

Chapitre 5

Ministère des Finances

Gestion de la trésorerie

Contenu

Contexte	75
Étendue	75
Résumé des résultats	76
Fonction de gestion centrale de la trésorerie	76
Arrangements bancaires	80
Administration des comptes bancaires	83

Ministère des Finances

Gestion de la trésorerie

Contexte

5.1 La province du Nouveau-Brunswick maintient près de 500 comptes bancaires. Ses encaissements et ses décaissements annuels dépassent les 4 milliards de dollars, ce qui représente une moyenne de 16 millions de dollars par jour ouvrable. Il est essentiel que la fonction de gestion de la trésorerie soit bien organisée et efficacement contrôlée.

5.2 Une gérance financière solide est le fondement de la prise de décisions financières valables. Le présent examen visait à aider notre bureau à déterminer si les systèmes et les procédures en place contribuent à la prise de décisions justes et si ces décisions font l'objet d'un contrôle par les cadres supérieurs.

5.3 L'étude de la gestion de la trésorerie n'est pas nouvelle pour les gouvernements du Canada. De nombreuses provinces ont étudié la fonction dans son entier. Ce sont les bureaux des vérificateurs législatifs qui ont encouragé, et dans certains cas entrepris, la réalisation de ces études.

Étendue

5.4 Une vérification complète de la gestion de la trésorerie de la province constituerait un projet très ambitieux qui devrait couvrir plusieurs domaines, entre autres les placements, les emprunts, les encaissements, les décaissements, les arrangements bancaires et la structure de la gestion centrale de la trésorerie. Un tel projet signifierait un travail approfondi dans tout le gouvernement.

5.5 Notre examen n'a pas une telle portée.

5.6 À la suite de travaux préliminaires, nous avons décidé de porter notre attention sur trois composantes de la gestion de la trésorerie comme objet de la présente vérification. Il s'agit de la fonction de gestion centrale de la trésorerie, des arrangements bancaires et de l'administration des comptes bancaires. Ces composantes relèvent de la Division de la gestion du Trésor et de la dette du ministère des Finances.

5.7 Cet examen de la gestion de la trésorerie a eu lieu à un moment où la division était en plein changement. Un nouveau directeur général venait tout juste d'être nommé. Ce dernier a indiqué qu'un examen des systèmes comptables et des contrôles internes allait peut-être être entrepris au cours des prochains mois de façon à coïncider avec l'embauche de nouveau personnel à la division.

Résumé des résultats

5.8 **Les rôles et les responsabilités des gestionnaires centraux de la trésorerie de la province sont très peu documentés. Par ailleurs, les rapports hiérarchiques qui existent actuellement entre les gestionnaires centraux de la trésorerie et les autres ministères et organismes de la Couronne ne sont pas suffisamment documentés.**

5.9 **Le ministère n'a pas effectué d'examen interne de sa fonction de gestion de la trésorerie de mémoire récente.**

5.10 **Le ministère n'a pas établi de normes en regard desquelles mesurer le rendement de ses gestionnaires centraux de la trésorerie.**

5.11 **Le ministère établit les arrangements concernant ses services bancaires au moyen de négociations menées à l'amiable et mal documentées. Le ministère devrait envisager d'attribuer une partie ou l'ensemble de ses services bancaires sur appel d'offres. Le ministère ne s'assure pas du respect des dispositions des ententes bancaires négociées.**

5.12 **Des différences continuent d'exister entre les registres des comptes bancaires de la province tenus par les banques et les registres tenus par le ministère.**

Fonction de gestion centrale de la trésorerie

5.13 L'objectif du présent volet de la vérification était de déterminer si le rôle, les responsabilités et les objectifs des gestionnaires centraux de la trésorerie étaient documentés et communiqués dans le détail. Nous voulions également déterminer si le rendement des systèmes en place, et plus particulièrement des gestionnaires centraux de la trésorerie, était l'objet d'un contrôle approprié.

5.14 Le présent examen concerne les activités de placement et de financement à court terme du ministère des Finances. Notre examen a surtout consisté dans des demandes d'information et des discussions avec le personnel du ministère. Nous avons également distribué un questionnaire à des bureaux de vérificateurs législatifs qui avaient mené des études sur la gestion de la trésorerie au cours des dix dernières années.

Rôles, responsabilités et objectifs mal documentés

5.15 Un objectif clé de la division est de minimiser les coûts de financement à court terme grâce à ses gestionnaires de la trésorerie. Le ministère semble avoir suffisamment documenté cet objectif dans les initiatives gouvernementales, les documents de planification interne et le rapport annuel ministériel.

5.16 Le ministère devrait également avoir des documents qui décrivent avec précision les fonctions ordinaires et les pouvoirs des gestionnaires centraux de la trésorerie de la province. L'idéal serait des documents qui comprennent des renseignements internes servant à évaluer le rendement des employés ainsi que des documents qui informent le personnel des ministères et des organismes de la Couronne sur le rôle des gestionnaires

centraux de la trésorerie de la province. Cela pourrait aider à diminuer les répétitions au sein du gouvernement et à accroître la possibilité d'une collaboration volontaire entre d'autres secteurs du gouvernement et la Division de la gestion du Trésor et de la dette.

5.17 Le directeur de la Gestion du Trésor est chargé d'établir des prévisions de trésorerie fiables pour la province, de gérer la situation de trésorerie à court terme de la province et de surveiller les opérations de trésorerie courantes du percepteur de revenu. Notre examen de la documentation de la division nous a permis de constater que les responsabilités du directeur sont bien définies dans des documents *internes* servant à l'administration du système de gestion du rendement du gouvernement. Ces documents ne sont pas accessibles à l'extérieur de la division.

5.18 Aucune documentation officielle n'existe pour détailler de façon précise les personnes-ressources et les sources qui fournissent l'information régulièrement utilisée par les gestionnaires de la trésorerie pour prendre des décisions de placement et de financement à court terme.

Recommandation

5.19 **Le ministère devrait documenter les pratiques et les procédures des gestionnaires de la trésorerie. Les rapports hiérarchiques qui existent entre les gestionnaires centraux de la trésorerie et les autres secteurs du gouvernement devraient être clairement documentés. Une documentation précise sur les sources de toute l'information servant à décider s'il y a lieu d'investir ou d'obtenir du financement à court terme devrait également être incluse.**

Réponse du ministère

5.20 *Les méthodes et les procédures des gestionnaires de la trésorerie sont documentées sous diverses formes. Les personnes-ressources et les sources d'information sont maintenant consignées par écrit. On a créé des dossiers sur les composantes qui forment les rentrées et les sorties de fonds. De plus, on est en voie d'établir des descriptions de poste et des mécanismes d'évaluation du rendement qui donneront lieu à une documentation améliorée des procédures et des méthodes des gestionnaires de la trésorerie et des rapports qui existent avec les autres secteurs du gouvernement.*

5.21 *La principale fonction du gestionnaire de la trésorerie est de répondre aux besoins quotidiens de la province en matière de financement. Les éléments qui composent les besoins en matière de financement font l'objet de prévisions macroéconomiques et sont ajustés chaque jour au niveau microéconomique. Des facteurs comme les besoins quotidiens de liquidités, les besoins de liquidités prévus, la réceptivité du marché et les niveaux des taux d'intérêt ont tous des répercussions sur les décisions qui sont finalement prises. Les sources d'information sont documentées au sein de la fonction de gestion de la trésorerie. Des réunions hebdomadaires ont lieu pour discuter des questions auxquelles la division fait face, y compris la situation de trésorerie, les besoins financiers et les placements à court terme.*
[Traduction.]

5.22 Vers la fin de 1995-1996, on a pourvu à un poste d'analyste du marché monétaire à la Division de la gestion du Trésor et de la dette. L'analyste du marché monétaire relève du directeur. Le rôle et les responsabilités exacts de ce nouveau poste n'avaient pas encore été dûment définis au moment de notre examen. Le nouveau poste laisse supposer que les responsabilités qui étaient jusqu'alors confiées exclusivement au directeur pourraient changer, et donc que toute documentation antérieure du *poste de directeur* pourrait aussi nécessiter des ajustements.

Recommandation

5.23 Le ministère devrait dûment définir le rôle et les responsabilités de l'analyste du marché monétaire.

Réponse du ministère

5.24 *La documentation qui a servi à pourvoir au poste d'analyste du marché monétaire en mars 1996 n'est plus conforme aux normes actuelles. Avec la restructuration de la Division de la gestion du Trésor et de la dette, qui était en cours au moment de la vérification, il y a lieu de mettre en oeuvre cette année une description à jour du poste.* [Traduction.]

Nécessité d'améliorer la communication avec les ministères et les organismes

5.25 Le manuel d'administration de la province contient des directives générales concernant la communication rapide des flux de trésorerie. Il n'existe cependant aucune ligne directrice précise quant au rôle de membres individuels du personnel dans les ministères et les organismes de la Couronne. Le directeur se fie plutôt à un réseau informel de personnes-ressources dans tout le gouvernement.

5.26 Si les ministères et les organismes de la Couronne étaient renseignés sur le rôle et les responsabilités des gestionnaires centraux de la trésorerie, ils comprendraient mieux l'expertise à laquelle ils peuvent faire appel au ministère des Finances. Cela contribuerait également à renseigner d'autres secteurs du gouvernement sur *leur* rôle dans la gestion de la trésorerie.

Recommandation

5.27 Le ministère devrait communiquer plus clairement à tous les ministères et organismes de la Couronne le rôle et les responsabilités des gestionnaires centraux de la trésorerie de la province.

5.28 Le ministère devrait évaluer la nécessité de fournir aux ministères et aux organismes de la Couronne des instructions et des directives additionnelles concernant les rapports spéciaux et le signalement des flux de trésorerie aux gestionnaires centraux de la trésorerie. Toute mesure mise en oeuvre devrait concerner en particulier les bureaux et les districts situés dans les régions plus éloignées de la province.

Réponse du ministère

5.29 *À l'heure actuelle, les gestionnaires centraux de la trésorerie sont en contact avec les représentants de ministère et d'organisme chargés de la prestation des programmes afin d'être en mesure de faire des prévisions de trésorerie. Des contacts sont maintenus tout au long de l'exercice afin de relever les écarts par rapport aux attentes initiales. Les secteurs de recettes et*

de dépenses les plus importants sont évidemment ceux qui intéressent le plus les gestionnaires centraux de la trésorerie, et les contacts sont alors fréquents.

5.30 *Les communications avec les ministères pourraient être élargies au moyen du manuel d'administration de la province. De concert avec le Bureau du contrôleur, le ministère examinera les procédures de manquement des fonds détaillées dans le manuel. [Traduction.]*

Reddition de comptes et
contrôle interne de la gestion
centrale de la trésorerie

5.31 Pour assurer la reddition de comptes de toutes les décisions de placement et de financement à court terme, il faut une documentation officielle de l'amorce et de l'exécution des opérations. En l'absence d'une documentation officielle, d'une surveillance suffisante et de contrôles internes satisfaisants, le risque que des opérations aient lieu sans être soumises aux modalités de rapport et de rapprochement en vigueur s'accroît. Le risque que des erreurs ne soient pas décelées ou examinées rapidement s'accroît également.

5.32 Une façon raisonnable de procéder serait que le directeur général parafé les rapports de gestion de la trésorerie qu'il examine chaque semaine. Les rapports hebdomadaires pourraient être gardés en dossier comme preuve de leur examen.

5.33 Les rapports de gestion de la trésorerie n'indiquent pas explicitement lequel des gestionnaires centraux de la trésorerie (le directeur ou l'analyste du marché monétaire) a pris les décisions de placement ou de financement et exécuté les opérations connexes.

Recommandation

5.34 **La division devrait tenir compte des questions de reddition de comptes et de contrôle interne citées ci-dessus dans son examen des systèmes comptables relatifs à la fonction de gestion de la trésorerie.**

Réponse du ministère

5.35 *Comme l'indique le vérificateur général dans son commentaire concernant cette recommandation, les documents de la situation de trésorerie et des opérations sont présentés au directeur général, qui les examine. Comme preuve de cet examen, le directeur général tient un dossier. La division continue de revoir les modalités d'examen à cet égard. [Traduction.]*

Réalisation d'un examen
objectif de la fonction de
gestion de la trésorerie

5.36 Étant donné les changements technologiques impressionnants des dernières années, notre bureau s'attendrait à ce que le ministère révise périodiquement ses méthodes, ses procédures et ses systèmes d'information sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités. Or, nos discussions nous ont appris que le ministère n'a pas effectué d'examen interne de mémoire récente.

Recommandation

5.37 **Le ministère devrait examiner de façon officielle et objective la fonction de gestion de la trésorerie, ses besoins en matière d'information et ses systèmes de rapports connexes.**

Réponse du ministère

5.38 *En même temps que la réorganisation de la division, un examen des fonctions, des systèmes d'information et des systèmes de rapports sera entrepris afin de veiller au maintien de l'efficacité et de l'efficacités des opérations de gestion de la trésorerie. [Traduction.]*

Surveillance et évaluation du rendement des gestionnaires centraux de la trésorerie

5.39 Les gestionnaires centraux de la trésorerie jouissent d'une autonomie considérable. Ils prennent des décisions de placement ou de financement à court terme fondées sur l'information dont ils disposent et sur leur jugement professionnel. Dans un tel environnement, le ministère devrait pouvoir évaluer les activités des gestionnaires centraux de la trésorerie.

5.40 Il semble toutefois que ce n'est pas le cas. Le ministère n'a établi aucune norme précise de rendement visant les gestionnaires centraux de la trésorerie. Par conséquent, il est très difficile pour le ministère de mesurer le rendement et de surveiller la réalisation des objectifs. Un processus solide d'évaluation du rendement pourrait compenser en partie une telle faiblesse s'il exigeait que les buts personnels concordent avec les buts du ministère. Il faudrait également un moyen de mesurer la réalisation de ces buts. Des normes de rendement précises et réalistes visant les gestionnaires centraux de la trésorerie n'étaient pas en vigueur au moment de notre examen. Aucun moyen de mesurer la réalisation des buts n'est établi.

Recommandation

5.41 **Le ministère devrait s'assurer de l'élaboration et de la mise en oeuvre de normes de rendement adéquates pour l'évaluation des gestionnaires centraux de la trésorerie. Ces normes de rendement devraient appuyer la réalisation des objectifs du ministère.**

Réponse du ministère

5.42 *Des normes de rendement et des points de repère seront élaborés au cours de l'année. Une telle initiative s'inscrit dans le cadre de l'objectif global d'amélioration du rendement dans les services publics. [Traduction.]*

Arrangements bancaires

5.43 L'objectif du présent volet de la vérification est de voir si les arrangements bancaires sont gérés de façon responsable, bien documentés et régulièrement contrôlés.

Absence de propositions écrites

5.44 Il incombe au ministère des Finances de négocier les arrangements bancaires avec les grandes banques. De telles ententes couvrent généralement des périodes allant de deux à cinq ans. La province fait actuellement affaire avec six grandes banques à charte. Comme il est indiqué précédemment, il y a environ 500 comptes bancaires distincts à différentes succursales dans la province.

5.45 Les services bancaires ne sont pas attribués sur appel d'offres. Les arrangements actuels avec chacune des grandes banques ont été négociés séparément en réponse aux besoins du moment. C'est le directeur de la Gestion du Trésor qui s'occupe de ces négociations. Il analyse les propositions des banques et fait des recommandations, lesquelles sont

ensuite soumises à l'approbation finale du directeur général de la Politique financière et de la Gestion de la dette.

5.46 Nous nous attendions à trouver des copies de chaque proposition justifiant l'analyse sur laquelle les ententes bancaires en cours sont fondées. Or, nous avons trouvé seulement une proposition écrite qui couvrait une période de quatre ans expirant en 1996. Par conséquent, il est impossible d'évaluer les propositions ou d'examiner la validité de l'analyse qui justifie les décisions prises.

5.47 Nous avons examiné l'analyse des propositions de rechange qui avait été préparée pour appuyer la décision prise en 1994 concernant les services bancaires. Nous avons trouvé que l'analyse était difficile à suivre et que le lien entre celle-ci et l'action recommandée n'était pas clair. De plus, bien qu'on nous ait informés des critères sur lesquels la décision reposait, l'analyse ne contenait pas tous les éléments importants.

5.48 L'absence d'un examen officiel périodique et régulier des arrangements bancaires de la province, y compris les coûts, constitue également une préoccupation. On devrait envisager de soumettre les services bancaires à des examens et à des appels d'offres en bonne et due forme. Il n'est pas nécessaire que les appels d'offres couvrent la gamme complète des services dont la province a besoin. L'attribution sur appel d'offres d'une partie des services requis est pratique courante dans certaines grandes organisations, et la province devrait envisager de faire de même. Notre préoccupation est celle-ci : il est possible que la pratique actuelle de traiter avec plusieurs grandes banques ne soit pas rentable en raison des écarts dans les services et dans les coûts et que le maintien d'un nombre si élevé de comptes ait pour effet d'accroître les frais administratifs.

5.49 Nous avons relu la *Loi sur les achats publics* et ses règlements afin de voir si ces mesures législatives visent l'achat de services financiers. Notre examen nous a permis de déterminer que les règlements afférents à la *Loi sur les achats publics* excluent les services financiers des dispositions législatives, ce qui, par contre, n'empêche pas d'attribuer les services financiers sur appel d'offres si le ministère estime qu'une telle façon de procéder peut réduire les coûts.

Recommandation

5.50 **Les arrangements bancaires que la province négocie avec les établissements financiers devraient être appuyés par des propositions écrites, assorties d'analyses clairement documentées justifiant la décision finale. Le ministère devrait conserver en dossier les ententes signées.**

5.51 **Le ministère devrait envisager de conclure des arrangements bancaires en procédant d'une autre façon, par exemple en attribuant les services bancaires sur appel d'offres. Toutes les décisions**

concernant les arrangements bancaires devraient être fondées sur une analyse coûts-avantages formelle et détaillée.**Réponse du ministère**

5.52 *Bien que les services et les frais bancaires aient été approuvés par la Division de la gestion du Trésor et de la dette du ministère, la plupart des propositions n'ont pas été conservées. À l'avenir, la division conservera en dossier les propositions et les documents de travail qui auront servi aux décisions prises concernant les arrangements bancaires, ainsi que toutes les ententes signées.*

5.53 *Tous les arrangements concernant les services bancaires respectent la Loi sur les achats publics. Le ministère satisfait à ses besoins bancaires en recourant à des méthodes concurrentielles pour acquérir des services particuliers. Une telle approche prend en compte que des facteurs comme l'emplacement des succursales, les contreparties relatives au crédit, les contraintes en matière de coûts et la qualité de l'exécution des opérations jouent un rôle dans le processus de sélection. Dans le cadre actuel, la province choisit, parmi les différentes banques, les services qui peuvent être dispensés par la banque de la façon la plus efficiente tout en assurant une vaste gamme de services bancaires à la province et à ses clients.*

5.54 *Les décisions concernant les arrangements bancaires ont été prises après évaluation des mérites et des coûts des différentes propositions. À l'avenir, le processus sera mieux documenté dans les dossiers. [Traduction.]*

Respect des ententes bancaires

5.55 Bien que nous n'ayons pas réussi à trouver d'ententes signées avec chacune des grandes banques, le ministère nous a dit que celles-ci précisent les coûts à l'unité de diverses activités de gestion de la trésorerie ainsi que les taux d'intérêt applicables aux soldes de trésorerie quotidiens. C'est la combinaison de tels facteurs et d'autres qui détermine en grande partie la banque avec laquelle la province fait affaire.

5.56 Il y a plusieurs années, la province a modifié ses arrangements bancaires afin d'obtenir un taux inférieur pour le traitement des chèques, une marge de crédit accrue et un taux d'intérêt supérieur sur les soldes de trésorerie quotidiens. L'analyse justifiant la décision de changer de banques faisait état d'économies à réaliser et d'une augmentation des marges de crédit.

5.57 Nous avons examiné les frais bancaires et les revenus en intérêts d'une période suivant la mise en oeuvre du nouvel arrangement. Notre examen indique que la province ne recevait pas les revenus en intérêts, contrairement aux dispositions de l'entente bancaire, et ce en raison d'une erreur dans la méthode de calcul de la banque. Le manque à gagner en intérêts à recevoir pour la période examinée totalisait 14 000 \$. Le personnel de la Gestion du Trésor et de la dette n'avait pas décelé l'erreur, puisque seul un contrôle de vraisemblance superficiel est effectué à l'heure actuelle. Comme conséquence directe de notre examen, l'erreur a été corrigée et la province a reçu paiement du montant qui lui était dû.

5.58 Ce genre de problème pourrait être évité si on insistait pour avoir des ententes écrites et si on adoptait une méthode organisée de contrôle périodique du respect des arrangements par les banques. Une telle approche ne nécessiterait pas un investissement énorme en temps et pourrait donner lieu, comme il est montré ici, à des économies pour la province.

Recommandation

5.59 **Les arrangements bancaires que la province négocie avec les établissements financiers devraient être régulièrement contrôlés pour veiller au respect des dispositions des ententes.**

Réponse du ministère

5.60 *Le ministère contrôle les arrangements bancaires en vérifiant la vraisemblance des frais et des crédits mensuels en fonction des volumes et des taux courants. Cependant, à l'avenir, le ministère procédera régulièrement à un contrôle en bonne et due forme de ses arrangements bancaires pour s'assurer du respect des dispositions des ententes.*
[Traduction.]

Administration des comptes bancaires

Recommandations antérieures

5.61 Durant l'exercice 1987-1988, nous avons effectué une vérification des comptes bancaires de la province. Nous avons constaté que, alors qu'un certain nombre de ministères conservaient des listes détaillées de leurs comptes bancaires, le ministère des Finances ne tenait aucune liste centrale.

5.62 Nous avons formulé plusieurs recommandations au ministère à la suite de cette vérification :

- que le ministère prépare et tienne un registre permanent de tous les comptes bancaires actifs;
- que la liste des comptes bancaires fasse l'objet d'un rapprochement régulier avec les registres des ministères;
- que les noms de tous les comptes provinciaux commencent par « province du Nouveau-Brunswick »;
- que tous les comptes comportent un code d'identification.

5.63 Le ministère était d'accord avec les recommandations.

5.64 À deux reprises depuis la vérification initiale, nous avons effectué un suivi. En 1992, nous signalions que le ministère avait fait des progrès, ayant dressé une liste maîtresse et normalisé les noms des comptes. En 1993, nous avons comparé la liste maîtresse dressée par le ministère aux listes tenues par les autres ministères. Nous avons observé des différences entre les listes. Nous avons porté ces différences à l'attention du ministère et formulé les recommandations suivantes :

- que tous les comptes au nom de la province soient identifiés et contrôlés;
- que le ministère procède à un rapprochement annuel de la liste maîtresse et des comptes bancaires de tous les ministères;

- que des procédures soient établies pour repérer et fermer rapidement les comptes inactifs, non utilisés ou non autorisés.

Stratégie de vérification de l'exercice courant

5.65 Encore une fois, le ministère était d'accord avec nos recommandations et avait indiqué qu'il allait prendre des mesures pour répondre aux préoccupations exprimées.

5.66 L'objectif de notre travail de vérification cette année était d'évaluer les mesures prises par le ministère pour donner suite à nos recommandations antérieures.

5.67 Nous avons fondé notre travail sur l'hypothèse que la province a besoin d'une administration et d'un contrôle centraux de ses comptes bancaires.

5.68 Nous avons obtenu les registres de tous les comptes bancaires de la province dans deux grands établissements financiers. Nous avons également obtenu les listes des comptes dans les succursales de Fredericton de quatre autres banques. Nous avons comparé ces comptes aux registres tenus par le ministère des Finances.

5.69 La vérification portait sur l'intégralité de la liste maîtresse et non sur les registres individuels des ministères. En conséquence, nous n'avons pas examiné les registres tenus par d'autres ministères.

Résultats de nos travaux

5.70 Depuis nos recommandations de 1988, le ministère s'est efforcé de comparer les comptes de la liste maîtresse et les comptes des listes ministérielles. Chaque année, une copie de la liste maîtresse est envoyée aux ministères, à qui il est demandé d'informer le ministère de toute information périmée ou manquante sur la liste maîtresse.

5.71 Tous les comptes bancaires de la liste maîtresse du ministère sont désignés par « province du Nouveau-Brunswick » ou « ministre des Finances » ou les deux. Les noms sur les listes des banques ne sont pas toujours aussi uniformes.

5.72 Chaque compte bancaire de la liste maîtresse est défini par un code unique attribué par le ministère. Les codes sont employés dans les communications entre le ministère des Finances et les autres ministères. Les banques n'emploient pas ces codes dans leur propre système d'identification des comptes.

5.73 Selon une copie récente de la liste maîtresse du ministère des comptes bancaires de la province, il y a 488 comptes au nom de la province. Ces comptes sont répartis parmi les succursales de sept banques différentes. En comparant la liste maîtresse du ministère avec les listes des banques, nous avons relevé de nombreuses différences.

5.74 Certaines des causes possibles de ces différences étaient à prévoir, notamment des différences chronologiques, une identification incertaine de comptes et des différences dans la définition des comptes à inclure dans les listes. Le nombre de différences nous a toutefois surpris.

5.75 Nous avons remis au ministère une liste des comptes pour lesquels les registres de la banque et de la province ne concordaient pas. Nous lui avons demandé d'examiner les différences et de nous faire rapport sur les causes des écarts.

Réponse du ministère

5.76 *L'examen de la cause des écarts qui existaient entre les listes a révélé que la désignation erronée de certains comptes comme des comptes de la province du Nouveau-Brunswick et des différences chronologiques dans l'ouverture et la fermeture de comptes expliquent la majorité des différences.* [Traduction.]

5.77 La réponse du ministère contient d'autres informations. Voici un résumé de ces informations et de la documentation justificative du ministère pour toutes les banques :

Pièce 5.1

Comptes qui figurent seulement dans les registres de la banque

Explication de la différence	Nombre de comptes
n'appartient pas à la province	34
compte récemment ouvert ou fermé (différence chronologique)	11
compte utilisé par la banque seulement	14
mauvais numéro de compte dans les registres du ministère	5
non consigné dans les registres du ministère par erreur	8

Pièce 5.2

Comptes qui figurent seulement dans les registres du ministère

Explication de la différence	Nombre de comptes
compte récemment ouvert ou fermé (différence chronologique)	24
mauvais numéro de compte dans les registres du ministère (mêmes comptes que ci-dessus)	5
on supposait que la liste de la banque était incomplète	41

5.78 Il y a plusieurs conclusions à tirer des résultats du travail de vérification.

- Il existe encore quelques comptes bancaires que le ministère des Finances n'a pas dans ses registres. Nous en avons trouvé huit dans notre échantillon.
- Les listes de comptes bancaires que nous ont fournies les banques ne contiennent pas tous les comptes de la province du Nouveau-Brunswick ouverts dans les établissements en question. Le ministère des Finances a indiqué que les comptes peuvent avoir été omis des listes en raison de limites ou de contraintes des systèmes des banques.
- Le nombre de comptes que les banques croyaient être des comptes de la province du Nouveau-Brunswick alors qu'ils ne l'étaient pas est considérable. La définition établie par le ministère des Finances précise que les comptes à inclure se limitent à ceux des ministères et ne comprennent pas les organismes de la Couronne. Les banques ont inclus les comptes des municipalités et des organismes de la Couronne.

Recommandation

5.79 **Le ministère devrait demander que les banques adoptent des noms et des classements de base uniformes pour les comptes bancaires de la province du Nouveau-Brunswick. Une telle mesure améliorera le contrôle sur les comptes du côté des banques et facilitera l'identification et les rapports lorsqu'elles traiteront avec la province.**

Réponse du ministère

5.80 *Le problème concerne surtout les banques et non le ministère. La province n'a aucun contrôle direct sur les systèmes comptables internes des banques. Par contre, le ministère utilise et continuera d'utiliser des noms et des classements de base uniformes pour les comptes bancaires de la province du Nouveau-Brunswick chaque fois que des comptes sont mis à jour et dans toutes ses communications avec des entités externes. [Traduction.]*

5.81 Nous convenons qu'il s'agit de la responsabilité des banques. Cependant, encourager l'emploi de noms uniformes pour les comptes de la province facilitera les communications et le contrôle. Comme le démontrent les résultats de la comparaison des comptes, les banques ne savent pas trop quels comptes sont ceux de la province, ce qui est probablement attribuable à des désignations inexactes.

5.82 Enfin, nous tenons à observer que les résultats de notre vérification ne couvrent pas toutes les activités bancaires de la province. Notre vérification a porté sur un échantillon de banques. Il existe probablement des différences dans les secteurs non visés par le présent examen.

Recommandation

5.83 **Le ministère devrait s'assurer que des rapprochements sont effectués entre les registres du gouvernement et les registres de toutes les banques. Les différences devraient être résolues.**

Réponse du ministère

5.84 *La Division de la gestion du Trésor et de la dette autorise l'ouverture de nouveaux comptes pour assurer l'uniformité des arrangements bancaires et pour connaître les répercussions des flux de trésorerie qui pourraient être importants pour la province. Toutefois, la tenue quotidienne des comptes (par exemple, les comptes ouverts dans des régions éloignées pour le dépôt des droits de permis et licences des Ressources naturelles, les frais de justice, etc.) incombe au ministère concerné. La division ne confirme pas chaque année auprès des ministères l'état des comptes.*

5.85 *Le ministère est d'avis que l'administration et le contrôle centraux des comptes bancaires sont le plus efficacement effectués par l'entremise des ministères. Cependant, la division discutera avec le Bureau du contrôleur des recommandations relatives au rapprochement des comptes. [Traduction.]*