour plus fréquemment (on n'a pas pu retracer 9 responsables dans le système Lotus Notes, et un responsable de Vancouver figurait sur la liste de l'administration centrale);
- Certains utilisateurs fréquents de la petite caisse dans la Division des services financiers ont demandé leur propre petite caisse pour l'exercice à venir. D'après cette information, il faudrait envisager de réduire la valeur des deux petites caisses maintenues dans la Division des services financiers.

Observations

- Un nombre important de fonds de petite caisse dans l'administration centrale étaient inactifs durant l'année. Il ne semble exister aucune procédure documentée pour analyser régulièrement l'activité.
- Le roulement annuel des fonds varie d'un extrême à l'autre. Le nombre de réapprovisionnement d'un fonds est également irrégulier et peut varier énormément d'une année à l'autre.

Il existe deux fonds de petite caisse de 2 000 \$ maintenus dans la division des finances de l'administration centrale, au deuxième étage de l'édifice C.D. Howe. Un des fonds a été réapprovisionné 18 fois au cours de l'année dernière, avec un montant moyen de réapprovisionnement de 507 \$, alors que l'autre fonds a été réapprovisionné 5 fois, à une

Examen spécial de la gestion des petites caisses

moyenne de 1 431 \$. Cela indique l'absence d'une approche uniforme de la part des responsables pour la gestion des petites caisses.

4 Types de dépenses remboursées

Nous avons examiné en détail les dépenses effectuées à partir des fonds de petite caisse dans les services financiers. Les dépenses concernaient principalement le remboursement de redevances de stationnement, de frais d'accueil (café, déjeuners et dîners), de millage, de frais d'interurbain, de fournitures de bureaux et de frais d'inscription à des conférences de faible valeur.

Observation

- Les responsables ne semblent utiliser aucune liste ou, du moins, ils ne semblent pas avoir reçu une liste pour identifier les dépenses admissibles ou non admissibles à un remboursement à partir de la petite caisse.

5 Utilisation des cartes d'acquisition

Au cours du processus d'entrevues, nous avons recueilli plusieurs commentaires à l'effet que les types et les volumes de dépenses payées par le biais des fonds de petite caisse ont été réduits considérablement grâce à l'utilisation des cartes d'acquisition. Nous avons examiné si l'utilisation plus poussée des cartes d'acquisition pourrait réduire ou remplacer la nécessité d'utiliser les fonds de petite caisse.

Les dépenses remboursées pour les fonds que nous avons examinés en détail concernent, en grande partie, des dépenses qui ne pouvaient pas être engagées par l'utilisation des cartes d'acquisition. Comme les cartes d'acquisition ne peuvent être utilisées pour obtenir des avances en espèces, il y aura toujours un besoin de recourir aux fonds de petite caisse.

6 Sécurité physique

L'équipe d'examen a étudié la sécurité physique relative aux cinq fonds de petite caisse. L'ensemble de ces fonds examinés sont contenus dans un coffret-caisse verrouillé qui est placé dans un coffre à code numérique ou un classeur verrouillé.

Nous avons également examiné un récent rapport préparé le gestionnaire, Planification des mesures de sécurité et d'urgence, où l'on trouve les recommandations suivantes.

- Les personnes responsables des réclamations de remboursement devraient toujours être les personnes responsables de l'argent.
- Il faudrait envisager d'utiliser un contrôle d'accès électronique aux locaux occupés par les Services financiers durant les périodes en dehors des heures de travail.
- Un système d'alarme devrait être installé pour surveiller à distance les activités durant les périodes en dehors des heures de travail dans le bureau de distribution des chèques et la chambre forte.

Examen spécial de la gestion des petites caisses

La première recommandation a été adoptée par les deux responsables des petites caisses dans les Services financiers.

7 Recommandations

- 1- *Les lignes directrices et les procédures spécifiques relatives aux petites caisses devraient être examinées, officialisées et communiquées à tous les responsables des petites caisses.*
- 2- *La division des services financiers devraient mener périodiquement des comptes à l'improviste des petites caisses et les résultats de ces comptes devraient être documentés.*
- 3- *Il faudrait examiner les fonds de petite caisse inactifs et déterminer le besoin de continuer ces fonds. De plus, tous les fonds devraient être examinés sur une base annuelle pour évaluer le nombre et le niveau des fonds individuels.*
- 4- *Le montant des fonds de petite caisse individuels devraient être examinés pour assurer qu'aucun fonds ne dépasse la limite autorisée de 2 000 \$.*
- 5- *La gestion devrait établir le niveau auquel les fonds de petite caisse devrait être réapprovisionné. Le roulement moyen dans la division des services financiers de l'administration centrale est de 3,59 fois par année. Comme le pourcentage moyen actuel des fonds disponibles au réapprovisionnement est de 36 p. 100 dans l'administration centrale, nous recommandons que le Ministère établisse une cible pour le réapprovisionnement des fonds lorsque la petite caisse atteint un niveau de 30-35 p. 100 du montant des fonds.*
- 6 *Il faudrait envisager de combiner les deux fonds de petite caisse dans les services financiers ou de réduire le montant de chaque fonds. D'après l'activité actuelle, un fonds combiné de 2 000 \$ serait circulé 8,1 fois et nécessiterait un réapprovisionnement tous les 45 jours. Si chaque fonds était réduit à 1 000 \$, le roulement s'effectuerait respectivement 9,1 et 7,1 fois et le réapprovisionnement se ferait respectivement tous les 40 et 51 jours.*
- 7 *Il faudrait adopter la recommandation d'installer un système d'alarme dans le Bureau de distribution des chèques et la chambre forte, comme l'a suggéré le rapport du gestionnaire, Planification des mesures de sécurité et d'urgence. D'après les informations, le coût de ces installations se chiffre à environ 800 \$. La gestion devrait également étudier la recommandation d'utiliser un contrôle d'accès électronique relatif aux locaux occupés par les Services financiers.*

Examen spécial de la gestion des petites caisses

ANNEXE 1 - Résumé des petites caisses par région ou unité

	Nombre	Montant
Finances-Atlantique	7	2 800,00 \$
Finances-CRC	4	7 000,00
Finances-Ontario	28	12 450,00
Finances-Pacifique	16	9 850,00
Finances-Prairies	11	5 150,00
Finances-Québec	19	3 948,03
Administration centrale-(y compris Finances)78		<u>32 029,35</u>
TOTAL	163	<u>73 227,38 \$</u>
MOYENNE		<u>449,25 \$</u>

SOURCE : Rapport d'Industrie Canada

Avance de fonds de roulement - Détail

Tiré du SIFM

Examen spécial de la gestion des petites caisses

ANNEXE 2 - Statistiques clés sur les volumes et roulements - Petite caisse de l'administration centrale

Nombre de fonds de petite caisse	78
Nombre de fonds inactifs	29
Valeur totale des fonds de petite caisse	32 029,35 \$
Valeur moyenne par fonds de petite caisse	410,63 \$
Valeur totale des fonds inactifs	8 075,09 \$
Nombre total de réapprovisionnements - fonds actifs	183
Valeur totale des réapprovisionnements	74 619,40 \$
Valeur moyenne par réapprovisionnement	407,76 \$
Roulement annuel moyen de la petite caisse	3,6 fois
Roulement annuel le plus bas	0,3 fois
Roulement annuel le plus élevé	7,8
fois	
Roulement annuel moyen en jours	101,7
jours	
Pourcentage moyen des fonds disponibles au réapprovisionnement	36 p. 100
Pourcentage le plus bas des fonds disponibles au réapprovisionnement	3 p. 100
Pourcentage le plus élevé des fonds disponibles au réapprovisionnement	73 p. 100

**SOURCE : Statistiques calculées selon la liste des
remboursement de petite caisse par responsable
Tirées du SIFM**

Examen spécial de la gestion des petites caisses

ANNEXE 3 - Liste des personnes interrogées

Nancy French- gestionnaires, Services financiers

Jean Laughlin- surveillant, Comptes généraux et publics

Marian Bird- surveillante, Déplacements, déménagements et accueils

Hélène Dumouchel- commis, Vérification des déplacements

Sharron Rafuse – commis, Services financiers

Hélène Martin- gestionnaire, Services administratifs-Communications

Angèle Drolet- agente de services comptables, Commission canadienne du tourisme

Gladys Fisher- chef, Unité administrative, Politique industrielle et scientifique

Daniel Carrier- gestionnaire, Planification des mesures de sécurité et d'urgence

