

The header banner features a dark green background with a white diagonal line. On the left, there is a faint image of a university building. The text 'Respect' and 'Intégrité' is written in white. On the right, 'Excellence' and 'Leadership' is written in white. There are also three small inset photos: one showing a person in a blue shirt working with a large metal object, another showing a group of people in a meeting, and a third showing a person at a computer.

Respect

Excellence

Intégrité

Leadership

## **Rapport final**

**2008-709**

**Vérification des cartes d'achat**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

**Le 22 avril 2009**



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada 

## TABLE DES MATIÈRES

POINTS PRINCIPAUX .....	i
INTRODUCTION .....	1
OBJET DE LA VÉRIFICATION.....	2
OBSERVATIONS .....	3
CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION.....	3
La politique ministérielle reprend les principales exigences de la <i>Politique sur les cartes d'achat</i> du Conseil du Trésor, mais elle nécessite une mise à jour.....	3
Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et décrits dans la politique et sont généralement bien compris.....	4
On assure un certain contrôle, mais pas de façon uniforme. ....	5
Il n'existe aucun processus officiel d'évaluation des risques. ....	8
CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET PROCÉDURES.....	8
Les cartes sont généralement émises et distribuées en conformité avec les politiques du Conseil du Trésor et de TPSGC, mais des améliorations doivent être apportées. ....	9
Les opérations par cartes d'achat respectent généralement les politiques et les procédures. ....	10
CONCLUSIONS.....	17
RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	18
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	18
VÉRIFICATION.....	21
ANNEXE A – Ventilation des opérations par région pour 2007-2008 .....	24



## **POINTS PRINCIPAUX**

- i. La présente section ne constitue pas un document indépendant et doit être lue parallèlement au reste du rapport.

### **Points examinés**

- ii. Les cartes d'achat sont des cartes de crédit mises à la disposition de tous les ministères et organismes dans le cadre de marchés conclus avec des fournisseurs. Il s'agit de cartes de crédit MasterCard émises par la Banque de Montréal. Le Ministère utilise ces cartes pour acheter et payer des biens et des services. Bien que les cartes soient remises aux employés, l'État demeure responsable des comptes qui s'y rattachent et c'est le Ministère qui doit les acquitter chaque mois.
- iii. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) gère un programme des cartes d'achat et encourage le recours à ces cartes pour effectuer des achats autorisés, pour le compte du gouvernement, lorsqu'il est économique et pratique de le faire. Ces cartes, utilisées à bon escient, constituent une méthode rentable pour les achats de moins de 10 000 \$. Les cartes servent à acheter des articles aussi divers que des ordinateurs et des logiciels, des outils et des articles de quincaillerie, de l'équipement et du mobilier, des fournitures de bureau et d'entretien, des services de formation, des droits et des abonnements, des services d'entreposage ainsi que du matériel sur le terrain. En vertu de la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor, les cartes d'achat ne doivent pas servir à payer les frais de déplacement ni les dépenses liées à l'utilisation de véhicules automobiles. D'autres cartes de crédit du gouvernement ont été établies à ces fins. De plus, l'utilisation de cartes d'achat pour obtenir des avances de fonds est également interdite en vertu de la politique du Conseil du Trésor.
- iv. En 2007, la vérificatrice générale a examiné le rôle de TPSGC en ce qui a trait à l'orientation d'ensemble donnée pour le programme des cartes d'achat. Elle a établi que TPSGC et le Conseil du Trésor devraient suivre l'évolution des pratiques liées aux programmes de cartes d'achat pour en cerner les avantages par rapport aux coûts additionnels. Par conséquent, cet aspect du programme n'a pas été examiné au cours de la présente vérification.

### **Importance**

- v. Le programme des cartes d'achat du gouvernement du Canada vise à offrir un moyen pratique, efficace et rentable pour acquérir et payer des biens et des services. Il a connu un essor rapide depuis son instauration en 1991. Au 31 mars 2008, TPSGC comptait 1 394 cartes d'achat en circulation utilisées pour effectuer 62 625 opérations d'une valeur totale de 22,5 millions de dollars en 2007-2008. L'utilisation des cartes d'achat rend difficile l'exercice des contrôles financiers traditionnels, par exemple la séparation des tâches. Le contrôle est essentiel, mais pour pouvoir l'exercer, les organisations doivent surveiller et analyser l'utilisation des cartes, comptabiliser et

rapprocher les débits, effectuer des vérifications périodiques et des vérifications des opérations par carte. Il importe de cerner les tendances et profils pour pouvoir exercer ce contrôle.

## **Constatations**

vi. Le programme des cartes d'achat est assorti d'un cadre de contrôle de gestion approprié qui permet de réduire les risques de mauvaise utilisation ou d'utilisation sans autorisation des cartes. Le niveau de conformité aux politiques et aux procédures gouvernementales et ministérielles relatives à l'administration, à l'utilisation et au contrôle des cartes d'achat est élevé. Bien que les résultats de notre vérification n'aient révélé aucune perte ni mauvaise utilisation, des améliorations doivent être apportées dans les domaines suivants:

- la politique ministérielle reprend les principales exigences de la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor, mais elle nécessite une mise à jour;
- on assure un contrôle, mais pas de façon uniforme;
- il n'existe aucun processus officiel d'évaluation des risques;
- les cartes sont généralement émises et distribuées en conformité avec les politiques du Conseil du Trésor et de TPSGC, mais des améliorations doivent être apportées au processus d'annulation, et les limites d'opération semblent dépasser les besoins des détenteurs de carte;
- les opérations par cartes d'achat respectent généralement les politiques et les procédures, quoique nous ayons relevé quelques problèmes en lien avec des frais de voyage et des opérations de plus de 10 000 \$.

## **Réponse de la direction**

La Direction est d'avis que les résultats de la vérification reflètent de manière exacte et juste la situation du programme ministériel des cartes d'achats pour la période vérifiée.

La Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications compte donner suite aux trois recommandations découlant de la vérification en mettant sur pied le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

## **Recommandations et Plan d'action de la direction**

**Recommandation 1:** La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait mettre à jour la PM-034, *Cartes d'achat* et devrait rappeler périodiquement aux parties intéressées, particulièrement aux coordonnateurs régionaux des cartes d'achat, aux gestionnaires de Centre de responsabilité et aux détenteurs de carte, leurs rôles et responsabilités de même que les restrictions relatives à l'utilisation des cartes d'achat.

**Plan d'action de la direction 1.1:** Modifier la Politique ministérielle 034 en vue de tenir compte des changements attribuables à la mise en œuvre de SIGMA et de corriger les écarts par rapport à la politique du Conseil du Trésor d'ici septembre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.2:** Obtenir les commentaires des parties intéressées sur les modifications apportées à la Politique ministérielle 034 (p. ex. les administrateurs des directions générales et les Services juridiques) d'ici septembre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.3:** Demander l'approbation du sous-ministre pour les modifications apportées à la Politique ministérielle 034 d'ici octobre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.4:** Publier régulièrement des communiqués à l'intention des parties intéressées, notamment les détenteurs de carte, les coordonnateurs régionaux des cartes d'achat et les gestionnaires de centre de responsabilité, leur rappelant leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que les restrictions et les obligations relatives à l'utilisation des cartes d'achat. On traitera également des questions relevées au cours du processus de contrôle lorsque ce dernier sera mis en œuvre. Ce sera effectué en cours depuis avril 2009.

**Recommandation 2:** La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait soumettre le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques, et classer les risques relevés par ordre de priorité.

**Plan d'action de la direction 2.1:** Élaborer, en collaboration avec le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR), une approche en vue de soumettre le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques d'ici avril 2009.

**Plan d'action de la direction 2.2:** Soumettre, avec la collaboration d'un spécialiste des risques, le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques et classer les risques relevés par ordre de priorité d'ici juin 2009.

**Recommandation 3:** En ce qui concerne le contrôle, la sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait

- mettre en œuvre un processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques permettant, par exploration de données, de cerner des tendances ou des profils, notamment les opérations avec des fournisseurs suspects, les opérations fractionnées ou encore les opérations présentant des montants ou des relations inhabituels; et
- examiner régulièrement les limites établies pour un achat unique et les limites mensuelles de crédit de toutes les cartes d'achat en circulation pour s'assurer

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

qu'elles ne dépassent pas les besoins des détenteurs et que les cartes inactives sont annulées sans tarder.

**Plan d'action de la direction 3.1:** Maintenir les activités mensuelles de contrôle en place jusqu'à ce que le processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques soit entièrement mis en œuvre en cours jusqu'en janvier 2010.

**Plan d'action de la direction 3.2:** Élaborer et mettre en œuvre un processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques en utilisant l'exploration de données. Le processus de contrôle tiendra compte des éléments présentant les risques les plus élevés cernés lors de l'évaluation officielle des risques. La fréquence du programme de contrôle sera déterminée en fonction des résultats de l'évaluation officielle des risques. Ce sera effectué d'ici janvier 2010.

**Plan d'action de la direction 3.3:** Informer le détenteur de carte, son gestionnaire et le chef de la direction générale de toute erreur majeure cernée au cours du processus de contrôle. Le chef de la direction générale devra ensuite signaler quelle mesure corrective a été prise. Ce sera effectué périodiquement, début en février 2010.

**Plan d'action de la direction 3.4:** Communiquer les résultats du processus de contrôle au directeur général des Services ministériels et utiliser cette information pour mettre les risques à jour et adapter le programme de contrôle. Ce sera effectué périodiquement, début en février 2010.

**Plan d'action de la direction 3.5:** Transmettre aux gestionnaires de centre de responsabilité un rapport dans lequel on établit une comparaison entre le volume des transactions et les limites d'achat. Ces derniers devront examiner et confirmer les besoins relatifs aux limites de crédit. On leur demandera de fournir des justifications pour les limites supérieures aux tendances d'achat relevées, et les limites des cartes seront ajustées en conséquence. Ce sera effectué semestriellement, début en mai 2009.

**Plan d'action de la direction 3.6:** Interroger les détenteurs de carte inactive depuis plus d'un an et annuler les cartes dont on ne se sert plus. Ce sera effectué semestriellement, début en mai 2009.

## **INTRODUCTION**

1. Le projet de vérification a été approuvé dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation 2008-2011.
2. TPSGC, par la fonction de receveur général, assure l'orientation et la direction d'ensemble du programme des cartes d'achat du gouvernement du Canada. La Direction des accords bancaires, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération, a lancé l'appel d'offres et attribué le marché des cartes d'achat en vigueur à la Banque de Montréal. Cette direction contrôle également l'évolution des pratiques courantes applicables au programme des cartes d'achat du gouvernement en restant en liaison avec les institutions financières, les chefs de file de l'industrie et les autres administrations, en participant à des conférences et à des ateliers et en examinant des périodiques et des articles récents. En 2007, la vérificatrice générale a examiné le rôle de TPSGC en ce qui a trait à l'orientation d'ensemble donnée pour le programme des cartes d'achat. Par conséquent, cet aspect du programme n'a pas été examiné au cours de la présente vérification.
3. Le directeur, Direction de la gestion du matériel, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications, à titre de coordonnateur ministériel des cartes d'achat, surveille l'émission et le contrôle des cartes d'achat au sein du Ministère. Le directeur doit, notamment, assurer la liaison avec les institutions financières et fournir de l'aide spécialisée aux coordonnateurs régionaux des cartes d'achat. Il a délégué ces tâches au gestionnaire, Gestion des cartes d'achat et des coupons de taxis, qui les exécute dans le cadre de ses fonctions normales. De plus, la Direction de la gestion du matériel se charge d'offrir des séances d'information et de formation sur l'utilisation des cartes d'achat et de Milton, le système de paiement électronique (remplacé par SIGMA le 1<sup>er</sup> avril 2008). Elle doit également élaborer et promulguer la PM-034, Cartes d'achat, en plus de contrôler le processus relatif aux cartes d'achat en effectuant des vérifications chaque année dans l'ensemble du Ministère.
4. Les coordonnateurs régionaux des cartes d'achat secondent la Direction de la gestion du matériel en assumant des fonctions analogues et complémentaires à celles du coordonnateur ministériel des cartes d'achat. Chaque détenteur de carte est responsable de l'utilisation appropriée de la carte d'achat et du processus de vérification des comptes. Les gestionnaires de Centre de responsabilité doivent contrôler l'utilisation des cartes, veiller au respect des politiques et approuver les relevés de carte d'achat, en conformité avec l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Direction de la gestion du matériel doit fournir une attestation initiale des relevés avant de demander un paiement auprès de la Direction générale des finances. Elle examine les relevés consolidés et s'assure qu'ils sont accompagnés de pièces justificatives appropriées correspondant au montant total demandé. Enfin, la Direction générale des finances exerce les pouvoirs de paiement conférés en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

5. L'utilisation, dans les ministères et organismes gouvernementaux, des cartes d'achat a été approuvée vers la fin de 1991. Au 31 mars 2008, TPSGC comptait en tout 1 394 cartes d'achat en circulation. Ensemble, le Secteur de la capitale nationale et les régions les ont utilisées pour acheter 22,5 millions de dollars de biens et de services entre le 1<sup>er</sup> avril 2007 et le 31 mars 2008, et ce, en 62 625 opérations (se reporter à l'annexe A). Malgré une diminution de 9 % dans le nombre total de cartes d'achat en circulation par rapport à 2006-2007, le nombre total d'opérations a augmenté de 10 % et la valeur totale des achats, de 17 %. Des opérations effectuées au cours de l'exercice, 43 % ont été évalués à 100 \$ ou moins, et 26 % ont été effectuées dans des magasins de fournitures de bureau ou de papeterie.

## **OBJET DE LA VÉRIFICATION**

6. La vérification interne visait un double objectif :
- évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion entourant l'utilisation des cartes d'achat;
  - évaluer le degré de conformité à la politique et aux procédures de TPSGC relatives à l'administration, à l'utilisation et au contrôle des cartes d'achat, de même qu'à la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor.
7. Nous avons examiné tous les éléments liés à l'utilisation des cartes d'achat émises par la Banque de Montréal à TPSGC pour l'exercice 2007-2008. Notamment, nous nous sommes penchés sur la gestion des cartes d'achat, la façon dont elles sont utilisées et les contrôles auxquels leur utilisation est soumise (par exemple, limites de dépense et processus d'examen et d'approbation appliqués). Nous avons également vérifié si le Ministère pouvait tirer avantage de la mise en œuvre d'un processus continu de contrôle des cartes d'achat.
8. En tout, nous avons examiné 540 opérations effectuées en 2007-2008. De ces opérations, nous en avons sélectionné 144 au hasard et 396 en fonction des risques. Nous avons réalisé une vérification détaillée de 249 opérations afin d'établir la qualité du processus de vérification et d'attestation auquel est soumise l'utilisation des cartes d'achat. Nous avons également vérifié si les opérations étaient accompagnées de pièces justificatives appropriées. Dans le présent rapport, nous parlerons de « Vérification Détaillée » pour désigner les vérifications auxquelles a été soumis cet échantillon. Les 291 opérations restantes ont été choisies aux fins de vérification particulière (se reporter au paragraphe 65 pour obtenir de plus amples renseignements). Dans le présent rapport, nous parlerons de « Vérification Ciblée » pour désigner ces vérifications.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

	Échantillonnage		Total
	Au hasard	En fonction des risques	
Vérification Détaillée	144	105	249
Vérification Ciblée	0	291	291
	144	396	540

9. À l'annexe A, figure une ventilation par région des opérations examinées pour 2007-2008. Pour obtenir de plus renseignements sur les objectifs, l'étendue, l'approche et les critères de la vérification, se reporter à la section intitulée « Vérification ».

## **OBSERVATIONS**

### **CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION**

10. Les cadres de contrôle sont des outils qui aident la direction à surveiller les opérations. Un cadre de contrôle efficace comprend des systèmes, des processus et des contrôles, en fonction des avantages et des risques associés à une activité donnée. Par exemple, un cadre de contrôle de gestion efficace peut englober des politiques et procédures, une définition des rôles et responsabilités, des processus de contrôle et d'établissement de rapports de même que des évaluations des risques. Le cadre de contrôle de gestion des cartes d'achat devrait faire appel à ces mécanismes pour permettre de prévenir et de déceler les problèmes, de réduire les risques d'utilisation inadéquate ou non autorisée et de veiller à ce que les mesures correctives nécessaires soient apportées.

**La politique ministérielle reprend les principales exigences de la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor, mais elle nécessite une mise à jour.**

11. Une politique ministérielle sur les cartes d'achat permet d'orienter et d'encourager l'utilisation des cartes de même que d'en réduire tout mauvais usage, qu'il soit involontaire ou frauduleux. Les politiques jouent un rôle important, puisqu'elles servent à informer et à orienter les activités courantes et à faire connaître aux employés leurs rôles et responsabilités. Nous nous attendions à ce que TPSGC ait élaboré une politique ministérielle régissant l'utilisation économique, efficace et sûre des cartes d'achat du Ministère qui reprenne les exigences du Conseil du Trésor sur ce chapitre et corresponde aux pratiques en vigueur.
12. Nous avons comparé la PM-034, Cartes d'achat (2005-10-14), de TPSGC et la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor (1998-01-01). Aucune incohérence n'a été relevée. Toutefois, nous avons noté quelques différences. Les exigences du Conseil du Trésor indiquées ci-dessous ne figurent pas dans la politique de TPSGC :

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

1. la carte ne doit pas être utilisée pour obtenir des avances de fonds;
  2. la carte ne doit pas être utilisée pour les opérations interministérielles;
  3. la carte d'achat ne doit pas être utilisée après la date d'échéance indiquée sur la carte; et
  4. la carte ne doit pas servir à payer les dépenses liées à l'utilisation et à l'entretien de véhicules automobiles.
13. Nous n'avons pas relevé les trois premières occurrences dans notre échantillon. Toutefois, nous avons trouvé quelques cas où la carte d'achat avait été utilisée pour payer des dépenses liées à l'utilisation et à l'entretien de véhicules automobiles (se reporter aux paragraphes 68 et 69 pour obtenir de plus amples renseignements).
14. La PM-034, Cartes d'achat, a été mise à jour pour la dernière fois en octobre 2005. Cette politique préconise l'utilisation économique, efficace et sûre des cartes d'achat et établit des lignes directrices permettant de satisfaire à ces attentes. TPSGC doit mettre à jour cette politique pour tenir compte de la transition qu'a effectué le Ministère, le 1<sup>er</sup> avril 2008, vers SIGMA, son nouveau système de gestion des finances et du matériel.

**Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et décrits dans la politique et sont généralement bien compris.**

15. Afin d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et procédures, il est crucial que les personnes responsables de l'utilisation, du traitement et de la surveillance des cartes d'achat soient parfaitement au courant de leurs rôles et responsabilités. Nous nous attendions à ce que les coordonnateurs régionaux des cartes d'achat, les gestionnaires de Centre de responsabilité et les détenteurs de carte se voient offrir une formation quelconque au moment de prendre en charge leur poste ou de recevoir leur carte.
16. Nous avons interviewé le coordonnateur ministériel des cartes d'achat, les six coordonnateurs régionaux des cartes d'achat, 51 détenteurs de carte et 33 gestionnaires de Centre de responsabilité afin de mesurer la compréhension qu'ils avaient de leurs rôles et responsabilités à l'égard des cartes d'achat. Nous avons constaté qu'ils connaissaient et comprenaient de façon générale les responsabilités qui leur incombait en vertu de la PM-034. Cependant, dans la pratique, l'exercice de ces responsabilités diffère d'une unité, d'une direction générale et d'une région à une autre.
17. Les coordonnateurs ministériels et régionaux des cartes d'achat ont indiqué qu'ils n'avaient reçu aucune formation portant précisément sur leurs rôles et responsabilités liés au programme des cartes d'achat. Dans la Région du Pacifique par exemple, où le taux de roulement est particulièrement élevé pour le poste du coordonnateur régional des cartes d'achat, le besoin de former les nouveaux titulaires est particulièrement important.

18. En vertu de la PM-034, les détenteurs de carte sont tenus de prendre connaissance de cette politique, où sont décrits leurs rôles et responsabilités, et de signer le formulaire Déclaration des responsabilités et des obligations de l'employé de TPSGC avant de se voir remettre leur carte. Le coordonnateur régional des cartes d'achat compétent verse l'original de ce formulaire au dossier du détenteur de carte. Toutefois, il ne revoit pas la politique avec le détenteur pour s'assurer que ce dernier comprend bien ses responsabilités. Certains détenteurs de carte ont mentionné qu'ils apprécieraient un rappel périodique de leurs rôles et responsabilités ainsi que des directives concernant l'utilisation appropriée de la carte.
19. En tout, nous avons examiné 540 opérations aux fins d'évaluation du respect des politiques et des procédures du Ministère et du Conseil du Trésor (se reporter à l'annexe A pour obtenir de plus amples renseignements). Quoiqu'on ait observé un fort respect des politiques et des procédures, des cas de non-conformité ont été relevés. Ceux-ci découlaient essentiellement de l'application inadéquate ou non uniforme des exigences des politiques relativement aux rôles et responsabilités des détenteurs de carte et des gestionnaires de Centre de responsabilité, de même que des restrictions touchant à l'utilisation des cartes. Les cas observés de non-conformité sont décrits à la section « observation, conformité aux politiques et procédures ».

**On assure un certain contrôle, mais pas de façon uniforme.**

20. Le contrôle vise à évaluer le fonctionnement et l'efficacité du programme des cartes d'achat et à prendre dès que possible des mesures efficaces en cas de non-conformité. Le contrôle continu des transactions par cartes d'achat permet également de tirer des leçons et d'améliorer le processus par la suite.
21. En ce qui concerne le contrôle, nous nous attendions à trouver des preuves d'exams analytiques (p. ex. : profils et fréquence d'utilisation des cartes), d'essais de cartes inactives, de détection d'achats douteux et de contrôle des opérations en toute conformité avec la politique ministérielle (PM) 034, notamment :
- exercer, une fois par mois, le contrôle requis afin de vérifier si l'on observe tous les éléments des politiques de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et du Conseil du Trésor (CT) concernant les cartes d'achat et, à cette fin, vérifier si le montant des transactions excède la limite établie pour un achat unique de 10 000 \$, vérifier si les achats ont été dûment autorisés, prendre les mesures appropriées si l'on relève des achats non autorisés, effectuer des vérifications et des contrôles périodiques du processus relatif aux cartes d'achat; et
  - examiner les dossiers financiers.
22. Dans le rapport paru en mai 2007, la vérificatrice générale a publié les résultats d'une vérification de l'utilisation des cartes d'achat et de voyage. Dans le cadre de cette vérification, on a relevé les pratiques exemplaires de contrôle des opérations par carte

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

d'achat et des soldes impayés de carte de voyage. L'une d'entre elles est l'exploration de données. Il s'agit d'un processus d'analyse qui consiste à effectuer des recherches dans d'importantes quantités de données pour cerner des tendances et des profils (p. ex. : des opérations avec des fournisseurs suspects, des opérations fractionnées ou encore des opérations présentant des montants ou des relations inhabituelles). Par conséquent, en outre, nous nous attendions à ce que le Ministère, dans le cadre de son programme des cartes d'achat, ait envisagé de mettre en œuvre, en partie ou en totalité, les pratiques exemplaires recommandées par la vérificatrice générale, dont l'exploration de données.

23. Grâce au système détails en direct de la Banque de Montréal (BMO), les administrateurs peuvent gérer les programmes d'achat, rapprocher les opérations d'achat et de dépenses, et obtenir des rapports détaillés et personnalisés. Bien que ce système possède plusieurs caractéristiques qui contribuent à l'analyse de l'utilisation des cartes par TPSGC, il ne permet pas de retracer l'historique des cartes annulées.
24. Le contrôle des transactions par cartes d'achat est effectué à trois niveaux au sein de TPSGC : au niveau national par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat, au niveau régional par le coordonnateur régional des cartes d'achat et dans le cadre du processus de vérification des comptes de la Direction générale des finances.

Contrôle au niveau national

25. Le contrôle au niveau national consiste à examiner les transactions énumérées par le système de la BMO et à choisir manuellement celles qui semblent douteuses (c.-à-d. les transactions effectuées dans les restaurants, les hôtels, pour la réparation des véhicules, l'achat d'essence, etc.). On envoie un courriel aux détenteurs de la carte afin qu'ils justifient cet achat. Aucune pièce justificative n'est requise pour appuyer leur réponse. À l'exercice 2007-2008, 490 demandes de justification ont été envoyées par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat. Cependant, il ne semble y avoir aucun contrôle en ce qui concerne le fractionnement des marchés, les transactions en double ou s'il convenait de diminuer les limites de crédit en fonction des profils de dépenses. En ce qui concerne le contrôle des cartes inactives, le coordonnateur ministériel des cartes d'achat produit un rapport à partir du système détails en direct de la BMO chaque année. Lorsqu'une carte reste inactive pendant un an, il envoie un courriel au détenteur pour lui demander s'il a encore besoin de la carte.
26. Avant 2005, on effectuait des « vérifications » annuelles ou une « vérification intégrale » de toutes les transactions des détenteurs de carte, ce qui a donné lieu à des rapports énumérant les transactions ainsi que les lacunes décelées par région et par direction générale (pour le Secteur de la capitale nationale). Ces rapports étaient transmis aux directeurs généraux régionaux et aux sous-ministres adjoints ou présidents-directeurs généraux aux fins de suivi. L'information présentée dans ces rapports semblait complète et pertinente. En revanche, elle variait d'une année et d'une région à une autre. De plus, avant 2005, le coordonnateur ministériel des cartes d'achat préparait également un rapport détaillé qu'il soumettait au chef des finances tous les trois mois.

27. Nous avons appris que la vérification intégrale a cessé après l'exercice 2005-2006 en prévision de la mise en œuvre de SIGMA, mais on prévoit la relancer au cours de l'exercice 2009-2010, en plus du processus de contrôle manuel actuel. Tant qu'une évaluation des risques n'est pas effectuée, il est difficile d'établir laquelle de ces méthodes de contrôle est la plus efficace et la plus rentable.

#### Contrôle au niveau régional

28. En plus du contrôle effectué par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat, certains coordonnateurs régionaux des cartes d'achat effectuent des contrôles supplémentaires des transactions qui sont effectuées dans leur région. Pour ce faire, les coordonnateurs régionaux des cartes d'achat sélectionnent manuellement des transactions douteuses à partir du système de la BMO. Certaines de ces transactions ont déjà été cernées par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat et, par conséquent, cela donne lieu à un chevauchement des efforts. Les résultats du contrôle effectué par le coordonnateur régional des cartes d'achat sont envoyés au coordonnateur ministériel des cartes d'achat aux fins de consolidation. Le niveau de contrôle varie cependant d'une région à l'autre. Comme c'est le cas dans le cadre du contrôle au niveau national, il ne semble pas y avoir de contrôle en ce qui concerne le fractionnement des marchés, les transactions en double ou s'il convenait de diminuer les limites de crédit et réduire ainsi les risques en cas de vol ou de perte ou fixer les limites en fonction des profils de dépenses. Jusqu'à ce qu'on ait procédé à une évaluation des risques, on ne peut déterminer avec certitude laquelle des méthodes mentionnées précédemment peuvent être entreprises avec le plus d'efficacité et d'efficacités. De plus, pour éviter le chevauchement des efforts, on devrait déterminer si le coordonnateur ministériel des cartes d'achat doit assumer cette responsabilité.

#### Contrôle de la Direction générale des finances

29. De plus, la Direction de l'assurance de la qualité et de l'initiative des services de voyage partagés (ISVP), Direction générale des finances, effectue une vérification après paiement fondée sur les risques. Les transactions à vérifier sont choisies par échantillonnage au hasard et englobent parfois des transactions par cartes d'achat. Une vérification intégrale est effectuée pour les transactions relevées qui comportent des erreurs graves (par exemple des transactions par carte d'achat de plus de 10 000 \$).

#### *Mesures relatives à un usage abusif des cartes d'achat*

30. Les cas de mauvaise utilisation ou d'abus peuvent également être signalés par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat ou le coordonnateur régional des cartes d'achat. Les coordonnateurs ne traitent pas ces cas de façon uniforme. Certains coordonnateurs donnent des avertissements verbaux, d'autres les transmettent par écrit alors que certains coordonnateurs régionaux des cartes d'achat suspendent la carte. Dès qu'un cas de mauvaise utilisation est ciblé, le coordonnateur régional des cartes d'achat recueille des données sur celle-ci et les mesures correctives prises, et les transmet au coordonnateur ministériel des cartes d'achat.

31. En résumé, le contrôle du fonctionnement et de l'efficacité du programme des cartes d'achat n'est pas uniforme d'une région et d'une année à l'autre. En outre, le contrôle ne semble ni être coordonné au niveau national ni effectué selon une approche fondée sur les risques qui permet d'analyser des tendances et des profils douteux. Une méthode de contrôle plus coordonnée et uniforme axée sur l'analyse des risques améliorerait l'efficacité et la rentabilité du processus de contrôle.

**Il n'existe aucun processus officiel d'évaluation des risques.**

32. L'évaluation des risques consiste à évaluer l'exposition à ces derniers en tenant compte de la probabilité qu'ils se matérialisent et de l'incidence qu'ils auront, le cas échéant. À partir de cette évaluation, on classe les risques relevés par ordre de priorité. L'évaluation des risques associés aux cartes d'achat permet aux parties intéressées de mieux comprendre la nature des difficultés que pose leur utilisation et de mettre au point des stratégies d'atténuation permettant de gérer ces risques. Nous nous attendons à ce qu'il existe un processus d'évaluation des risques à l'échelle nationale ou régionale.

33. Nous avons constaté que les risques associés aux cartes d'achat ne sont pas définis ni évalués à l'échelle nationale et régionale. Certains gestionnaires de Centre de responsabilité avaient défini des risques associés à l'utilisation des cartes d'achat, de même que des mesures visant à atténuer ces risques à l'intérieur de leur direction. Parmi les risques définis, citons la perte ou le vol de cartes, le partage de cartes avec des collègues et l'utilisation des cartes pour effectuer des achats non autorisés.

34. Comme nous l'avons déjà indiqué, on peut également, pour atténuer les risques associés aux cartes d'achat, instaurer un système continu de contrôle permettant de déceler les tendances suspectes ou profils et les opérations à risques élevés. Les activités de contrôle devraient permettre de porter tous les cas de risques élevés de non-conformité à l'attention du coordonnateur des cartes d'achat pour qu'il puisse rappeler aux détenteurs de carte la nécessité de respecter les politiques.

## **CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET PROCÉDURES**

35. L'utilisation des cartes d'achat est assujettie aux politiques suivantes :

- La PM-034, *Cartes d'achat*, de TPSGC vise à fournir de l'information sur les cartes d'achat, à en favoriser l'utilisation et à réduire au minimum toute mauvaise utilisation involontaire et frauduleuse.
- La *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor a permis de développer un cadre offrant un moyen facile et pratique de se procurer des biens et des services tout en assurant un contrôle financier efficace.
- La *Politique sur les cartes d'achat-opérations Internet* du Conseil du Trésor modifie la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor et vise à éliminer la restriction concernant l'utilisation des cartes d'achat dans Internet.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

- La politique *Vérification des comptes* du Conseil du Trésor vise à veiller à ce que les comptes à payer ou à régler fassent l'objet d'une vérification qui soit à la fois rentable et efficace, afin que soient respectées les exigences en matière de contrôle.
- La *Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel* du Conseil du Trésor définit les pouvoirs, obligations et fonctions pouvant être délégués en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également publié un guide décrivant les procédures d'utilisation des cartes d'achat.

**Les cartes sont généralement émises et distribuées en conformité avec les politiques du Conseil du Trésor et de TPSGC, mais des améliorations doivent être apportées.**

36. Un processus doit permettre de s'assurer que les cartes d'achat sont émises, distribuées et annulées en conformité avec les politiques. Ceci comprend le contrôle de l'utilisation des cartes de cartes actives et l'annulation immédiate des cartes qui ne sont plus requises ou d'un détenteur qui quitte le Ministère. Nous nous attendions à trouver un processus cohérent en place dans l'ensemble des régions permettant d'autoriser, d'émettre, de distribuer et d'annuler les cartes.
37. C'est à chaque gestionnaire de Centre de responsabilité qu'il incombe de demander les cartes. Pour lancer ce processus, il faut d'abord remplir le formulaire PWGSC-TPSGC 191, Demande de carte d'achat. Le formulaire est ensuite approuvé par le gestionnaire de Centre de responsabilité, qui établit la limite de crédit mensuelle ou la limite visant un achat unique. La demande est ensuite acheminée au coordonnateur régional des cartes d'achat, puis une demande d'émission de carte est transmise à la Banque de Montréal. Avant de recevoir sa carte, le demandeur et son gestionnaire de Centre de responsabilité doivent lire la PM-034, signer la Déclaration des responsabilités et des obligations de l'employé de TPSGC et la transmettre au coordonnateur régional des cartes d'achat compétent. Après avoir reçu le formulaire, le coordonnateur régional des cartes d'achat transmet au demandeur sa carte. Lorsque le détenteur n'a plus besoin de sa carte ou quitte le Ministère, il doit la retourner au coordonnateur régional des cartes d'achat, qui la détruit et fait savoir au coordonnateur ministériel des cartes d'achat que la carte n'est plus active.
38. Le registre ministériel de toutes les cartes actives et annulées a été établi au début du programme et a continuellement été mis à jour. Cependant, il ne renferme aucune date d'activation ou d'annulation des cartes. Cette information doit être répertoriée puisque qu'elle n'est pas saisie par le système détails en direct de la Banque de Montréal. Il est donc impossible de déterminer qui sont les employés qui détenaient une carte active à une date donnée, ni la raison pour laquelle une carte a été annulée. De plus, nous avons comparé le registre des détenteurs de carte active tenue par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat à la liste du système détails en direct de la Banque de Montréal. Entre autres, nous avons découvert des écarts mineurs tels que 7 cartes, qui étaient censées avoir été annulées dans les régions, étaient toujours

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

actives dans le système détails en direct de la Banque de Montréal. En tout, 358 cartes ont été annulées au cours de l'année fiscale 2007-2008.

39. Rappelons que le gestionnaire de Centre de responsabilité peut imposer au détenteur de carte une limite de crédit mensuelle ou une limite visant un achat unique dans le formulaire PWGSC-TPSGC 191, Demande de carte d'achat. Ces limites sont inscrites une seule fois dans le formulaire, mais peuvent être modifiées souvent au fil des ans par le coordonnateur régional, à la demande du gestionnaire de Centre de responsabilité. C'est pourquoi nous n'avons pas été en mesure de vérifier la limite à une date donnée. De plus, dans de nombreux cas, les limites visant un achat unique n'ont jamais été établies. Il n'y a donc dans ces cas aucun mécanisme de contrôle permettant de s'assurer que les détenteurs de carte ne dépassent pas la limite visant un achat unique de 10 000 \$ imposée en vertu de la PM-034 relativement aux achats n'étant pas effectués dans le cadre d'une offre à commandes.
40. Nous avons également constaté que, une fois que la carte a été attribuée à son détenteur, les coordonnateurs des cartes d'achat et les gestionnaires de Centre de responsabilité n'examinent pas périodiquement les profils d'achats afin de vérifier la pertinence des limites établies. Par précaution, on ne devrait pas établir de limites de crédit inutilement élevées. Ainsi, on pourra réduire au minimum le coût et le temps à consacrer aux mesures d'enquête et de discipline en cas de perte ou de vol de carte. Nous avons analysé les 183 comptes ayant une limite de crédit de 50 000 \$ ou plus pour l'exercice 2007-2008. Nous avons constaté que, pour 170 de ces cartes, la limite de crédit était de beaucoup supérieure aux habitudes de dépense du détenteur, ce qui comprend 39 cartes jamais utilisées durant l'exercice. En moyenne, les dépenses de ces 170 personnes représentaient 4 % de leur limite de crédit par mois.

**Les opérations par cartes d'achat respectent généralement les politiques et les procédures.**

41. Une procédure est une suite définie de mesures, d'actions ou d'opérations qui doivent être exécutées de la même façon, de manière à produire les mêmes résultats dans les mêmes circonstances (c'est-à-dire en conformité avec les politiques). Nous nous attendions à ce que les détenteurs de carte suivent les procédures prescrites de sorte que tous les achats effectués avec les cartes respectent les politiques du Ministère et du Conseil du Trésor.
42. En ce qui concerne les procédures, les régions et les unités fonctionnelles ont adopté leurs propres processus. Par exemple certains détenteurs de carte avaient adopté une méthode pour constituer leur propre dossier sur place, alors que d'autres le transmettent à leur gestionnaire qui travaille dans une autre ville ou un autre secteur de la Direction générale des finances.
43. Nous avons évalué la conformité aux politiques en examinant 540 opérations. La méthode d'échantillonnage utilisée, les vérifications effectuées et les résultats obtenus sont décrits ci-dessous.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

Échantillonnage

44. Nous présentons, à l'annexe A, la ventilation par région de toutes les opérations effectuées par carte d'achat au Ministère, y compris la valeur totale des opérations, le pourcentage de la valeur totale et la valeur moyenne des opérations pour 2007-2008.

45. Nous avons effectué une vérification détaillée de 249 opérations et nous avons sélectionné un total de 291 opérations dans le but de représenter la vérification ciblée. Nos constatations sont les suivantes.

	Échantillonnage		Total
	Au hasard	En fonction des risques	
Vérification détaillée	144	105	249
Vérification ciblée	0	291	291
	144	396	540

**VÉRIFICATION DÉTAILLÉE**

46. Nous avons effectué une vérification détaillée pour déterminer la qualité du processus de vérification et d'attestation de l'utilisation des cartes d'achat et si les opérations étaient accompagnées de pièces justificatives appropriées. Nous avons examiné un total de 249 opérations qui comportent à la fois des échantillons choisis au hasard et en fonction des risques.

- échantillon au hasard
  - opérations choisies au hasard (144 opérations);
- échantillon en fonction des risques
  - toutes les opérations de plus de 10 000 \$ (14 opérations);
  - deux régions particulières (Pacifique et Atlantique), ont été retenues pour une visite des lieux en fonction des risques identifiés principalement par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat tels que le roulement élevé des coordonnateur régionaux des cartes d'achat et le niveau élevé d'opérations suspectes. Pour ces motifs, nous avons choisi d'effectuer une révision supplémentaire (91 transactions).

Pièces justificatives appropriées

47. Nous avons constaté que la méthode de tenue des dossiers de carte d'achat des détenteurs de carte varie d'une unité à une autre. La plupart des détenteurs de carte tiennent des dossiers appropriés organisés selon le registre des cartes d'achat prescrit dans la PM-034 ou un tableau analogue créé par les détenteurs de carte en fonction de leurs besoins et qui comprend une copie signée et dûment autorisée, en conformité avec l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, du relevé Milton, accompagné de toutes les pièces justificatives pertinentes. Les résultats de nos vérifications ont démontré que 247 des 249 opérations vérifiées étaient accompagnées

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

de pièces justificatives appropriées (factures, reçus ou bordereaux de marchandises). Il convient de préciser que le fait que la plupart des opérations vérifiées étaient accompagnées de pièces justificatives appropriées ne signifie pas que les opérations mêmes étaient conformes aux politiques; tel qu'il est décrit ci-dessous.

48. Toutes les opérations liées à des frais de formation ou d'accueil de l'échantillon étaient accompagnées de pièces justificatives appropriées. Toutefois, 4 des 12 opérations liées à des frais de formation n'avaient pas été approuvées par le détenteur des pouvoirs approprié et 2 des 6 opérations liées à des dépenses d'accueil n'avaient pas été réapprouvées, vérifiées et attestées.

Conformité aux éléments des politiques du Ministère et du Conseil du Trésor en matière de cartes d'achat

49. De plus, nous avons effectué des vérifications afin de nous assurer que les 249 opérations étaient toutes conformes aux éléments des politiques du Ministère et du Conseil du Trésor. En tout, 165 de ces opérations étaient entièrement conformes à tous les éléments des politiques. Les 84 opérations restantes ne l'étaient pas. Cela est attribuable à toutes sortes de raisons, dont les suivantes : la TVP avait été facturée mais par la suite, non remboursée sur l'achat; l'attestation exigée en vertu de l'article 34 n'avait pas été donnée par un détenteur des pouvoirs approprié; il s'agissait de frais de voyage; il s'agissait également de dépenses liées à l'utilisation ou à l'entretien de véhicules automobiles; le montant de l'opération s'élevait à plus de 10 000 \$; il était aussi question de dépenses liées à la formation ou à l'accueil non approuvées par le détenteur des pouvoirs approprié d'engager des dépenses.
50. Nous avons sélectionné 78 détenteurs de carte de nos échantillons d'opérations et vérifié les formulaires Déclaration des responsabilités et des obligations de l'employé de TPSGC signés qui s'y rapportaient. Nous avons constaté que 74 des formulaires des détenteurs de carte échantillonnés étaient conservés au dossier par le coordonnateur régional des cartes d'achat compétent. Nous n'avons pu retracer les 4 formulaires des détenteurs de carte restants. Suite à l'étape de l'examen, le coordonnateur ministériel des cartes d'achat a pu repérer 2 des 4 formulaires manquants. Des 2 détenteurs de carte restants, un ne travaille plus à TPSGC alors qu'on a demandé à l'autre de soumettre un formulaire signé.

Opérations de plus de 10 000 \$

51. Puisque le cadre de contrôle des cartes d'achat repose sur la vérification après le paiement des biens et des services, nous avons inclus, dans notre échantillon, la totalité des achats de plus de 10 000 \$ (14 opérations). En vertu de la PM-034, « la carte d'achat ne doit être utilisée que pour effectuer des achats inférieur à la limite de 10 000 \$ ou, dans le cas d'une commande subséquente à une offre à commandes, à l'intérieur de la limite de l'offre à commandes sans dépasser la limite de la carte d'achat. » Les 14 opérations de plus de 10 000 \$ ont été effectuées par 10 personnes. Ces opérations représentent 1,27 % de la valeur totale des opérations effectuées par carte d'achat à TPSGC au cours de 2007-2008.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

52. Des 14 opérations de plus de 10 000 \$, 3 ont été effectuées dans le cadre d'une offre à commandes mais ne dépassaient pas la limite de commande maximum; elles respectaient donc la PM-034. De plus, pour 2 des 14 opérations, un détenteur avait utilisé la carte d'achat comme instrument de paiement dans le cadre de marchés en vigueur. Les 9 autres opérations, même si les achats étaient légitimes, contrevenaient à la PM-034.
53. L'établissement d'une limite pour un achat unique est une mesure de contrôle essentielle pour s'assurer qu'aucun achat ne sera effectué au-delà de la limite de 10 000 \$. Sur les 10 cartes utilisées pour effectuer ces 14 opérations, une limite pour un achat unique avait été établie pour 3 d'entre elles seulement. La limite d'une d'entre elles avait été supprimée pour permettre un achat subséquent à une offre de commande, ce qui ne contrevient pas à la politique. Toutefois, en supprimant temporairement la limite des deux autres cartes et en omettant d'en établir une pour les sept autres, les gestionnaires de Centre de responsabilité et la Direction de la gestion du matériel ont enlevé les mécanismes de contrôle permettant d'empêcher que des achats dépassant le seuil de 10 000 \$ soient effectués et ont contrevenu ainsi à la PM-034.

Conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*

54. Les contrôles essentiels exercés sur les cartes d'achat sont établis principalement en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que des politiques connexes du Conseil du Trésor. La *Loi sur la gestion des finances publiques* prévoit le respect des contrôles de base pour l'achat et le paiement des biens et des services. Les processus d'acquisition, de vérification et de paiement liés à un achat impliquent le respect des articles 32, 34 et 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces trois attestations ont normalement lieu quand un bien ou un service est demandé et approuvé dans les règles avant d'être commandé et d'être payé.
55. Les constatations se rapportant particulièrement aux articles 32, 34 et 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* sont présentées ci-dessous.

*Pouvoir d'engager des dépenses, article 32 de la Loi sur la gestion des finances publiques*

56. Le pouvoir d'engager des dépenses est conforme aux responsabilités de gestion, budgétaires et opérationnelles, et il est exercé quand les gestionnaires des opérations décident d'obtenir des biens ou des services qui entraîneront une dépense de crédits qui sera imputée à leurs budgets. Ce pouvoir ne peut être exercé que si les budgets prévoient des crédits suffisants, de façon à ne pas dépasser les crédits qui ont été accordés par le Parlement. Jusqu'ici, cela a toujours signifié que le gestionnaire de Centre de responsabilité doit préautoriser chaque achat qui sera imputé à son budget. Comme le Secrétariat du Conseil du Trésor l'explique dans son document Programme des cartes d'achat – Guide de gestion : « Avec une carte d'achat, il est recommandé que le détenteur de la carte exerce ce pouvoir au nom du gestionnaire, et que ce dernier examine chaque opération après l'achat. »

57. Les pièces justificatives relatives au pouvoir d'engager des dépenses en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* n'accompagnaient pas 186 des 249 opérations que nous avons soumises à une vérification détaillée, et cette situation fragilise le cadre de contrôle de gestion des cartes d'achat. Peu d'achats étaient accompagnés de pièces justificatives telles que des courriels ou des notes personnelles. Certains utilisateurs de carte d'achat nous ont confirmé que le gestionnaire approuvait les opérations verbalement sans exiger par la suite de pièces justificatives à l'appui. Il convient de souligner que la totalité des opérations de plus de 10 000 \$ était accompagnée des autorisations nécessaires.

*Attestation des opérations – Article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques*

58. La vérification des comptes et les attestations exigées en vertu de l'article 34 ont lieu lorsque le responsable examine une opération pour s'assurer que les biens ou les services ont été fournis et que le prix est conforme à celui qui a été prévu ou convenu (vérification), et la personne ayant le pouvoir financier délégué signe ensuite le document pour confirmer que l'examen a été effectué (attestation). Ce sont ces deux procédures qui permettent de se conformer à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

59. Nous avons constaté que 197 des 249 opérations que nous avons soumises à une vérification détaillée avaient été par la suite vérifiées et attestées en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par des personnes qui détenaient les pouvoirs appropriés pour le Centre de responsabilité en question au moment où l'achat par carte avait été effectué. Les opérations restantes ne faisaient pas l'objet d'une certification appropriée en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les écarts relevés l'ont été en raison des opérations validées par des employés qui exerçaient un pouvoir financier pour lequel on ne leur avait pas donné délégation, lorsqu'ils ont procédé à la validation en question; les opérations n'avaient pas été validées en vertu de l'article 34; le code financier n'avait pas été inscrit, de sorte que nous n'avons pas pu vérifier si elles avaient été validées en vertu de l'article 34.

*Autorisation du paiement – Article 33 de la Loi sur la gestion des finances publiques*

60. L'article 33 porte sur la nécessité de veiller à ce qu'un paiement soit autorisé en vertu d'une demande appropriée, c'est-à-dire une imputation autorisée au budget et dans les limites du budget prévu.

61. Puisque TPSGC utilise un système de facturation centralisé, il paie la Banque de Montréal avant même que les contrôles de vérification et d'attestation des opérations soient exercés. La politique *Vérification des comptes* du Conseil du Trésor permet aux ministères d'appliquer l'article 34 sur la vérification des comptes après le règlement de la facture centrale, dans la mesure où les ministères sont convaincus que leurs contrôles de prévention et de détection sont suffisamment rigoureux pour

réduire ou éliminer les erreurs de paiement des opérations effectuées par carte d'achat.

62. La direction de l'Assurance de la qualité et mise en œuvre de l'initiative de services de voyages partagés doit s'assurer que toutes les exigences énoncées à l'article 34 sont respectées et ce, en effectuant des vérifications postérieures au paiement sur les achats qui l'on considère :

- À risque élevé – les paiements de 1 million de dollars ou plus, les réclamations faites contre l'État, paiement à titre gracieux/paiement ex gratia, les réclamations liées à des dépenses d'accueil de 400\$ ou plus, les cotisations sont assujettis à une vérification postérieure au paiement;
- À risque moyen – les opérations de 25 mille dollars ou plus sont assujetties à une vérification postérieure au paiement par méthode d'échantillonnage;
- À faible risque – les opérations qui ne sont pas incluses dans les catégories de risques plus élevés et toutes celles allant de mille à 25 mille dollars, sont assujetties à une vérification postérieure au paiement.

La direction ne cible pas les opérations effectuées avec des cartes d'achat de façon spécifique mais il est possible qu'elles soient intégrées à l'échantillon, si elles répondent aux critères précités.

63. Nous n'avons pas vérifié si les opérations de notre échantillon avaient été approuvées en vertu de l'article 33. Toutefois, le processus suivi à cette fin semble adéquat. Plusieurs des opérations qui faisaient partie de notre échantillon avaient déjà été examinées pendant le processus de vérification après le paiement de la Direction de l'assurance de la qualité et de l'ISVP, Direction générale des finances (y compris les opérations de plus de 10 000 \$).

#### VÉRIFICATION CIBLÉE

64. En plus d'effectuer une vérification détaillée des opérations, nous avons effectué des vérifications supplémentaires en fonction des risques que présentaient ces transactions. En tout, nous avons examiné 291 opérations provenant des échantillons sélectionnés en fonction des risques suivants :

- possibilité de paiements en double (6 opérations);
- possibilité de paiements fractionnés (15 opérations);
- habitudes de dépenses ou relations inhabituelles (37 cas);
- noms de fournisseurs inhabituels, y compris les opérations pouvant se rapporter à des dépenses liées à l'utilisation ou à l'entretien de véhicules automobiles (212 opérations);
- opérations se rapportant à des frais de voyage (21 opérations).

Les résultats de ces vérifications sont présentés ci-dessous.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

Possibilité de paiements en double

65. Un échantillon de 6 ensembles d'opérations a été sélectionné aux fins d'examen, puisqu'il semblait s'agir de dépenses en double, c'est-à-dire des mêmes frais facturés par le même fournisseur, le même jour et pour le même détenteur de carte. Le montant total d'aucun des ensembles des opérations examinés n'approchait la limite pour un achat unique établi à 10 000 \$, mais chaque opération s'élevait à plus de 1 000 \$ et avait été retenue compte tenu du risque plus élevé de perte qu'elle représentait pour le Ministère. Après examen des pièces justificatives qui accompagnaient les opérations, nous avons déterminé qu'il s'agissait vraiment de commandes multiples dans tous les cas et qu'aucune dépense en double n'avait été facturée au compte.

Possibilité de paiements fractionnés

66. Un échantillon de 15 ensembles des opérations a été sélectionné aux fins d'examen, puisqu'il semblait s'agir de paiements qui avaient été fractionnés pour contourner la limite pour un achat unique de 10 000 \$. Après examen des pièces justificatives qui accompagnaient les opérations, nous avons déterminé qu'aucune opération n'avait donné lieu à un paiement fractionné. Dans ces cas, il s'agissait de plusieurs factures reçues le même jour pour des commandes effectuées à différentes occasions.

Dépenses ou relations inhabituelles

67. Un échantillon de 37 détenteurs de carte a été sélectionné parce que leurs opérations révélaient des habitudes de dépenses inhabituelles par rapport à celles des autres détenteurs de carte. Par profils de dépenses inhabituelles, nous entendons des soldes mensuels ou des totaux des opérations anormalement élevés, des périodes d'utilisation inhabituelles, d'importantes dépenses en fin d'exercice ou une combinaison de ces profils (p. ex. utilisateur affichant d'importantes dépenses en mars mais aucune le reste de l'année). Une vérification du caractère raisonnable des dépenses a été effectuée et, sur les 37 opérations examinées, aucune n'a révélé de cas de mauvaise utilisation ou d'abus.

Noms de fournisseur inhabituels

68. Un échantillon de 212 opérations a été sélectionné à partir de noms de fournisseur. Par exemple, nous avons choisi certains noms possibles d'hôtel, de restaurant, de transfert intergouvernemental, de dépense liée aux véhicules automobiles, de bijouterie, de boutique de cadeaux ou de divertissement, de teinturerie, etc. Nous avons communiqué avec les détenteurs de carte et nous leur avons demandé de nous décrire les articles achetés chez le fournisseur en question.

69. Des 212 opérations, 19 contrevenaient directement aux politiques et aux procédures du Ministère et du Conseil du Trésor, notamment :

- 11 opérations se rapportaient à des frais de voyage, y compris d'hébergement et de repas, pendant que l'employé était en déplacement;
- 8 opérations se rapportaient à des dépenses liées à l'utilisation et à l'entretien de véhicules automobiles.

Opérations se rapportant à des frais de voyage

70. En plus de l'échantillon de 212 opérations sélectionnées à partir de noms de fournisseur inhabituels, un échantillon de 21 opérations a été sélectionné en fonction des risques qu'elles représentaient puisque le nom des fournisseurs indiquait qu'il s'agissait d'un hôtel, d'un restaurant ou d'un service de transport. Nous avons demandé aux détenteurs de carte de nous décrire les achats faits aux établissements en question. En tout, 8 de ces opérations contrevenaient à la PM-034. Pour l'une de ces opérations, ce n'est pas le détenteur qu'il l'avait faite. Dans ce cas, la sécurité de la carte avait été compromise. On avait informé la banque de l'incident, et la carte a été annulée avant la vérification. Le Ministère n'a pas été tenu de payer ces frais.

*Rabais accordés pour les paiements rapides*

71. Le marché attribué à la Banque de Montréal prévoit un programme de rabais accordés directement au Ministère. Les rabais sont calculés en fonction de la rapidité avec laquelle le Ministère paie le solde des comptes et correspondent à un pourcentage du montant total versé.

72. TPSGC reçoit un relevé consolidé de la part de la Banque de Montréal qui regroupe tous les relevés des détenteurs de carte pour le Ministère. Ce relevé consolidé permet à TPSGC d'effectuer des paiements mensuels à la Banque de Montréal. Pendant l'exercice 2007-2008, le Ministère a profité de rabais mensuels totaux de [ \* ]. Si les paiements avaient été effectués systématiquement dans les 4 jours suivant la date de facturation chaque mois, le Ministère aurait pu profiter du rabais maximal accordé et par conséquent, aurait reçu un rabais supplémentaire de [ \* ] pour l'année fiscale 2007-2008. On nous a expliqué que l'on avait éprouvé certaines difficultés avec le système Milton et que, une fois que le nouveau système SIGMA serait bien implanté, les paiements pourraient être effectués à l'intérieur de ce délai de 4 jours.

## **CONCLUSIONS**

73. Le cadre de contrôle de gestion en place pour le programme des cartes d'achat repose surtout sur la vérification après le paiement et l'attestation pour garantir une autorisation adéquate des opérations par carte.

74. Le degré de conformité aux politiques et aux procédures gouvernementales et ministérielles relatives à l'administration, à l'utilisation et au contrôle des cartes d'achat est élevé. Les cas de non-conformité aux politiques semblent découler d'un manque de compréhension et de l'exercice non uniforme des rôles et responsabilités des personnes chargées de l'utilisation, du traitement et du contrôle des cartes d'achat définis dans la PM-034.

75. Dans le cadre de notre vérification, nous n'avons relevé aucun cas de perte ou de mauvaise utilisation des cartes d'achat. Toutefois, à mesure que l'utilisation des

cartes d'achat prendra de l'ampleur, les risques à gérer augmenteront. La mise à jour de la politique ministérielle afin de tenir compte des processus actuels et des stratégies d'atténuation permettrait de raffermir le contrôle de l'utilisation des cartes d'achat. Nous avons constaté qu'aucune évaluation officielle des risques n'a été effectuée afin d'aider les intervenants clés à acquérir une meilleure compréhension des défis relatifs à l'utilisation des cartes d'achat et de développer des stratégies d'atténuation de ces risques. Par exemple, le processus de la surveillance permettrait la mise en œuvre d'un processus continu de contrôle électronique faisant appel à l'exploration de données. Ce processus de contrôle pourrait servir à repérer les tendances ou les profils, notamment les opérations avec des fournisseurs suspects, les opérations fractionnées ou encore les opérations présentant des montants ou des relations inhabituelles. De plus, la surveillance pourrait être effectuée sur les opérations qui dépassent la limite de crédit mensuelle pour un achat unique et sur les limites établies pour s'assurer qu'elles ne dépassent pas les besoins des détenteurs de carte.

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION**

La Direction est d'avis que les résultats de la vérification reflètent de manière exacte et juste la situation du programme ministériel des cartes d'achats pour la période vérifiée.

La Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications compte donner suite aux trois recommandations découlant de la vérification en mettant sur pied le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

## **RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION**

**Recommandation 1:** La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait mettre à jour la PM-034, *Cartes d'achat* et devrait rappeler périodiquement aux parties intéressées, particulièrement aux coordonnateurs régionaux des cartes d'achat, aux gestionnaires de Centre de responsabilité et aux détenteurs de carte, leurs rôles et responsabilités de même que les restrictions relatives à l'utilisation des cartes d'achat.

**Plan d'action de la direction 1.1:** Modifier la Politique ministérielle 034 en vue de tenir compte des changements attribuables à la mise en œuvre de SIGMA et de corriger les écarts par rapport à la politique du Conseil du Trésor d'ici septembre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.2:** Obtenir les commentaires des parties intéressées sur les modifications apportées à la Politique ministérielle 034 (p. ex. les administrateurs des directions générales et les Services juridiques) d'ici septembre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.3:** Demander l'approbation du sous-ministre pour les modifications apportées à la Politique ministérielle 034 d'ici octobre 2009.

**Plan d'action de la direction 1.4:** Publier régulièrement des communiqués à l'intention des parties intéressées, notamment les détenteurs de carte, les coordonnateurs régionaux des cartes d'achat et les gestionnaires de centre de responsabilité, leur rappelant leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que les restrictions et les obligations relatives à l'utilisation des cartes d'achat. On traitera également des questions relevées au cours du processus de contrôle lorsque ce dernier sera mis en œuvre. Ce sera effectué en cours depuis avril 2009.

**Recommandation 2:** La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait soumettre le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques, et classer les risques relevés par ordre de priorité.

**Plan d'action de la direction 2.1:** Élaborer, en collaboration avec le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR), une approche en vue de soumettre le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques d'ici avril 2009.

**Plan d'action de la direction 2.2:** Soumettre, avec la collaboration d'un spécialiste des risques, le programme des cartes d'achat du Ministère à une évaluation officielle des risques et classer les risques relevés par ordre de priorité d'ici juin 2009.

**Recommandation 3:** En ce qui concerne le contrôle, la sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications devrait

- mettre en œuvre un processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques permettant, par exploration de données, de cerner des tendances ou des profils, notamment les opérations avec des fournisseurs suspects, les opérations fractionnées ou encore les opérations présentant des montants ou des relations inhabituels; et
- examiner régulièrement les limites établies pour un achat unique et les limites mensuelles de crédit de toutes les cartes d'achat en circulation pour s'assurer qu'elles ne dépassent pas les besoins des détenteurs et que les cartes inactives sont annulées sans tarder.

**Plan d'action de la direction 3.1:** Maintenir les activités mensuelles de contrôle en place jusqu'à ce que le processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques soit entièrement mis en œuvre en cours jusqu'en janvier 2010.

**Plan d'action de la direction 3.2:** Élaborer et mettre en œuvre un processus ministériel continu de contrôle électronique axé sur les risques en utilisant l'exploration de données. Le processus de contrôle tiendra compte des éléments présentant les risques les plus élevés cernés lors de l'évaluation officielle des risques. La fréquence du programme de contrôle sera déterminée en fonction des résultats de l'évaluation officielle des risques. Ce sera effectué d'ici janvier 2010.

**Plan d'action de la direction 3.3:** Informer le détenteur de carte, son gestionnaire et le chef de la direction générale de toute erreur majeure cernée au cours du processus de contrôle. Le chef de la direction générale devra ensuite signaler quelle mesure corrective a été prise. Ce sera effectué périodiquement, début en février 2010.

**Plan d'action de la direction 3.4:** Communiquer les résultats du processus de contrôle au directeur général des Services ministériels et utiliser cette information pour mettre les risques à jour et adapter le programme de contrôle. Ce sera effectué périodiquement, début en février 2010.

**Plan d'action de la direction 3.5:** Transmettre aux gestionnaires de centre de responsabilité un rapport dans lequel on établit une comparaison entre le volume des transactions et les limites d'achat. Ces derniers devront examiner et confirmer les besoins relatifs aux limites de crédit. On leur demandera de fournir des justifications pour les limites supérieures aux tendances d'achat relevées, et les limites des cartes seront ajustées en conséquence. Ce sera effectué semestriellement, début en mai 2009.

**Plan d'action de la direction 3.6:** Interroger les détenteurs de carte inactive depuis plus d'un an et annuler les cartes dont on ne se sert plus. Ce sera effectué semestriellement, début en mai 2009.

## VÉRIFICATION

### Autorisation

Cette vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Service gouvernementaux Canada dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques – 2008-2011.

### Objectifs

La vérification interne visait un double objectif :

- évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion entourant l'utilisation des cartes d'achat;
- évaluer le degré de conformité à la politique et aux procédures de TPSGC relatives à l'administration, à l'utilisation et au contrôle des cartes d'achat, de même qu'à la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor.

### Étendue et méthode

La vérification s'est déroulée entre avril et septembre 2008. Elle a porté sur tous les aspects relatifs à l'utilisation des cartes d'achat à TPSGC au cours de l'exercice 2007-2008. Nous avons notamment examiné la gestion des cartes d'achat, les opérations effectuées, de même que la pertinence des mécanismes de contrôle en place tels que les limites de dépense, les examens et l'approbation de l'utilisation des cartes d'achat. Nous avons également déterminé s'il fallait instaurer un processus de vérification continu pour les cartes d'achat.

En 2007, la vérificatrice générale a examiné le rôle de TPSGC en ce qui a trait à l'orientation d'ensemble donnée pour le programme des cartes d'achat. Par conséquent, cet aspect du programme n'a pas été examiné au cours de la présente vérification.

La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Les critères de vérification ont été établis à partir de la *Politique sur les cartes d'achat* (1998-01-01), de la *Politique sur les cartes d'achat-opérations Internet* (2001-04-09), de la politique *Vérification des comptes* (1994-10-01) et de la *Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel* (1994-10-01) du Conseil du Trésor, de même que de la PM-034, *Cartes d'achat* (2005-10-14).

Nous avons examiné les processus et les documents pertinents, interviewé le personnel ou concerné et soumis les opérations par cartes d'achat à une vérification détaillée.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

L'échantillonnage au hasard a été effectué sur 144 opérations provenant de toutes les directions générales et régions de TPSGC. Nous avons prélevé cet échantillon au hasard du système *détails en direct* de la Banque de Montréal. À partir de la population de 62 625 opérations par cartes d'achat effectuées en 2007-2008, nous avons sélectionné un échantillon en supposant une fréquence de 5 % ou moins. Nos résultats se situaient à  $\pm 4$  %, avec un niveau de confiance de 95 %. Nous avons procédé à une vérification détaillée de toutes les opérations de l'échantillonnage statistique.

En tout, nous avons sélectionné 396 opérations en utilisant la méthode de vérification en fonction des risques. Nous avons identifié ces opérations en nous basant sur l'analyse des risques et sur un examen analytique d'une population totale de 62 625 opérations effectuées par cartes d'achat.

Des 396 opérations sélectionnées, 105 étaient assujetties à une vérification détaillée en fonction des risques. Nous avons effectué une vérification détaillée des 14 opérations d'une valeur de plus de 10 mille dollars et de 91 opérations dans les régions de l'Atlantique et du Pacifique. Nous avons choisi ces régions pour une visite des lieux puisque nous y avons identifié une incidence plus élevée des cas de non-conformité à la PM-034 par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat. Lors de la visite des lieux, nous avons ciblé un nombre supplémentaire de détenteurs de carte pour entrevues et révision d'opérations. Nous avons jugé que les 291 opérations restantes comportaient un risque élevé et, par conséquent, étaient assujetties à une vérification ciblée, par exemple : les opérations en double, le fractionnement des marchés, les opérations présentant des montants ou des relations inhabituelles, les opérations avec des fournisseurs suspects et les frais de voyages.

	Échantillonnage		Total
	Au hasard	En fonction des risques	
Vérification détaillée	144	105	249
Vérification ciblée	0	291	291
	144	396	540

Dans le choix de l'échantillon ciblé, nous avons tenu compte de la valeur et de la nature de chaque opération de même que du type d'établissement où les achats avaient été effectués.

## **Critères**

Objectif 1 – Évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion entourant l'utilisation des cartes d'achat :

**2008-709 Vérification des cartes d'achat**  
**Rapport final**

---

- 1.1 existence et disponibilité de politiques et de procédures complètes, précises, claires et correctement consignées par écrit;
- 1.2 rôles et responsabilités clairement définis, compris et consignés par écrit;
- 1.3 suffisance, disponibilité et caractère opportun de l'information et de la formation fournies sur l'utilisation sur des cartes d'achat;
- 1.4 pertinence des pratiques et des mécanismes de contrôle permettant de vérifier la conformité aux politiques et aux procédures relatives aux cartes d'achat. L'information soumise est suffisante, appropriée et cohérente;
- 1.5 existence et pertinence d'un processus de gestion des risques.

Objectif 2 – Évaluer le degré de conformité à la politique et aux procédures de TPSGC relatives à l'administration, à l'utilisation et au contrôle des cartes d'achat, de même qu'à la *Politique sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor :

- 2.1 les cartes d'achat sont autorisées, émises, distribuées et annulées en conformité avec les exigences du Conseil du Trésor et de TPSGC;
- 2.2 les opérations sont effectuées en conformité avec les politiques et les procédures relatives aux cartes d'achat du Conseil du Trésor et de TPSGC.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux sur le terrain menés aux fins de la présente évaluation ont été pour l'essentiel terminés le 12 septembre 2008.

### **Équipe de vérification**

La vérification a été effectuée par du personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur, Vérification interne et sous la direction d'ensemble de la dirigeante principale de la vérification, Bureau de la vérification et de l'évaluation.

Le travail de vérification a été examiné par le service d'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**2008-709 Vérification des cartes d'achat  
Rapport final**

**ANNEXE A – VENTILATION DES OPÉRATIONS PAR RÉGION POUR 2007-2008**

Région	Opérations effectuées en 2007-2008				Opérations vérifiées				
	Valeur totale des opérations	% de la valeur totale	N <sup>bre</sup> d'opérations	% du n <sup>bre</sup> total d'opérations	Valeur moyenne des opérations	N <sup>bre</sup> d'opérations sélectionnées au hasard	N <sup>bre</sup> d'opérations en fonction des risques	N <sup>bre</sup> total d'opérations vérifiées	% du n <sup>bre</sup> total d'opérations vérifiées
Région de l'Atlantique	1 703 334,99 \$	7,55 %	6 148	9,82 %	277,06 \$	16	94	110	20 %
Région du Québec	1 948 118,41 \$	8,63 %	5 127	8,19 %	379,97 \$	11	2	13	2 %
Secteur de la capitale nationale	14 285 000,74 \$	63,31 %	37 615	60,06 %	379,77 \$	73	205	278	51 %
Région de l'Ontario	683 121,06 \$	3,03 %	2 400	3,83 %	284,63 \$	8	2	10	2 %
Région de l'Ouest	2 216 894,04 \$	9,83 %	5 821	9,30 %	380,84 \$	22	4	26	5 %
Région du Pacifique	1 727 170,21 \$	7,65 %	5 514	8,80 %	313,23 \$	14	89	103	19 %
<b>Total</b>	<b>22 563 639,45 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>62 625</b>	<b>100 %</b>	<b>360,30 \$</b>	<b>144</b>	<b>396</b>	<b>540</b>	<b>100 %</b>