



Office of the Auditor General  
City of Ottawa

Bureau de la vérificatrice générale  
Ville d'Ottawa

# Vérification du Programme des cartes d'achat

---

Juin 2024



## Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	4
Renseignements généraux et contexte .....	4
Objectif et champ d'application de la vérification .....	7
Conclusion.....	8
Constatations et recommandations des vérificateurs .....	9
1. Politiques et procédures.....	9
2. Administration du Programme des cartes d'achat.....	17
3. Surveillance.....	19
Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification.....	21



## Remerciements

Cette mission de vérification a été menée par Nīewe Consulting (cabinet d'experts-conseils externes indépendants) sous la supervision de Rhea Khanna, vérificatrice principale, et de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous ma direction. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet.

Cordialement,

Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.

Vérificatrice générale

## Introduction

La Vérification du Programme des cartes d'achat faisait partie du Plan de travail de vérification 2020 du Bureau de la vérificatrice générale (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 11 décembre 2019. Même si cette mission faisait partie du plan de travail du précédent vérificateur général, une récente enquête sur la Ligne directe de fraude et d'abus (LDFA) a mené à la décision de lancer cette mission de vérification.

## Renseignements généraux et contexte

### Pouvoirs législatifs et administratifs

Conformément à son *Règlement sur les approvisionnements*<sup>1</sup>, la Ville d'Ottawa (la « Ville ») vise à « obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans l'acquisition de biens, de services et de travaux de construction par la Ville tout en traitant tous les fournisseurs équitablement ». En vertu des paragraphes (1) et (10) de l'article 15 du *Règlement sur les approvisionnements*, on peut acheter les biens, les services et les travaux de construction dont le coût est égal ou inférieur à 15 000 \$ en faisant appel à une carte d'achat dont la portée générale est établie par le directeur.

La carte d'achat est un moyen d'approvisionnement dont dispose la Ville pour régler les opérations d'achat dont la valeur est inférieure à 15 000 \$. En vertu de l'article 17 du *Règlement sur les approvisionnements*, on peut faire appel à la carte d'achat pour faire l'acquisition des biens, des services ou des travaux de construction dont la valeur n'est pas supérieure à 15 000 \$, à la condition que le processus permette de s'assurer que la Ville obtient en contrepartie une juste valeur marchande. Si la valeur de l'achat est supérieure à 2 500 \$, il faut obligatoirement demander au moins trois offres de vive voix ou par écrit, sauf dans certains cas exceptionnels. En outre, le directeur peut à sa discrétion choisir un fournisseur de services professionnel sans demander d'offres si le coût total reste inférieur à 15 000 \$.

L'article 23 (« Achats en situation exceptionnelle ») du *Règlement sur les approvisionnements* permet d'accélérer les opérations d'achat dans les cas exceptionnels, par exemple lorsque des menaces pèsent sur la sécurité publique ou que les services essentiels sont interrompus. Dans ces scénarios, la carte d'achat permet d'effectuer rapidement les opérations, en s'assurant d'intervenir rapidement. En outre, la Politique sur le paiement des fournisseurs décrit dans leurs grandes lignes les pouvoirs et les procédures permettant de traiter les paiements destinés aux fournisseurs. La Ville préfère utiliser les cartes d'achat pour les transactions de moins de 15 000 \$ et en

---

<sup>1</sup> [https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/procurement\\_bylaw\\_50\\_2000\\_fr\\_0.pdf](https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/procurement_bylaw_50_2000_fr_0.pdf).

## Vérification du Programme des cartes d'achat

autorise l'utilisation pour les paiements de plus de 15 000 \$ traités par rapport à un bon de commande ou selon d'autres méthodes approuvées par les Services de l'approvisionnement.

### **Le Programme des cartes d'achat de la Ville d'Ottawa**

Si toutes les opérations d'achat réglées à l'aide d'une carte d'achat doivent se dérouler conformément au *Règlement sur les approvisionnements*, la Ville a adopté la Politique sur les cartes d'achat (la « Politique ») et les Procédures sur les cartes d'achat (les « Procédures »), qui régissent l'utilisation que font des cartes d'achat tous les employés, tous les membres du Conseil municipal d'Ottawa et tout le personnel de leur bureau. Comme l'indiquent les Procédures, le Programme des cartes d'achat de la Ville est destiné à « mettre en place une méthode d'achat efficace et économique pour les biens et services de faible valeur, tout en assurant un niveau de contrôle et de responsabilité acceptable ». Essentiellement, ce programme vise à :

- réduire le nombre de factures soumises et le nombre de chèques établis;
- diminuer la nécessité de recourir à la petite caisse;
- simplifier les fonctions administratives (par exemple en préparant les demandes de paiement et en traitant les paiements).

Le Programme des cartes d'achat est administré et géré conjointement par les Services de l'approvisionnement et par les Services partagés de gestion financière sous la gouverne du directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels (et chef des finances).

La Politique décrit les types de cartes, l'utilisation qu'il est permis d'en faire et les limites à respecter pour chaque type de carte, la destination prévue, les méthodes de paiement interdites, ainsi que les exceptions qu'il faut justifier. En outre, les Procédures décrivent dans leurs grandes lignes les attentes dans l'attribution, l'annulation et la modification des cartes, les achats, les relevés de transactions, les transactions contestées et les retours, le contrôle de concordance des relevés, les rapports, le service à la clientèle, ainsi que la surveillance et les contraventions. La Politique et les Procédures établissent toutes les fonctions et les attributions essentielles à exercer dans le cadre de ce programme, notamment celles des titulaires de cartes, des gestionnaires et superviseurs<sup>2</sup>, du

---

<sup>2</sup> Pour les besoins de ce rapport de vérification, nous employons le terme général « gestionnaire » pour désigner le directeur ou le superviseur qui approuve les transactions des titulaires de cartes d'achat.

## Vérification du Programme des cartes d'achat

directeur général ou du directeur des Services de l'approvisionnement, des Services partagés de gestion financière et des Comptes fournisseurs.

### Les types de cartes d'achat et leur utilisation

Il est important de noter que la Politique s'applique à **quatre (4)** types de cartes : les cartes d'achat, les cartes de crédit professionnelles, les cartes automobiles et les cartes de direction générale, qui s'appellent globalement les « cartes d'achat ». La Politique décrit l'utilisation qu'on peut faire des cartes d'achat et les paramètres de chaque type de carte, à savoir :



**Carte d'achat** : Carte délivrée aux employés qui achètent couramment des biens et services, par exemple des matériaux de construction, des fournitures des programmes, des abonnements et des fournitures de bureau, ou qui paient généralement des droits d'inscription.

**Carte de crédit professionnelle** : Carte délivrée aux employés qui engagent régulièrement des frais de déplacement et des dépenses professionnelles, en plus de payer les biens et les services normalement achetés en faisant appel à une carte d'achat.

**Carte de direction générale** : Carte virtuelle délivrée au superviseur d'une unité organisationnelle; cette carte permet aux utilisateurs autorisés d'acheter des biens et des services au nom de cette unité.

**Carte automobile** : Carte délivrée aux employés des unités organisationnelles autorisées et aux conducteurs des véhicules qui doivent se rendre à l'extérieur du territoire de la Ville d'Ottawa ou qui n'ont pas toujours accès aux postes de ravitaillement en carburant de la Ville.

Conformément aux modalités exposées dans la section Champ d'application ci-après, seules ont été examinées, pour les besoins de cette mission de vérification, les cartes de crédit professionnelles et les cartes d'achat.

Au moment de cette vérification, la Ville comptabilisait 2 107 cartes d'achat et cartes de crédit professionnelles actives, dont voici la répartition selon le type.

Type de carte	Nombre de cartes actives
Cartes d'achat	1 336
Cartes de crédit professionnelles	771
<b>Total</b>	<b>2 107</b>

Le tableau ci-après fait la répartition de l'utilisation des cartes d'achat par type de carte en 2022 et 2023.

Type de carte	1 <sup>er</sup> janvier-31 décembre 2022		1 <sup>er</sup> janvier-31 décembre 2023	
	N <sup>bre</sup> de transactions	Total des dépenses	N <sup>bre</sup> de transactions	Total des dépenses
Cartes d'achat	65 805	88 171 547 \$	74 378	83 999 316 \$
Cartes de crédit professionnelles	8 693	7 158 576 \$	10 003	8 592 891 \$
<b>Total</b>	<b>74 498</b>	<b>95 330 123 \$</b>	<b>84 381</b>	<b>92 592 207 \$</b>

### L'approche fondée sur les risques dans la vérification des transactions passées sur les cartes d'achat

Les Services de l'approvisionnement et les Services partagés de gestion financière envisagent aujourd'hui d'adopter une approche fondée sur les risques pour la vérification des transactions passées sur les cartes d'achat. Nous croyons savoir que cette approche limiterait les activités de validation aux transactions réputées « très risquées » dans le cadre du processus de contrôle de concordance. Les examens périodiques de conformité, portant sur des échantillons de transactions moins risquées, seraient réalisés à la fin du processus de contrôle de concordance. Ce basculement est considéré comme un moyen d'améliorer l'efficacité du processus et de réduire le fardeau imposé aux agents des finances, qui ne sont pas en mesure, à l'heure actuelle, d'assurer toute la conformité et la validation des transactions.

### Objectif et champ d'application de la vérification

L'objectif de cette mission de vérification consistait à savoir si la Ville a institué des politiques, des processus et des contrôles pour gérer efficacement les activités relatives aux cartes d'achat, dont l'utilisation circonspecte et transparente des fonds.

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les transactions de la Ville passées sur les cartes d'achat dans la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 31 décembre 2023 et a consisté à examiner les processus de gouvernance, d'administration,

## Vérification du Programme des cartes d'achat

de conformité et de surveillance, conformément aux règlements et aux politiques pertinents de la Ville, dont le *Règlement sur les approvisionnements*, la Politique sur les déplacements et la Politique sur les invitations internes.

Cette mission de vérification ne s'étendait pas aux activités de traitement par carte d'achat de Santé publique Ottawa et de la Bibliothèque publique d'Ottawa, même si la Politique s'applique à ces entités, dont l'utilisation des cartes de direction générale, qui ne sont utilisées que par la Bibliothèque publique d'Ottawa. Le Service de police d'Ottawa a été exclu du champ d'application de cette mission puisque la Politique et les Procédures ne s'appliquent pas à ce service. En outre, les processus relatifs à la sélection, à la gestion et à la surveillance de l'institution financière qui administrait les cartes d'achat de la Ville (U.S. Bank) ne faisaient pas non plus partie du champ d'application de cette mission, puisqu'ils étaient régis par les procédures instituées dans la passation des marchés publics. En outre, les cartes automobiles ont été exclues du champ d'application de cette mission en raison de leur valeur symbolique par rapport au total des dépenses de la Ville réglées par des cartes d'achat.

Le lecteur est invité à consulter l'[Appendice 1](#) pour de plus amples renseignements sur les critères de la vérification et l'approche vérificationnelle. Cette mission de vérification s'est déroulée conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes<sup>3</sup>.

## Conclusion

Le Programme des cartes d'achat a été conçu pour accroître la souplesse et l'efficacité dans l'acquisition des biens et des services dont la valeur en dollars est faible et dans le traitement des paiements pour les transactions dont la valeur est importante. Les politiques et les procédures établies guident l'utilisation des cartes d'achat, et dans notre mission de vérification, nous avons constaté que les utilisateurs finaux connaissent généralement les attentes. Les Services de l'approvisionnement et les Services partagés de gestion financière travaillent de concert pour administrer le Programme des cartes d'achat, en apportant de l'aide aux utilisateurs finaux et en intégrant les contrôles nécessaires.

Toutefois, cette mission de vérification a mis au jour les risques associés à la Politique et aux Procédures sur les cartes d'achat, surtout en ce qui a trait à la clarté des attentes, aux fonctions et aux attributions, à la formation et à la mise en conformité. Enrayer ces risques permettrait de rehausser la redevabilité des titulaires de cartes et, essentiellement, des gestionnaires qui ont des responsabilités dans la gestion des achats

---

<sup>3</sup> <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-french.pdf>.



et des budgets, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du Programme des cartes d'achat.

Le BVG est généralement favorable à la gestion d'après une approche fondée sur les risques dans la vérification des transactions passées sur les cartes d'achat, puisque cette approche permettrait de réaliser des économies considérables et de réaffecter des ressources. Toutefois, nous croyons qu'il serait essentiel de se pencher sur les risques recensés dans cette mission de vérification avant de se convertir à cette approche.

Nous avons décrit dans leurs grandes lignes, dans une lettre de recommandation adressée directement par le BVG à la direction, d'autres occasions de mieux conforter l'administration du Programme des cartes d'achat.

---

***Valeur de la vérification : Dans cette mission de vérification, nous déposons des recommandations destinées à améliorer l'efficacité et la cohésion des contrôles dans le processus de traitement des opérations par carte d'achat et de rehausser l'efficience grâce à la possibilité éventuelle de réduire le temps consacré par les agents des finances dans le cadre du processus de contrôle de concordance.***

---

## Constatations et recommandations des vérificateurs

### 1. Politiques et procédures

#### 1.1 Les politiques et les procédures liées aux cartes d'achat comprennent généralement l'information suivante pour l'administration du Programme des cartes d'achat.

Le *Règlement sur les approvisionnements*, la Politique sur les cartes d'achat et les Procédures sur les cartes d'achat précisent les objectifs du Programme des cartes d'achat, définissent les fonctions et les attributions des principaux intervenants et précisent les procédures d'activation, de désactivation et de contrôle de concordance, de concert avec un processus d'alerte hiérarchique dans les cas de non-conformité. Les employés peuvent facilement consulter ces politiques et procédures sur le site SharePoint de la Ville, et les personnes interviewées ont fait savoir qu'elles connaissaient généralement les fonctions et les attributions, dont le processus mensuel de contrôle de concordance et la surveillance de la conformité.

Si la Politique et les Procédures donnent des lignes de conduite pour le Programme des cartes d'achat, elles sont rédigées dans une langue technique complexe et ne sont parfois pas suffisamment détaillées, ce qui peut donner lieu à des exigences ambiguës, à savoir :

- Les circonstances spécifiques et les critères à respecter pour justifier les exceptions relatives aux limites fixées pour les cartes pour qu'elles soient approuvées, ainsi que les restrictions imposées aux types d'achats pour lesquels les limites sont levées;
- Les cas dans lesquels l'utilisateur doit demander une carte de crédit professionnelle plutôt qu'une carte d'achat (cf. la constatation 2.1 pour de plus amples renseignements);
- La relation entre la Politique et les Procédures d'une part et, d'autre part, la Politique sur le paiement des fournisseurs ou l'article 23 (Achats en situation exceptionnelle) du *Règlement sur les approvisionnements*, puisqu'on peut, dans certains cas, se servir de la carte d'achat, ce qui n'est toutefois pas expliqué dans la Politique ou dans les Procédures;
- Parce que la Politique et les Procédures s'appliquent expressément aux cartes d'achat, l'explication de la différence entre les pouvoirs budgétaires, les limites d'achat et les limites de dépenses à traiter grâce aux cartes d'achat est limitée; or, elles ont toutes un impact sur les décisions liées à l'utilisation de la carte d'achat.

L'absence de lignes de conduite claires et précises pour l'administration et l'utilisation des cartes d'achat pourrait avoir pour effet de mal interpréter les politiques et les procédures, ce qui donnerait en définitive lieu à des dépenses non autorisées ou à des cas de non-conformité.

### **RECOMMANDATION 1 – APPORTER DES PRÉCISIONS À LA POLITIQUE ET AUX PROCÉDURES**

Le chef de l'approvisionnement devrait revoir et mettre à jour la Politique sur les cartes d'achat et les Procédures sur les cartes d'achat pour apporter des précisions :

- aux critères (ainsi qu'aux exemples) selon lesquels il faudrait approuver les exceptions à apporter aux limites des cartes et dans les cas où il faudrait supprimer des restrictions;
- à la différence entre les cartes d'achat et les cartes de crédit professionnelles, de même qu'à l'applicabilité de chaque type de carte, le cas échéant;

- aux circonstances dans lesquelles la carte d'achat pourrait être utilisée hors du cadre de la Politique et des Procédures, notamment en rappelant précisément ces autres politiques et directives.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 1**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Des mises à jour seront apportées, d'ici la fin du quatrième trimestre de 2024, aux politiques et aux procédures applicables afin de les préciser, conformément aux modalités exposées dans cette recommandation.

### **RECOMMANDATION 2 – DÉTERMINER LE MOYEN DE PRÉCISER LES POUVOIRS EXERCÉS**

Le chef de l'approvisionnement devrait travailler de concert avec le directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels et chef des finances, pour déterminer les meilleurs moyens de préciser les pouvoirs budgétaires, les limites d'achat et les limites de dépenses à régler grâce aux cartes d'achat.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 2**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Nous mènerons un examen des différents règlements municipaux et des différentes politiques de la Ville dans lesquels ces pouvoirs sont établis afin de recenser les occasions d'y apporter d'autres précisions. Il pourrait s'agir de mettre à jour la formation et la délégation des pouvoirs. Cet examen se déroulera et les mises à jour correspondantes seront apportées d'ici la fin du deuxième trimestre de 2025.

## 1.2 Les fonctions et les attributions relatives aux procédures du contrôle mensuel de concordance ne permettent pas de maximiser l'efficacité et l'efficacé du processus

En vertu de la Politique sur les cartes d'achat, dans le cadre du contrôle de concordance en fin de mois, les titulaires de cartes doivent ajouter des codes<sup>4</sup>, vérifier et expliquer chaque transaction mensuelle et joindre les pièces justificatives nécessaires en les téléversant sur le portail de l'U.S. Bank dans le délai de cinq (5) jours de la clôture du cycle mensuel d'achat. Les agents des finances examinent ensuite chaque transaction pour confirmer que les pièces justificatives sont suffisantes et que les politiques sont respectées. Les Procédures indiquent aussi que les agents des finances doivent s'assurer que les transactions sont autorisées. Lorsque l'agent des finances a fini son examen, les gestionnaires doivent confirmer l'autorisation des transactions, s'assurer qu'on a téléversé les pièces justificatives voulues et approuver les transactions dans le délai de trois (3) à cinq (5) jours ouvrables avant la clôture du cycle de contrôle de concordance.

### 1.2.1 Responsabilité de l'autorisation des transactions

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, on s'attend à ce que les agents des finances s'assurent que les transactions passées sur les cartes d'achat sont autorisées. Parce que le gestionnaire donne son approbation après l'examen de l'agent des finances, ce dernier n'est pas en mesure de confirmer que la transaction est autorisée en bonne et due forme au moment de son intervention dans le déroulement des travaux.

Même si à cette étape, l'agent des finances ne peut pas vérifier l'autorisation de la transaction d'achat, il tâche de s'assurer que la transaction est suffisamment justifiée. Il

### Le processus de contrôle de concordance des achats

Le titulaire de la carte finalise la transaction dans le délai de cinq jours de la clôture du cycle.

L'agent des finances examine chaque transaction pour s'assurer qu'elle est conforme et qu'elle est autorisée.

Le gestionnaire confirme l'autorisation, examine les pièces justificatives et approuve la transaction dans le délai de trois à cinq jours de la clôture du cycle.



<sup>4</sup> Il s'agit entre autres des codes fiscaux, des codes des postes de frais (ou des codes du grand livre général), des codes des centres de coûts et des autres codes de perception des frais, par exemple les codes des commandes internes, des factures, des bons de travail et des offres à commandes.

faut parfois compter beaucoup de temps pour obtenir les pièces justificatives auprès des titulaires de cartes et pour s'assurer que la transaction est prête à être autorisée par le gestionnaire. Puisque l'autorisation du gestionnaire dépend de la disponibilité des pièces justificatives et parce qu'il est le seul à pouvoir autoriser la transaction, il serait plus utile qu'il donne son approbation avant l'étape de la vérification de l'agent des finances. Nous croyons savoir qu'il s'agit d'une pratique courante du circuit d'approbation, observée dans les programmes des cartes d'achat dans le secteur public.

Nous croyons savoir que les agents des finances traitent chaque mois entre 350 et 800 transactions, en consacrant une moyenne de 9,4 minutes à chaque transaction, ce qui donne chaque mois au moins sept (7) jours francs consacrés à l'examen des transactions pour chaque agent des finances durant le contrôle de concordance. Nous croyons aussi savoir que l'agent des finances ne doit consacrer en moyenne que six (6) minutes à chaque transaction qui fait l'objet d'un contrôle de concordance en bonne et due forme. En modifiant le déroulement des travaux pour que le gestionnaire autorise les transactions (et valide les pièces justificatives et le codage, afin de contrôler en bonne et due forme les transactions) avant que l'agent des finances les reçoive dans sa file d'attente, on pourrait réaliser une économie de 3,4 minutes par transaction. Selon les données de 2023, on aurait pu ainsi épargner un total de 4 782 heures, soit 683 jours de travail. Puisque l'effectif actuel comprend 25 agents des finances, on aurait économisé en moyenne 27,3 jours de travail par employé, qui auraient pu être réaffectés à d'autres tâches.

---

***En examinant les données de 2023, le BVG a constaté que l'on pourrait éventuellement épargner 4 782 heures de travail pour les agents des finances en modifiant le déroulement actuel des travaux.***

---

### 1.2.2 Responsabilité de la vérification des transactions

Les vérificateurs ont constaté que même si les titulaires de cartes doivent fournir les détails essentiels comme les codes fiscaux et les codes du grand livre général, les Procédures ne précisent pas qui doit examiner cette information. Bien que les agents des finances examinent actuellement les codes fiscaux et les autres détails financiers, ils revoient les codes du grand livre général pour en vérifier la vraisemblance seulement; ce sont les gestionnaires qui sont le mieux en mesure de vérifier cette information. Les entrevues nous ont permis d'apprendre que certains gestionnaires s'en remettent à

l'examen initial de l'agent des finances; c'est pourquoi ils ne mènent pas eux-mêmes de vérifications rigoureuses, de sorte qu'on se retrouve avec une lacune dans cet aspect de la vérification.

Le sondage détaillé des transactions pendant cette mission de vérification a permis de relever une lacune dans la vérification des codes du grand livre général. Dans l'échantillon de 60 transactions passées sur les cartes d'achat et sondées, 13 transactions (22 %) portaient le mauvais code du grand livre général avant d'être comptabilisées dans le système financier de la Ville, et sept (7) transactions n'ont jamais été corrigées. L'analytique complémentaire des données qui a porté sur l'ensemble des transactions passées sur les cartes d'achat a révélé qu'à concurrence de 21 % des transactions passées sur les cartes d'achat pour les voyages d'affaires en 2023 et à concurrence de 6 % des frais d'invitation ont pu être mal codés. Il convient de signaler qu'il n'y a pas eu d'autres sondages pour valider ces tendances dans l'analytique des données.

Nos sondages détaillés ont en outre révélé des lacunes dans la vérification effectuée par rapport à la conformité. Nos sondages nous ont permis de constater que si toutes les transactions de grande valeur, soit plus de 15 000 \$, en vertu de l'article 23 (Achats en situation exceptionnelle) du *Règlement sur les approvisionnements* étaient justifiées en bonne et due forme, plusieurs transactions non conformes et de moindre valeur n'ont pas été signalées pendant le contrôle de concordance. Sur les 60 transactions sondées, sept (7) (12 %) n'étaient pas conformes et une (1) transaction conforme a obligé à demander des renseignements complémentaires au titulaire de la carte durant la mission de vérification afin d'en confirmer la conformité. Un (1) seul de ces cas de conformité a d'abord été signalé par un agent des finances.

Dans l'ensemble, si on n'apporte pas de précision aux fonctions et aux attributions spécifiques de l'examen et de la validation des transactions passées sur les cartes d'achat, il y a un risque que les inexactitudes ne soient pas signalées pour être corrigées. En outre, l'affectation inappropriée des ressources augmente le risque de non-conformité et d'inefficience dans le processus.

### **RECOMMANDATION 3 – APPORTER DES PRÉCISIONS AUX FONCTIONS ET AUX ATTRIBUTIONS**

Le chef de l'approvisionnement devrait, de concert avec le gestionnaire des Services partagés de gestion financière, revoir et préciser les fonctions et les attributions réparties entre les Services partagés de gestion financière et les gestionnaires, dans

la Politique et les Procédures et dans l'ensemble de la conception du processus régissant les cartes d'achat. Il faudrait entre autres :

- envisager d'apporter un changement dans l'ordre des approbations du contrôle de concordance pour obliger les gestionnaires à examiner et à approuver chaque transaction traitée par carte d'achat avant l'examen des Services partagés de gestion financière;
- préciser les attentes vis-à-vis du rôle de chaque « examinateur » dans le cadre du processus pour s'assurer que tous les contrôles sont exercés et que les économies sont maximisées.

### RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation. La direction reverra la conception du processus régissant les cartes d'achat et apportera, d'ici au premier trimestre de 2025, les mises à jour nécessaires pour exiger que le gestionnaire approuve les transactions avant l'examen des Services partagés de gestion financière.

En outre, nous préciserons le rôle de chaque « examinateur » dans ce processus dans le cadre de la nouvelle formation sur les cartes d'achat à mettre au point conformément à la recommandation 4, ainsi que dans la Politique sur les cartes d'achat et dans les Procédures sur les cartes d'achat. On achèvera d'appliquer cette recommandation d'ici au deuxième trimestre de 2025.

#### 1.3 À l'heure actuelle, il n'y a pas de formation formelle à l'intention des utilisateurs finaux des cartes d'achat

Malgré les différents outils auxiliaires et les différentes lignes de conduite fournis aux titulaires de cartes et aux gestionnaires par les Services de l'approvisionnement et par les Services partagés de gestion financière, par exemple les courriels d'introduction, les courriels de rappel du contrôle de concordance, les guides d'utilisation et les vidéos explicatives du système de l'U.S. Bank, pour leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions et de leurs attributions, la Ville n'offre pas de formation formelle sur le Programme des cartes d'achat.

Les vérificateurs ont constaté que certaines lignes de conduite existantes étaient jugées périmées et volumineuses. Les titulaires de cartes et les gestionnaires ont fait savoir qu'ils apprenaient à s'acquitter de leurs responsabilités grâce à d'autres activités informelles d'encadrement et de formation avec des collègues et en apprenant à partir de leurs erreurs et en s'en remettant aux Services partagés de gestion financière pour corriger

ces erreurs et les problèmes relatifs à des transactions précises. Voici entre autres les secteurs dans lesquels une formation formelle serait utile :

- les types de cartes et les limites;
- les attentes vis-à-vis des codes fiscaux et des codes du grand livre général;
- l'efficacité dans l'utilisation du portail de l'U.S. Bank;
- le contrôle de concordance pour tous les types de transactions passées sur les cartes d'achat;
- les lignes de conduite dans l'utilisation des cartes d'achat pour les paiements de plus de 15 000 \$;
- l'interaction de la Politique sur les cartes d'achat avec les politiques et les règlements connexes de la Ville;
- les pouvoirs et les limites de dépenses des directions générales.

En s'en remettant à des outils informels ou aux lignes de conduite des collègues plutôt qu'à la formation formelle, il se peut que les transactions ne soient pas autorisées ou soient mal justifiées, qu'on transmette de l'information erronée, qu'il y ait des problèmes de conformité et qu'on augmente les contraintes qui pèsent sur les ressources des Services partagés de gestion financière.

### **RECOMMANDATION 4 – METTRE AU POINT UNE FORMATION SUR LES CARTES D'ACHAT**

Le chef de l'approvisionnement devrait, en collaboration avec le gestionnaire des Services partagés de gestion financière, mettre au point une formation obligatoire sur l'utilisation des cartes d'achat à l'intention des titulaires de cartes et des gestionnaires pour s'assurer que les cartes d'achat sont utilisées et administrées comme il se doit.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 4**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les Services de l'approvisionnement sont déjà en train de mettre au point une formation rehaussée sur le thème « De l'approvisionnement au paiement », et reprendront s'il y a lieu, dans cette formation, les éléments recommandés par la vérificatrice générale. Cette formation à jour sera achevée d'ici au quatrième trimestre de 2024.

En outre, nous mettrons au point la formation obligatoire sur les cartes d'achat à l'intention des titulaires de cartes pour faire état des fonctions et des attributions propres aux cartes d'achat. Cette formation sera mise au point d'ici au deuxième trimestre de 2025 en collaboration avec les Services partagés de gestion financière.



## 2. Administration du Programme des cartes d'achat

### 2.1 **Même si elles ont des vocations différentes, les cartes d'achat et les cartes de crédit professionnelles de la Ville sont utilisées interchangeablement.**

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la Ville a quatre (4) types de cartes d'achat; les types les plus courants sont les cartes d'achat et les cartes de crédit professionnelles. Conformément à la Politique :

- la **carte d'achat** est attribuée aux employés qui achètent couramment des biens et des services comme des matériaux de construction, des fournitures de programmes, des abonnements et des fournitures de bureau, ou qui paient généralement des droits d'inscription;
- la **carte de crédit professionnelle** est attribuée aux employés qui engagent régulièrement des frais de déplacement et des dépenses professionnelles, en plus d'acheter les biens et les services normalement traités à l'aide d'une carte d'achat.

Ces deux types de cartes comportent des restrictions intégrées par rapport aux transactions dans les catégories des commerces très risqués comme les établissements de jeux de hasard ou les bijouteries. Or, les cartes d'achat sont assorties de limites complémentaires, qui empêchent de traiter les transactions avec les fournisseurs de services de voyage (comme les lignes aériennes, les hôtels et les agences de location de voitures) et dans certaines autres catégories comme les restaurants ou les boutiques-cadeaux; ces limites et ces catégories constituent des restrictions auxquelles ne sont pas soumises les cartes de crédit professionnelles.

En remplissant leur demande de cartes d'achat, les gestionnaires et les titulaires de cartes doivent choisir le type de carte demandé; toutefois, comme nous l'indiquons en 1.1 ci-dessus, il n'existe pas de lignes de conduite claires sur le type de carte à sélectionner ni sur les commerçants bloqués pour chaque type de carte. Parce que ces lignes de conduite n'existent pas, on tente fréquemment de traiter les opérations d'achat auprès de commerçants qui sont bloqués, ce qui oblige à déposer des demandes de changement pour les débloquer et ce qui crée un surcroît de travail pour les Services

***En 2022 et en 2023, d'après les données de l'U.S. Bank, on a traité avec des cartes d'achat un total de 2 023 transactions dont la valeur se chiffre à 22 M\$ auprès de commerçants techniquement « bloqués » par la Politique sur les cartes d'achat. Dans chaque cas, il a fallu demander des changements pour débloquer le commerçant à l'intention du titulaire de la carte.***

partagés de gestion financière et les Services de l'approvisionnement, en plus de brouiller les distinctions entre les types de cartes, ainsi qu'entre les contrôles intégrés.

Le sondage des vérificateurs a révélé que neuf (9) des 25 transactions sondées pour les dépenses de voyages et d'invitation (36 %) avaient été traitées à tort à l'aide d'une carte d'achat. Dans tous les cas, il a fallu envoyer des demandes de changement pour permettre d'effectuer ces transactions d'achat et pour débloquer ces types de commerçants.

L'absence de paramètres clairs pour les types de cartes, pour les restrictions relatives aux commerçants ainsi que pour la sélection des cartes et l'utilisation interchangeable des types de cartes en déposant des demandes de changement complique les processus, contredit l'intention des contrôles financiers intégrés avec les cartes et augmente la charge de travail administratif des Services de l'approvisionnement et des Services partagés de gestion financière.

### **RECOMMANDATION 5 – SIMPLIFIER LE PROGRAMME DES CARTES D'ACHAT**

Le chef de l'approvisionnement devrait se pencher sur la raison d'être et les avantages de la carte de crédit professionnelle et de la carte d'achat et décider s'il faut simplifier ces programmes pour adopter un seul et même type de carte ou s'il faut mettre en œuvre des lignes de conduite et des contrôles supplémentaires dans l'attribution et l'utilisation de chaque type de carte pour s'assurer que la carte d'achat est utilisée à bon escient.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 5**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les Services de l'approvisionnement évalueront la situation pour savoir si la Ville doit simplifier les programmes de la carte de crédit professionnelle et de la carte d'achat pour retenir un seul type de carte. En outre, la direction évaluera et exercera, d'ici au deuxième trimestre de 2025, tous les contrôles et toutes les lignes de conduite obligatoires et nécessaires pour permettre d'utiliser la carte d'achat à bon escient.

### 3. Surveillance

#### 3.1 Les Services partagés de gestion financière surveillent les cas de non-conformité, sans toutefois appliquer les sanctions décrites dans la Politique et les Procédures pour les titulaires de cartes

Les Procédures précisent que les Services partagés de gestion financière doivent suivre et recenser les cas majeurs de non-conformité<sup>5</sup>, puis consigner la nature des infractions dans le Formulaire de déclaration de la conformité, avant de faire suivre le formulaire et les pièces justificatives des transactions au gestionnaire du titulaire de la carte pour examen et signature. Les Procédures précisent aussi que les Services partagés de gestion financière doivent surveiller toutes les infractions mineures<sup>6</sup> de l'année écoulée et en discuter avec le titulaire de la carte et son gestionnaire. Si le titulaire de la carte commet deux (2) infractions majeures ou trois (3) infractions mineures en moins de 12 mois, les Services partagés de gestion financière ont le pouvoir de lui imposer des sanctions, notamment en suspendant sa carte.

Dans la période comprise entre janvier 2022 et décembre 2023, le rapport de non-conformité des Services partagés de gestion financière fait état de 313 cas de non-conformité à la Politique. Les vérificateurs ont examiné cinq (5) cas dans lesquels les cartes auraient pu être suspendues pour cause de non-conformité et ont constaté que les Services partagés de gestion financière n'ont suspendu qu'une (1) carte, même si tous les cas ouvraient droit à cette sanction. S'il en a été ainsi, c'est parce qu'il fallait opérationnellement continuer de se servir des cartes pour assurer les services de la Ville. La seule carte suspendue a même été rapidement remise en service à la demande du gestionnaire, ce qui révèle un écart entre l'application de la Politique et les pratiques opérationnelles.

Si la suspension et l'annulation des cartes sont des options envisageables lorsqu'on dénonce les cas de non-conformité, ces mesures ne sont pas appliquées en raison des impératifs opérationnels; c'est pourquoi le processus actuel n'impose pas, aux titulaires de cartes et à leurs gestionnaires, d'obligation de conformité, ce qui pourrait porter à croire qu'il n'y a pas de conséquences lorsqu'on utilise à mauvais escient les cartes

---

<sup>5</sup> Constituent (entre autres) des cas majeurs de non-conformité, les contraventions au *Règlement sur les approvisionnements* (dont le fractionnement des paiements), les achats de cadeaux et de fleurs, les frais d'invitation ou les billets de spectacle sans approbation préalable, la non-déclaration des cartes perdues ou volées, l'encaissement de sommes remboursées en espèces, l'utilisation personnelle des cartes et les cas dans lesquels on ne dépose pas de relevé dont la concordance n'a pas été contrôlée.

<sup>6</sup> Constituent (entre autres) des infractions mineures, l'utilisation de la carte d'achat alors qu'il faudrait plutôt créer un bon de commande, la communication des relevés des cartes d'achat qui ne portent pas toutes les signatures obligatoires, la transmission de reçus dont l'information est incomplète, la communication à d'autres employés de la carte d'achat physique ou du numéro de la carte et le dépôt tardif du relevé du titulaire de la carte.

d'achat, donner lieu à des cas de non-conformité plus nombreux et finir par se répercuter sur les contrôles financiers de la Ville.

### **RECOMMANDATION 6 – METTRE À JOUR LE PROCESSUS D'ALERTE HIÉRARCHIQUE**

Le chef de l'approvisionnement devrait examiner le processus des alertes hiérarchiques, selon les modalités exposées dans la Politique sur les cartes d'achat et dans les Procédures sur les cartes d'achat, pour s'assurer que les conséquences sont vraisemblables et qu'elles s'adressent aux employés redevables afin de promouvoir les comportements auxquels s'attend la Ville par rapport aux cartes d'achat (vis-à-vis du titulaire de la carte ou du gestionnaire responsable). Il faudrait tenir compte des incidences sur le rendement et des conséquences budgétaires potentielles pour les gestionnaires, qui sont en définitive redevables des dépenses traitées grâce aux cartes d'achat.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 6**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le chef de l'approvisionnement travaillera de concert avec le chef des finances adjoint, Planification financière et budgétisation, pour veiller à établir des conséquences vraisemblables à l'intention des personnes redevables des dépenses non conformes traitées grâce à la carte d'achat. Les processus à jour seront institués d'ici au deuxième trimestre de 2025.

## Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification

### Objectifs et critères de la mission de vérification

L'objectif de cette mission de vérification consistait à savoir si la Ville a établi des politiques, des processus et des contrôles pour gérer efficacement les activités relatives aux cartes d'achat, dont l'utilisation circonspecte et transparente des fonds.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-après en nous en remettant aux règlements municipaux, aux politiques et aux processus applicables, ainsi qu'à nos compétences et à nos travaux de recherche sur les règles de l'art liées aux cartes d'achat.

Politique et lignes de conduite	
1.1	On a institué une politique-cadre qui définit clairement les objectifs, les fonctions, les attributions et les obligations de compte rendu dans l'utilisation des cartes d'achat.
1.2	Les politiques, les procédures et les lignes de conduite sur les cartes d'achat sont communiquées clairement aux employés et aux gestionnaires, qui en prennent connaissance, et on offre la formation nécessaire.
Administration et conformité	
2.1	On a institué des procédures pour approuver les nouvelles demandes de cartes d'achat et pour désactiver des cartes d'achat dans les délais (dans les cas nécessaires).
2.2	Des contrôles et des limites sont intégrés dans les cartes d'achat pour minorer les cas dans lesquels les fonds publics sont utilisés à mauvais escient, dont les cas de fraude.
2.3	Les titulaires de cartes respectent constamment les politiques, les procédures et les lignes de conduite sur les cartes d'achat.
Surveillance	
3.1	Il existe des activités d'approbation et de surveillance liées aux transactions relatives aux cartes d'achat.

3.2	On a institué une structure-cadre pour les alertes hiérarchiques afin de dénoncer les cas de non-conformité.
-----	--

### Approche et méthodologie de la vérification

Les vérificateurs ont appliqué les procédures suivantes pour mener cette mission :

- examen et évaluation des documents pertinents relatifs aux cartes d'achat (par exemple les politiques, les procédures, les guides et les documents de formation);
- conduite de l'analyse des données sur les transactions relatives aux cartes d'achat;
- entrevues et explications avec les principaux membres du personnel;
- sondages de validation portant sur un échantillon de transactions;
- autres analyses et sondages dans les cas jugés nécessaires.

Visitez-nous en ligne ([www.BVGOttawa.ca](http://www.BVGOttawa.ca)).

Suivez-nous sur X (Twitter) ([@BVGOttawa](https://twitter.com/BVGOttawa)).

La **Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

[www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca](http://www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca)/1-866-959-9309