



## Affaires autochtones et du Nord Canada

### Rapport de vérification interne

### Vérification des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil

Préparé par :

Direction générale des services de vérification  
et d'assurance

Septembre 2016



AANNC-INAC



## Table des matières

Table des matières.....	2
Acronymes .....	3
RÉSUMÉ.....	4
1. CONTEXTE.....	8
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	9
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	10
4. CONCLUSION .....	12
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	12
5.1 Points forts observés.....	12
5.2 Cadre de surveillance et d'assurance de la qualité.....	13
5.3 Utilisation des cartes d'achat.....	16
5.4 Gestion des cartes d'achat et des cartes de voyage.....	17
5.5 Pré-approbation et rapprochement des achats effectués par carte d'achat.....	20
5.6 Gestion des frais de voyage et d'accueil.....	23
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	25
Annexe A : Critères de vérification.....	30
Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes .....	31

## **Acronymes**

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
BMO	Banque de Montréal
CIV	Carte individuelle de voyage
CMFV	Carte ministérielle de frais de voyage
CT	Conseil du Trésor
GCC	Gestionnaire de centre de coûts
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
RCN	Région de la capital nationale
DPF	Dirigeant principal des finances
SM	Services ministériels
UGA	Unité de gestion des affaires

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

La Direction générale des services de vérification et d'assurance d'Affaires autochtones et du Nord Canada (« AANC » ou « le Ministère ») a déterminé qu'il était nécessaire de réaliser une vérification des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil dans le cadre de la mise à jour semestrielle du Plan de vérification axé sur le risque (PVAR) pour 2015-2016 à 2017-2018, approuvé par la sous-ministre le 10 décembre 2015. La vérification a été ajoutée au PVAR étant donné que les dépenses du Ministère relatives aux cartes d'achat, ainsi que les frais de voyage et d'accueil sont assujettis à des exigences rigoureuses et, de par leur nature, font l'objet d'un examen attentif par le gouvernement et la population.

## **Objectif et portée de la vérification**

La présente vérification avait pour objectif de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des mesures de contrôle de gestion entourant l'utilisation et la gestion des cartes d'achat, ainsi que des frais de voyage et d'accueil, conformément aux lois, politiques, procédures et lignes directrices applicables.

La portée de la vérification comprenait l'examen de l'efficacité des contrôles de gestion en place à l'égard de l'utilisation et de la gestion des cartes d'achat et des cartes de voyage du Ministère, ainsi que des frais de voyage et d'accueil ainsi engagés.

La vérification visait la période d'avril 2014 à décembre 2015<sup>1</sup> et portait sur la mesure dans laquelle les politiques et les directives des organismes centraux et d'AANC ont été respectées dans les domaines suivants : i) délivrance et contrôle des cartes; ii) autorisation préalable des dépenses; iii) admissibilité des dépenses; iv) approbation et paiement des factures ou des demandes; v) surveillance et conformité.

## **Énoncé de conformité**

La vérification des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil est conforme aux normes de vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## **Points forts observés**

La vérification a révélé plusieurs secteurs où des pratiques rigoureuses étaient en place. Plus particulièrement, on a souligné dans la vérification que dans la plupart des cas, des politiques et des

---

<sup>1</sup> La vérification ne comprenait pas la vérification de l'autorisation et de l'authentification électroniques en vertu de l'article 33, ce qui constitue un contrôle clé de la technologie de l'information prévu par la portée d'une autre vérification interne en cours, la vérification de la gestion des dépenses (incluant les salaires). De même, sur le plan transactionnel, la vérification de la surveillance et de la conformité comprenait l'examen de la conformité avec les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des activités de surveillance réalisées par les gestionnaires de centre de coûts, les Unités de gestion des affaires et le Secteur du dirigeant principal des finances.

procédures ministérielles ont été établies et sont mises à jour de façon périodique. En outre, pour la plupart, les rôles et les responsabilités associés à la gestion des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil étaient clairs.

De même, la vérification a révélé, dans l'ensemble du Ministère, une bonne connaissance des exigences pertinentes des organismes centraux et du Ministère et un déploiement d'efforts à grande échelle en vue de respecter ces exigences. C'est effectivement le cas, même à la lumière d'exigences relativement nouvelles établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux voyages et à l'accueil, ainsi que d'un nouveau système pangouvernemental de voyage (HRG). Cela semble découler de messages clairs et du renforcement de l'importance de la conformité et de l'efficacité de la part de la haute direction, et ce, tant dans les régions qu'à l'administration centrale (AC).

En outre, la vérification a révélé que dans les cas où une personne était dans l'incertitude quant à l'interprétation d'une politique ou d'une directive donnée, ou remettait en question l'admissibilité d'une dépense, cette personne s'adressait à un pair ou à une autre personne au sein d'AANC qui était généralement considéré comme un « spécialiste ». Cette façon de procéder a contribué à la création d'une culture axée sur l'échange de conseils, d'idées et d'expériences au sein du Ministère relativement à l'utilisation de cartes d'achat, de cartes de voyage et du nouveau système de voyage, ainsi qu'aux dépenses d'accueil.

## ***Conclusion***

La vérification a révélé que les contrôles internes d'AANC à l'égard de la gestion des cartes d'achat, des cartes de voyage et des frais de voyage et d'accueil sont en place, bien conçus et dans l'ensemble efficaces, conformément aux lois, aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices applicables.

Même si les résultats de la vérification indiquent que les contrôles de gestion semblent adéquats et efficaces, la vérification a révélé un certain nombre de possibilités permettant d'améliorer davantage les contrôles en place. Ces possibilités d'amélioration ont été consignées dans le présent rapport sous forme de recommandations découlant de la vérification.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a également relevé des secteurs où les pratiques et les processus de contrôle de la gestion pourraient être améliorés, ce qui a donné lieu aux cinq recommandations suivantes :

1. Le dirigeant principal des finances devrait mettre à jour les rôles et les responsabilités afin de favoriser davantage une approche pratique, axée sur le risque et intégrée à l'égard de la surveillance et de l'assurance de la qualité. Il s'agirait notamment d'officialiser les attentes à l'échelle du Ministère relativement à ce qui suit :
  - l'examen uniforme, intégré et axé sur le risque des transactions afin d'en garantir la conformité avec les exigences des organismes centraux et d'AANC;

- la production et la diffusion de rapports de la direction à l'appui d'un mécanisme de surveillance continue de la conformité, de l'acheminement des anomalies et des problèmes aux échelons supérieurs, des besoins en matière de formation et de l'élaboration de futures politiques et lignes directrices.
2. Le dirigeant principal des finances devrait prendre des mesures pour offrir une orientation supplémentaire à l'égard de l'utilisation des cartes d'achat en tant que mécanisme d'achat et de paiement afin de mieux tenir compte des facteurs de risque et des divers environnements opérationnels qui existent dans l'ensemble du Ministère. Au nombre de ces mesures figurerait l'élaboration de brefs exemples et d'études de cas qui renforcent les utilisations acceptables et inacceptables des cartes d'achat. Il pourrait également s'agir d'établir :
- une orientation relativement aux situations justifiant des exceptions et des exigences connexes en matière de documentation;
  - des attentes relativement à la rigueur dont il faut faire preuve pour garantir la conformité avec la Politique sur les marchés.
- Dans le cadre de cet examen, il faudrait également vérifier la conformité des rôles et des responsabilités avec la Directive sur les cartes d'achat du Conseil du Trésor afin de veiller à ce qu'ils soient décrits et communiqués de façon appropriée.
3. Le dirigeant principal des finances devrait examiner les responsabilités en matière de délivrance de cartes et de la tenue à jour de l'information à cet égard, ainsi que les processus connexes, pour mieux veiller à ce que :
- les responsabilités des coordonnateurs national et régionaux des cartes d'achat appuient la gestion efficace des risques et soient appuyées par un mécanisme de surveillance indépendant;
  - le détenteur de carte ait suivi une formation appropriée et dispose des pouvoirs nécessaires avant de se voir délivrer une carte d'achat;
  - l'annulation des cartes se fasse dans les délais prescrits grâce à un processus uniforme à l'échelle du Ministère.
4. Le dirigeant principal des finances devrait clarifier les exigences d'AANC relativement à la nature et à l'étendue de la documentation fournie à l'appui de l'approbation des achats effectués par carte d'achat. Ces exigences doivent tenir compte des risques et supposer la mise à jour des rôles et des responsabilités. La présente recommandation comprend la confirmation des exigences relatives à ce qui suit :
- les pouvoirs appropriés en vertu de l'article 32 et les pouvoirs d'engager des dépenses relativement aux achats effectués par carte d'achat qui sont conformes aux pouvoirs décrits dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
  - l'approbation complète, appropriée et dans les délais prescrits en vertu de l'article 34 de tous les achats effectués par carte d'achat dans le cadre du processus de rapprochement mensuel des relevés de carte d'achat.
5. Le dirigeant principal des finances devrait développer davantage les politiques actuelles sur les voyages et les cartes de voyage afin d'offrir une orientation et une formation pertinente

adaptées à l'environnement opérationnel et aux objectifs uniques d'AANC. Appuyées par une formation pertinente, ces politiques et cette orientation à portée élargie pourraient également servir à appuyer des attentes uniformes à l'égard de la gestion des frais de voyage et de l'utilisation des cartes d'achat, y compris les exigences et le soutien en matière de production de rapports de la direction à l'aide des données des systèmes existants.

### ***Réponse de la direction***

La direction approuve les constatations, accepte les recommandations contenues dans le rapport et élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. CONTEXTE

La Direction générale des services de vérification et d'assurance d'Affaires autochtones et du Nord Canada (« AANC » ou « le Ministère ») a déterminé qu'il était nécessaire de réaliser une vérification sur les cartes d'achat et les frais de voyage et d'accueil dans le cadre de la mise à jour semestrielle du Plan de vérification axé sur le risque pour 2015-2016 à 2017-2018, approuvé par la sous-ministre le 10 décembre 2015. La vérification a été identifiée comme prioritaire et a été ajoutée à ce plan étant donné que les dépenses du Ministère pour les cartes d'achat, ainsi que les frais de voyage et d'accueil sont assujettis à des exigences rigoureuses et, de par leur nature, font l'objet d'un examen attentif par le gouvernement et la population.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Conseil du Trésor (CT) a annoncé la mise en œuvre de la nouvelle Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements, et qui a été modifiée le 1<sup>er</sup> août 2013. Cette directive est un instrument de politique clé de gestion financière qui exige que les ministères aient en place des mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces pour veiller à ce que les voyages, l'accueil, les conférences et les événements soient gérés de façon efficace, efficiente et économique.

Au Ministère, il existe deux principaux types de cartes de paiement pour les biens et services : les cartes d'achat et les cartes de voyage.

## **1.1 Cartes d'achat**

Les cartes d'achat sont des cartes de paiement utilisées par les ministères et les organismes pour le paiement des dépenses quotidiennes afférentes à l'entretien courant, aux réparations et aux biens et services opérationnels d'une valeur inférieure à 10 000 \$<sup>2</sup>. Elles visent à simplifier le processus d'achat et de paiement de biens et de services et permettent ainsi de réaliser des économies pour le traitement des achats et des dépenses.

Bien qu'il ne soit pas obligatoire de recourir à une carte d'achat, son utilisation est fortement recommandée dans les cas où l'achat est dans les limites des pouvoirs délégués d'exécuter une opération et lorsqu'il est efficient, économique et possible du point de vue opérationnel d'y avoir recours. À AANC, les acquisitions effectuées avec une carte d'achat sont assujetties aux exigences du Ministère présentées dans la Politique sur les cartes d'achat, en plus de celles établies par le gouvernement du Canada.

## **1.2 Cartes de voyage**

Les cartes de voyage constituent un moyen simple et pratique de payer les dépenses autorisées dans le cadre de voyages en service commandé. Elles doivent être utilisées dans la mesure du possible lorsque c'est à la fois efficace, économique et réalisable de le faire. Le Ministère utilise deux types de cartes : la carte individuelle de voyage (CIV) et la carte ministérielle de frais de voyage (CMFV).

---

<sup>2</sup> À l'exclusion des acquisitions de grande valeur (supérieure à 10 000 \$), des opérations complexes, des dépenses d'exploitation liées au parc automobile, des voyages et des immobilisations.

La CIV est le mode de paiement recommandé aux employés et au personnel désigné lorsqu'ils engagent des dépenses autorisées de voyage en service commandé, notamment pour l'hébergement, la location d'une automobile et d'autres dépenses engagées en voyage. Dans certains cas restreints et préautorisés, les dépenses d'accueil peuvent être imputées lorsqu'elles sont engagées pendant un voyage commandé.

Bien que les CMFV soient attribuées à une personne en particulier, elles sont normalement utilisées dans le cadre de voyages en groupe. Le Ministère se charge du paiement des soldes liés aux CMFV; ces cartes sont également utilisées dans le cadre de divers événements (p. ex. des réunions, des audiences, des négociations). En conséquence, les CMFV sont utilisées principalement par les intervenants des secteurs qui doivent assister à des événements de la sorte.

### **1.3 Accueil**

Les dépenses d'accueil comprennent les dépenses liées aux repas, aux boissons ou aux rafraîchissements fournis à des personnes ne faisant pas partie du gouvernement fédéral lors d'événements, y compris les conférences et les réunions, et qui sont nécessaires au bon déroulement des activités gouvernementales pour des raisons de courtoisie, de diplomatie ou de protocole<sup>3</sup>. Dans certaines circonstances et selon certaines restrictions définies dans les lignes directrices du CT, l'accueil peut aussi être réservé à des personnes faisant partie du gouvernement fédéral.

### **1.4 Résumé des dépenses**

Les tableaux présentés ci-dessous récapitulent les dépenses engagées par le Ministère pour une période donnée selon les données fournies par le Secteur du dirigeant principal des finances.

Dépenses par poste (sans les taxes)	D'avril 2014 à décembre 2015
Voyages – y compris les déplacements des fonctionnaires et des non-fonctionnaires	37 309 942 \$
Accueil	729 994 \$

Dépenses par type de carte (avec les taxes)	D'avril 2014 à décembre 2015
Cartes d'achat	16 860 199 \$
Cartes individuelles de voyage	4 528 923 \$
Cartes ministérielles de frais de voyage	2 981 817 \$

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### **2.1 Objectif de la vérification**

La présente vérification avait pour objectif de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des mesures

---

<sup>3</sup> Comme le prévoit la Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences du CT.

de contrôle de gestion entourant l'utilisation et la gestion des cartes d'achat, ainsi que des frais de voyage et d'accueil, conformément aux lois, politiques, procédures et lignes directrices applicables.

## **2.2 Portée de la vérification**

La portée de la vérification comprenait l'examen de l'efficacité des contrôles de gestion en place à l'égard de l'utilisation et de la gestion des cartes d'achat et des cartes de voyage du Ministère, ainsi que des frais de voyage et d'accueil ainsi engagés.

La vérification visait la période d'avril 2014 à décembre 2015 et portait sur la mesure dans laquelle ont été respectées les politiques et les directives des organismes centraux et d'AANC dans les domaines suivants : i) délivrance et contrôle des cartes; ii) autorisation préalable des dépenses; iii) admissibilité des dépenses; iv) approbation et paiement des factures ou des demandes; v) surveillance et conformité.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification a été planifiée et réalisée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne du CT* et aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. L'équipe de vérification a examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable pour appuyer sa conclusion.

La phase de planification de la vérification comportait diverses procédures, y compris un examen de la documentation préliminaire, notamment les directives, lignes directrices et politiques du gouvernement du Canada et du Ministère liées à la gestion des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil (p. ex. la LGFP, la Directive sur la gestion des frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements et la Directive sur les cartes d'achat du CT, le Cadre de vérification des comptes d'AANC), ainsi que la réalisation d'entrevues avec la direction. À la lumière des renseignements recueillis, une évaluation des risques a été réalisée pour déterminer la portée de la vérification. Veuillez consulter l'annexe A pour voir la liste détaillée des critères établis pour cette vérification.

Un programme de vérification détaillé, y compris une méthode d'évaluation visant à effectuer un contrôle des transactions, a été élaboré en fonction des critères de vérification, permettant ainsi d'orienter les activités entreprises pendant la phase d'exécution. La phase d'exécution de la présente vérification s'est déroulée à l'administration centrale (AC) du Ministère; parmi les activités de vérification entreprises, on compte notamment :

- les entrevues réalisées avec les cadres supérieurs, le SDPF (Comptabilité ministérielle et gestion du matériel), les Unités de gestion des affaires (UGA) et le personnel régional;
- les entrevues réalisées avec les détenteurs de cartes d'achat et de CMFV parmi les secteurs et les régions;
- un contrôle des transactions des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil a été effectué afin de déterminer leur degré de conformité avec les directives, lignes directrices et

- politiques d'AANC et du CT, y compris les exigences de la LGFP précisées dans l'article 32 sur le pouvoir d'engager des dépenses et l'article 34 sur les attestations de services rendus;
- des tests portant sur les mécanismes de délivrance et de contrôle des cartes d'achat et des CIV;
  - le rassemblement et l'analyse des données afin de trouver des améliorations possibles à apporter.

Afin de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des mesures de contrôle prises par la direction, l'équipe de vérification a utilisé divers moyens, dont des contrôles directs de transactions et d'autres types de contrôle, la réalisation d'entrevues et l'examen de la documentation. Ils ont également réalisé une étude sur le terrain à l'AC du Ministère ainsi que des entrevues par téléconférence avec le personnel régional.

Lors de la sélection des échantillons de transactions aux fins de contrôle, il a fallu prendre en considération un certain nombre de facteurs de risque pour chaque type de dépense afin de cibler des transactions précises (c.-à-d. des transactions présentant des caractéristiques qui suggèrent une possibilité de non-conformité ou d'irrégularité). En outre, d'autres facteurs comme des volumes élevés et le soin d'assurer une représentation équilibrée de la population de l'ensemble du Ministère ont été pris en compte. Un résumé de la taille de l'univers et de l'échantillon sélectionnés dans le cadre de la présente vérification est présenté ci-après.

*Contrôles des transactions :*

	Univers	Taille de l'échantillon
<b>Transactions par carte d'achat</b>	40 643	100
<b>Voyages – nombre total de voyages</b>	25 716	36
Transactions liées à l'accueil (y compris celles effectuées au moyen de la carte d'achat)	6 171	34

*Délivrance et contrôle des transactions des cartes d'achat et des CIV :*

	Univers	Taille de l'échantillon
<b>Cartes d'achat</b>		
Délivrance	49	5
Tenue d'un registre des détenteurs de cartes	289	289
Augmentation de la limite de crédit	4	2
Annulation	120	10
<b>Cartes individuelles de voyage :</b>		
Augmentation de la limite de crédit	7	7
Annulation	180	10

## 4. CONCLUSION

La vérification a révélé que le système de contrôles internes d'AANC à l'égard de la gestion des cartes d'achat, des cartes de voyage, ainsi que des frais de voyage et d'accueil, est en place, conçu de manière appropriée et dans l'ensemble, efficace, en plus d'être conforme aux lois, aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices applicables.

Même si les résultats de la vérification indiquent que les contrôles de gestion semblent adéquats et efficaces, la vérification a révélé un certain nombre de possibilités permettant d'améliorer davantage ces contrôles. Ces possibilités d'amélioration ont été consignées sous forme de recommandations découlant de la vérification dans le présent rapport.

## 5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

La présente section expose les observations et les recommandations tirées de la vérification des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil. En se fondant sur les données recueillies lors des entrevues, de l'examen de la documentation et d'analyses, l'équipe de vérification a évalué la situation en fonction des critères de vérification et a tiré des conclusions pour chacun des critères. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et les pratiques observées, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'améliorations.

### 5.1 *Points forts observés*

La vérification a révélé plusieurs secteurs où des pratiques rigoureuses étaient en place. Plus particulièrement, on a souligné dans la vérification que dans la plupart des cas, des politiques et des procédures ministérielles ont été établies et sont mises à jour de façon périodique. En outre, pour la plupart, les rôles et les responsabilités associés à la gestion des cartes d'achat et des frais de voyage et d'accueil étaient clairs.

De même, la vérification a révélé, dans l'ensemble du Ministère, une bonne connaissance des exigences pertinentes des organismes centraux et du Ministère et un déploiement d'efforts à grande échelle en vue de respecter ces exigences. C'est effectivement le cas, même à la lumière d'exigences relativement nouvelles établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux voyages et à l'accueil, ainsi que d'un nouveau système pangouvernemental de voyage (HRG). Cela semble découler de messages clairs et du renforcement de l'importance de la conformité et de l'efficacité de la part de la haute direction, et ce, tant dans les régions qu'à l'AC.

En outre, la vérification a révélé que dans les cas où une personne était dans l'incertitude quant à l'interprétation d'une politique ou d'une directive donnée, ou remettait en question l'admissibilité d'une dépense, cette personne s'adressait à un pair ou à une autre personne au sein d'AANC qui était généralement considéré comme un « spécialiste ». Cette façon de procéder a contribué à la création d'une culture axée sur l'échange de conseils, d'idées et d'expériences au sein du Ministère relativement à l'utilisation de cartes d'achat, de cartes de voyage et du nouveau système de voyage, ainsi qu'aux dépenses d'accueil.

## **5.2 Cadre de surveillance et d'assurance de la qualité**

L'équipe de vérification s'attendait à relever des preuves de la présence d'un cadre efficace et efficient de surveillance et d'assurance de la qualité dont la portée couvrirait les trois secteurs visés par la vérification (transactions par carte d'achat ainsi que les frais de voyage et d'accueil). Bien que l'on ait cerné certains points à améliorer afin de parfaire la surveillance des activités liées à l'utilisation des cartes d'achat (voir la section 5.3), la vérification a permis de recueillir des données probantes confirmant que les activités de surveillance et d'assurance de la qualité étaient adéquatement conçues. En se fondant sur l'examen de la documentation, la schématisation des processus et les entrevues, l'équipe de vérification a pu relever les détails des activités et des responsabilités existantes en matière de surveillance et d'assurance de la qualité. Vous trouverez ci-dessous un résumé de ces activités pour chacun des secteurs visés par la vérification.

### ***Transactions par carte d'achat – Surveillance et assurance de la qualité***

À l'échelle nationale, nous avons observé que le coordonnateur national des cartes d'achat était responsable de surveiller l'utilisation des cartes d'achat ainsi que l'administration générale de ces dernières. En ce qui concerne les transactions, nous avons découvert que les activités de surveillance étaient conçues de manière à survenir aux étapes charnières du processus et que les responsabilités liées à cette surveillance soutenaient une répartition efficace des tâches. La surveillance des transactions exige que le détenteur de carte effectue en temps opportun un examen et rapproche les relevés de carte d'achat mensuels avec les documents justificatifs et qu'il fasse le suivi de toute anomalie ou de tout conflit détectés. Ces rapprochements font l'objet d'un examen indépendant plus approfondi, notamment l'attestation aux termes de l'article 34, par le gestionnaire de centre de coûts approprié (GCC). On a observé que les activités liées à l'assurance de la qualité comprenaient une exigence voulant que les UGA au sein des secteurs ou des Services ministériels (SM) des régions examinent mensuellement les relevés des cartes d'achat et vérifient les attestations aux termes de l'article 34. Par ailleurs, une autre des principales activités de l'assurance de la qualité est le processus de vérification avant et après paiement qui s'est révélé être en harmonie avec la Directive sur la vérification des comptes du CT. Dans le cadre de la vérification avant et après paiement, le personnel des guichets de service comptable du Secteur du DPF effectue des évaluations détaillées de la conformité d'un échantillon de transactions effectuées par carte d'achat, avant de faire un suivi et de produire un rapport sur les résultats de son évaluation.

### ***Frais de voyage – Surveillance et assurance de la qualité***

Les mesures de surveillance liées aux frais de voyage comprennent l'examen indépendant et la remise en question des plans de voyage des secteurs ou des régions avant leur approbation par la haute direction. En plus des contrôles mis en œuvre grâce à la technologie de l'information (TI) qui appuient l'uniformité et la conformité<sup>4</sup> au niveau des voyages individuels, nous avons découvert que les activités de surveillance étaient conçues pour avoir lieu à différentes étapes charnières et que les responsabilités liées à la surveillance étaient convenablement réparties. Avant de faire les réservations pour les voyages, les estimations sont examinées par les GCC afin d'évaluer leur

---

<sup>4</sup> Les voyages doivent être organisés à l'aide du Portail des services de voyage partagés pangouvernementaux qui est fourni par l'entreprise Hogg Robinson Group (c.-à-d. le système « HRG »).

caractère raisonnable dans le but de les approuver aux termes de l'article 32. Après le voyage, les GCC examinent la demande de remboursement et les factures qui y sont associées avant de l'autoriser aux termes de l'article 34. Le volet assurance de la qualité comprend une exigence voulant que les guichets du service comptable effectuent un premier examen des demandes de remboursement faites à la suite d'un voyage et qu'ils fassent un suivi auprès du voyageur pour tout élément discutable de la réclamation. C'est à peu près le même cas que pour les transactions par carte d'achat, le personnel des guichets du service comptable effectue une vérification avant et après paiement qui comprend une évaluation détaillée de la conformité, la réalisation d'un suivi et la production d'un rapport.

### ***Dépenses d'accueil – Surveillance et assurance de la qualité***

De manière cohérente avec le niveau de rigueur et les exigences particulières de l'organisme central associés à l'accueil, l'équipe de vérification a également cerné un certain nombre d'activités de surveillance et d'assurance de la qualité pour les dépenses d'accueil. À l'étape de l'approbation, celles-ci comprennent l'attestation, aux termes de l'article 32, appropriée (en fonction des seuils établis pour l'accueil et les dépenses d'événement qui y sont associées) selon l'examen des estimations réalisé par le GCC pour les événements individuels. Le GCC fournit également une attestation aux termes de l'article 34 en fonction de son examen de la documentation à l'appui. Puisque toutes les dépenses d'accueil sont considérées comme étant à « risque élevé », le guichet du service comptable effectue également une vérification complète<sup>5</sup> avant paiement pour les dépenses d'accueil assumées directement par AANC (c.-à-d. qui n'ont pas recours à une carte d'achat) afin de veiller à ce qu'elles soient pleinement conformes. Les dépenses d'accueil effectuées à l'aide d'une carte d'achat sont sujettes à une vérification après paiement comme tous les achats effectués à l'aide d'une carte d'achat. Durant la période couverte par la vérification, environ 85 % des dépenses d'accueil ont été effectuées à l'aide d'une carte d'achat.

Bien que la conception des contrôles spécifiques décrits ci-dessus était généralement considérée comme étant adéquate, on a décelé certaines lacunes dans la conception générale du cadre de surveillance et d'assurance de la qualité. De plus, les entrevues et les tests réalisés dans le cadre de la vérification ont permis de révéler certaines faiblesses par rapport à l'efficacité des activités du cadre. Plus particulièrement, la vérification a permis de cerner des problèmes relativement aux éléments suivants :

**(i) Régularité de la diligence raisonnable appliquée à la surveillance** – Nous nous attendions à ce que la nature et la portée de la diligence raisonnable soient appliquées de manière régulière tout au long des activités de surveillance mises en œuvre à l'échelle du Ministère. La vérification a permis de cerner un manque de régularité dans l'application de ces activités, particulièrement chez celles réalisées par les UGA et les SM à l'échelle du Ministère. Par exemple, la mesure dans laquelle une UGA ou un SM particulier jouait un rôle de vérification actif variait considérablement parmi les secteurs et les régions. Ce manque de régularité de la mesure dans laquelle la diligence raisonnable est appliquée accroît la possibilité que les activités de

---

<sup>5</sup> Aucune vérification avant paiement n'est réalisée pour les dépenses d'accueil acquittées à l'aide de cartes d'achat prépayées.

surveillance ne détectent pas les éventuels cas de non-conformité ou toute autre anomalie.

**(ii) Approche axée sur le risque** – Nous nous attendions à retrouver une analyse axée sur le risque de l'utilisation des cartes d'achat, des frais de voyage et d'accueil qui appuierait un processus efficace et efficient facilitant le repérage, l'examen et le signalement des tendances, des anomalies et des éventuels cas de non-conformité. En plus de l'approche de vérification avant et après paiement axée sur le risque mise en œuvre par les guichets du service comptable, il a été noté que toutes les transactions par carte d'achat sont sujettes à un examen de haut niveau réalisé par le coordonnateur national des cartes d'achat. Ce qui fait en sorte que deux ensembles différents de demandes de vérification des transactions par carte d'achat ainsi que deux ensembles de procédures d'examen sont requis, ce qui peut entraîner le dédoublement des efforts ou de la confusion chez le détenteur de la carte. Par ailleurs, nous n'avons pu recueillir des données probantes indiquant que les rapports de suivi ou que le processus de transmission aux échelons supérieurs était conçu de manière à mettre en évidence les préoccupations ou les problèmes axés sur le risque qui leur est associé. Sans une approche axée sur le risque, les activités de surveillance sont plus susceptibles d'être inefficaces ou inefficaces.

**(iii) Intégration et rétroaction** – Nous nous attendions à recueillir des données probantes indiquant que les différents intervenants participant aux activités de surveillance les coordonnaient afin d'éviter les dédoublements d'efforts et faisaient la promotion de communications efficaces et la production de rapports de gestion. Nous nous attendions aussi à retrouver un mécanisme ou un processus qui permet de s'assurer que les résultats des activités de surveillance et d'assurance de la qualité font l'objet d'un suivi, sont analysés et efficacement communiqués aux fins de l'amélioration de ces dernières (p. ex. orienter les politiques, les procédures et les contrôles, les programmes de formation, l'acheminement de l'information aux échelons supérieurs, les prochaines activités de surveillance, entre autres).

Toutefois, la vérification n'a pas permis de rassembler des preuves indiquant qu'il y a coordination (p. ex. entre le coordonnateur national des cartes d'achat, l'approche de la vérification avant et après paiement, les UGA et les SM ainsi que les GCC) ou bien un mécanisme de rétroaction ou des protocoles qui relieraient les résultats des activités de surveillance et d'assurance de la qualité aux occasions d'amélioration continue. L'utilisation d'une approche en vase clos à l'égard de la surveillance de même qu'une absence de cycle de rétroaction efficace signifient qu'AANC rate probablement des occasions d'optimiser et d'améliorer la gestion des cartes d'achat ainsi que des frais de voyage et d'accueil.

### **Recommandation**

1. Le dirigeant principal des finances devrait mettre à jour les rôles et les responsabilités afin de favoriser davantage une approche pratique, axée sur le risque et intégrée à l'égard de la surveillance et de l'assurance de la qualité. Il s'agirait notamment d'officialiser les attentes à l'échelle du Ministère relativement à ce qui suit :
  - l'examen uniforme, intégré et axée sur le risque des transactions afin d'en garantir la conformité avec les exigences des organismes centraux et d'AANC;
  - la production et la diffusion de rapports de la direction à l'appui d'un mécanisme de

surveillance continue de la conformité, de l'acheminement des anomalies et des problèmes aux échelons supérieurs, des besoins en matière de formation et de l'élaboration de futures politiques et lignes directrices.

### **5.3 Utilisation des cartes d'achat**

L'équipe de vérification s'attendait à relever des contrôles qui préviendraient et détecteraient efficacement les cas violant potentiellement les exigences du CT ou d'AANC liées à l'utilisation de cartes d'achat. En se fondant sur les résultats obtenus lors de l'analyse d'un échantillon de transactions par carte d'achat, l'équipe de vérification a relevé un certain nombre de cas où les cartes d'achat avaient été utilisées pour se procurer des biens ou des services qui en vertu de la Directive sur les cartes d'achat du CT ou de la Politique sur les cartes d'achat d'AANC auraient dû être payés en utilisant une autre méthode de paiement. Même si dans tous les cas l'achat servait à combler un besoin opérationnel, ces achats touchaient des articles expressément exclus ou limités, y compris des services requérant des modalités écrites, du matériel ou des logiciels de TI, des services d'entretien de la flotte de véhicules ainsi que des services d'impression d'une valeur de plus de 1 000 \$. On a aussi observé des exemples d'achats effectués par carte d'achat qui ne semblaient pas respecter la restriction générale précisée dans les Politiques sur les cartes d'achat voulant que celles-ci soient utilisées « pour des biens et services liés à l'entretien, à la réparation et au fonctionnement, qui présentent un faible risque... ». Parmi les achats non conformes, on comptait notamment des paiements versés en vertu de traités, de vols nolisés et de services de sécurité.

Conformément au Guide de procédure pour les cartes d'achat, le « détenteur de la carte doit déterminer si la carte d'achat est le mode d'approvisionnement approprié pour acquérir le bien ou le service visé<sup>6</sup> ». Abstraction faite de cette responsabilité, leur éventuelle non-conformité n'a pas été mise au jour dans le cadre des examens de surveillance menés par le GCC et le coordonnateur national des cartes d'achat.

Les tests des transactions ont également révélé que la documentation relative à la preuve de la conformité ne reflétait pas adéquatement les exigences établies dans le Guide de procédure pour les cartes d'achat. Parmi ces exigences, on compte notamment celles-ci :

- Offres à commandes obligatoires – obligation de consulter la liste des offres à commandes obligatoires de Services publics et Approvisionnement Canada liées aux biens comme le mobilier;
- Offres à commandes supplémentaires – obligation d'envisager le recours aux offres à commandes, tel que mentionné ci-dessus, même dans les situations où celles-ci ne sont pas obligatoires;
- Appels d'offres – avant de faire des achats, demander aux différents fournisseurs potentiels de déposer des soumissions lorsque c'est possible et qu'il est rentable de le faire.

Dans l'échantillon de transactions par carte d'achat examiné durant la vérification, on a observé que les pratiques variaient d'un extrême (c.-à-d. absence totale de documentation prouvant que l'on a

---

<sup>6</sup> Page 9 du Guide de procédure pour les cartes d'achat.

tenu compte des exigences) à l'autre (c.-à-d. présence de documentation rigoureuse et formelle du processus d'approbation comprenant des listes de vérification et des formulaires normalisés exigeant que le détenteur de la carte consigne les détails de la manière avec laquelle il s'est conformé à la Politique sur les cartes d'achat dans le cadre du processus de pré-approbation aux termes de l'article 32). Les grands écarts observés touchant la rigueur des pratiques et de l'utilisation des cartes d'achat pour les achats inadmissibles exposent AANC au risque que des coûts non nécessaires s'y rattachent ou que les attentes des organismes centraux ne soient pas comblées.

Les entrevues menées au cours de la vérification et d'autres mesures de suivi ont permis de révéler que les pratiques entourant l'utilisation des cartes d'achat diffèrent d'un centre de coûts à l'autre en fonction des pratiques historiques et des activités opérationnelles associées au centre de coûts, à la région ou au secteur. La vérification a permis de déterminer qu'une rétroaction efficace de la surveillance des achats réalisés à l'aide de cartes d'achat et qu'une formation à valeur ajoutée aideraient à sensibiliser le personnel par rapport à l'utilisation appropriée des cartes d'achat et assureraient une observation uniforme des autres exigences (p. ex. utilisation d'offres à commandes ou d'appels d'offres).

### **Recommandation**

2. Le dirigeant principal des finances devrait prendre des mesures pour offrir une orientation supplémentaire à l'égard de l'utilisation des cartes d'achat en tant que mécanisme d'achat et de paiement afin de mieux tenir compte des facteurs de risque et des divers environnements opérationnels qui existent dans l'ensemble du Ministère. Au nombre de ces mesures figurerait l'élaboration de brefs exemples et études de cas qui renforcent les utilisations acceptables et inacceptables des cartes d'achat. Il pourrait également s'agir d'établir :
  - une orientation relativement aux situations justifiant des exceptions et des exigences connexes en matière de documentation;
  - des attentes relativement à la rigueur dont il faut faire preuve pour garantir la conformité avec la Politique sur les marchés.

Dans le cadre de cet examen, il faudrait également vérifier la conformité des rôles et des responsabilités avec la Directive sur les cartes d'achat du CT afin de veiller à ce qu'ils soient décrits et communiqués de façon appropriée.

### **5.4 Gestion des cartes d'achat et des cartes de voyage – Contrôle de la délivrance et de l'annulation des cartes**

L'équipe de vérification s'attendait à constater les éléments suivants : que des contrôles sont établis, et respectés par les employés, en matière de délivrance, de contrôle et de maintenance des cartes; que les cartes d'achat et de voyage (CIV et CMFV) sont annulées sans tarder; que des rôles et des responsabilités sont clairement établis par rapport aux processus de contrôle et aux pratiques.

La vérification a permis de déterminer que les rôles et les responsabilités liés à la gestion générale des cartes d'achat et des cartes de voyage étaient clairement établis dans les différentes politiques et différents guides de procédures ministériels. Plus particulièrement, les rôles et les responsabilités liés aux cartes d'achat sont établis dans la Politique sur les cartes d'achat et dans le Guide de procédure

pour les cartes d'achat d'AANC, et ceux qui sont liés aux CIV sont établis dans la politique sur les CIV d'AANC. Le personnel peut accéder à tous ces documents par l'intermédiaire de l'intranet du Ministère.

La majorité des processus liés aux cartes d'achat et aux CIV sont en grande partie supervisés ou mis en œuvre par le coordonnateur national des cartes d'achat et par le coordonnateur national des cartes de voyage respectivement. Il existe également des coordonnateurs régionaux des cartes de voyage – un dans chaque bureau régional et un à l'AC – qui appuient le coordonnateur national des cartes de voyage.

### **Délivrance**

En ce qui concerne la délivrance des cartes, le GCC du demandeur doit approuver la demande avant que la carte puisse être délivrée. Pour obtenir une carte d'achat, il faut remplir le formulaire intitulé *Demande d'ouverture de compte d'employé*, et pour les CIV, il faut en faire la demande par voie électronique par l'intermédiaire du système HRG. Toutes les nouvelles cartes d'achat sont expédiées par la banque BMO directement au coordonnateur national des cartes d'achat qui s'assure que le demandeur a suivi la formation obligatoire sur les cartes d'achat et qu'il signe la *Déclaration des responsabilités du détenteur de la carte d'achat* avant de lui délivrer la carte. Les nouvelles CIV sont expédiées directement au demandeur par la banque BMO, à sa résidence ou à son travail (tel que précisé par le demandeur).

La Politique sur les cartes d'achat d'AANC stipule que les cartes peuvent seulement être délivrées aux membres du personnel ministériel investis de pouvoirs délégués aux termes de l'article 32. Ce pouvoir délégué est octroyé par l'intermédiaire d'une carte de spécimen de signature, qui est établie par le GCC, puis signée par ce dernier et le demandeur avant d'être délivrée. Toutefois, la vérification a permis de révéler que les cartes d'achat sont délivrées avant que les pouvoirs aux termes de l'article 32 ne soient officiellement délégués à l'aide d'une carte de spécimen de signature signée. Sur les cinq demandes de carte d'achat examinées, quatre cartes de spécimen de signature étaient disponibles; toutefois, trois sur les quatre cartes de spécimen de signature disponibles avaient été signées après la date d'activation de la carte. Au terme d'une enquête plus approfondie, l'équipe de vérification a découvert que les pratiques entourant la délivrance de cartes ne déterminaient pas si une carte de spécimen de signature avait été signée avant la délivrance de la carte; plutôt, on se contente de seulement vérifier si le demandeur a suivi la formation obligatoire.

Tel qu'il est mentionné à la section 5.5 du présent rapport, la vérification soulève certaines préoccupations à l'égard de l'application pratique du processus de délégation de pouvoirs aux termes de l'article 32 aux détenteurs de carte, qui sont majoritairement des adjoints administratifs des GCC. Néanmoins, conformément à la politique ministérielle actuelle, le fait de délivrer une carte à un demandeur qui n'est pas détenteur d'une carte de spécimen de signature qui délègue des pouvoirs aux termes de l'article 32 contrevient à la politique.

### **Contrôle et maintenance**

En ce qui concerne le contrôle et la tenue des cartes, le coordonnateur national des cartes d'achat et le coordonnateur national des cartes de voyage sont tenus de tenir un registre des détenteurs actifs

de cartes d'achat et de cartes de voyage. De plus, toute demande de modification des caractéristiques d'une carte (p. ex. une augmentation de la limite de crédit) est faite ou traitée par le coordonnateur national des cartes d'achat et le coordonnateur national des cartes de voyage (ou le coordonnateur régional des cartes de voyage), respectivement, après avoir reçu l'approbation appropriée. Toute demande de modification des caractéristiques d'une carte de voyage doit être approuvée par le GCC du détenteur de la carte et une justification doit être fournie. Toute demande de modification de la limite par défaut d'une carte d'achat doit également être approuvée par le coordonnateur ministériel des cartes d'achat.

Pour modifier une carte d'achat, le détenteur de la carte doit soumettre une demande de modification avec la modification souhaitée au coordonnateur national des cartes d'achat. Par la suite, le coordonnateur national des cartes d'achat peut ouvrir une session dans le système de la banque BMO et apporter la modification demandée.

Pour modifier une CIV, le détenteur de la carte doit soumettre un formulaire de changement aux CIV avec la modification souhaitée au coordonnateur national des cartes de voyage. Par la suite, le coordonnateur national envoie une télécopie du formulaire de changement aux CIV à la banque BMO pour que son personnel apporte la modification demandée.

Dans le cadre de la vérification, on a examiné certaines hausses de limite de crédit ainsi que le registre des détenteurs de cartes d'achat afin de confirmer l'exactitude de ce dernier. Les résultats de cet examen ont permis de constater que les contrôles semblent efficaces puisqu'aucune situation préoccupante ni aucune irrégularité n'ont été décelées.

Toutefois, l'équipe de vérification a remarqué que le rôle du coordonnateur national des cartes d'achat confère à ce dernier d'importants pouvoirs dans le système de la banque BMO en ce qui concerne les cartes d'achat. En effet, le coordonnateur peut activer, désactiver ou modifier les caractéristiques de n'importe quelle carte d'achat du Ministère. Par ailleurs, le coordonnateur est le seul responsable de la tenue à jour du registre des détenteurs de cartes d'achat. Par conséquent, aucun examen indépendant n'est effectué pour attester que la liste des cartes d'achat actives est bel et bien à jour ou pour surveiller les changements apportés aux cartes actives. Il est important de souligner que la vérification n'a révélé aucun signe d'irrégularités attribuables à cette concentration des responsabilités puisque les documents justificatifs liées aux transactions examinées existaient. Malgré tout, le SDPF pourrait envisager la possibilité de confier certaines responsabilités du coordonnateur national des cartes d'achat à d'autres ressources ou de mettre en œuvre des activités de surveillance supplémentaires pour les modifications apportées aux cartes actives qui tient compte de la répartition des tâches qui a été définie.

### ***Annulation***

En ce qui concerne l'annulation des cartes, comme le stipule la Politique sur les cartes d'achat, le GCC du détenteur de la carte est responsable d'aviser le gestionnaire national des cartes d'achat lorsqu'un détenteur de carte quitte son poste et de s'assurer que la carte est retournée au coordonnateur national des cartes d'achat (ou détruite si le détenteur de la carte est un employé

régional). Le coordonnateur national des cartes d'achat est ensuite responsable de désactiver la carte à l'aide du système de la banque BMO.

Dans le cas des CIV, si un détenteur de carte quitte le Ministère, sa carte doit être désactivée en remplissant un formulaire de changement aux CIV, rempli par le coordonnateur régional ou le coordonnateur national des cartes de voyage, et l'employé doit détruire sa carte. Par la suite, le coordonnateur régional ou le coordonnateur national doit expédier par télécopieur le formulaire de changement aux CIV rempli à la société émettrice afin de désactiver et d'annuler la carte.

Bien que les rôles et les responsabilités associés à l'annulation des cartes d'achat et des CIV soient documentés, l'équipe de vérification a découvert que les coordonnateurs de cartes ne sont pas toujours avisés en temps opportun du départ d'un détenteur de carte ou du changement de rôle d'un détenteur de carte, et par conséquent de la nécessité d'annuler leur carte. En ce qui concerne les employés quittant le Ministère, les processus associés à leur départ varient d'une région à l'autre (on a relevé l'utilisation d'un processus de départ uniforme à l'AC) et peuvent inclure ou non une procédure visant à déterminer si l'employé était un détenteur de carte ainsi qu'à aviser le coordonnateur de cartes pertinent en temps opportun. Si les processus régionaux n'incluent pas ces étapes, il y a un risque que la carte soit perdue, volée ou utilisée de manière inappropriée. Par conséquent, tous les processus de départ régionaux devraient déterminer si l'employé était un détenteur de carte et, le cas échéant, signaler en temps utile le départ de l'employé au coordonnateur de cartes pertinent.

### **Recommandation**

3. Le dirigeant principal des finances devrait examiner les responsabilités en matière de délivrance de cartes et de la tenue à jour de l'information à cet égard, ainsi que les processus connexes, pour mieux veiller à ce que :
  - les responsabilités des coordonnateurs national et régionaux des cartes d'achat appuient la gestion efficace des risques et soient appuyées par un mécanisme de surveillance indépendant;
  - le détenteur de carte ait suivi une formation appropriée et dispose des pouvoirs nécessaires avant de se voir délivrer une carte d'achat;
  - qu'il existe un processus uniforme à l'échelle du Ministère pour garantir l'annulation des cartes dans les délais prescrits.

## **5.5 Pré-approbation et rapprochement des achats effectués par carte d'achat**

### **Pré-approbation<sup>7</sup> des achats effectués par carte d'achat – article 32 de la LGFP**

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les détenteurs de carte d'achat exercent leur pouvoir d'engager des fonds conformément aux exigences d'AANC et de l'article 32 de la LGFP. Le pouvoir

---

<sup>7</sup> La pré-approbation comprend le pouvoir d'engager des fonds et le pouvoir d'engager des dépenses. En vertu de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers d'AANC, seul le pouvoir d'engager des fonds a été délégué aux employés de niveau 6 (adjoints administratifs). Le pouvoir d'engager des dépenses n'a pas été délégué aux employés de niveau 6.

d'engager des fonds a pour but de veiller à ce qu'un solde non grevé et suffisant soit disponible dans les budgets des centres de coûts avant qu'une transaction par carte d'achat ne soit effectuée. Lorsque le détenteur de carte d'achat est un employé de niveau 6 (sous le niveau de gestionnaire), le GCC délègue son pouvoir d'engager des fonds au détenteur de carte conformément au Guide de procédure pour les cartes d'achat. Ce type de délégation est autorisé en vertu de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers d'AANC et peut être octroyé une transaction à la fois, dans le cadre d'une autorisation générale donnée pour des achats particuliers, ou par l'intermédiaire d'une carte de spécimen de signature. Toutefois, tel qu'il est mentionné à la section 5.4, on s'attend, comme le stipule la Politique sur les cartes d'achat d'AANC, à ce que le détenteur de carte d'achat soit également en possession d'une carte de spécimen de signature.

Les tests réalisés ont permis de révéler qu'un vaste éventail de pratiques relatives à la documentation des attestations données par les GCC aux termes de l'article 32 avaient cours et que l'on faisait preuve de diligence pour démontrer que les achats effectués par carte d'achat étaient pré-approuvés de manière appropriée. Dans certains cas, la transaction était appuyée par un courriel provenant du GCC, ou un document officiel signé de sa main, ce qui prouvait clairement que l'achat par carte d'achat avait été explicitement approuvé. De manière similaire, on a trouvé des exemples de cas où les achats proposés étaient évalués en fonction d'un certain nombre de facteurs, comme de savoir si on devait avoir recours à une offre à commandes. Par contre, dans la majorité des cas relevés dans l'échantillon des transactions examinées, l'autorisation d'engager des fonds aux termes de l'article 32 était uniquement fondée sur le fait que le détenteur de carte d'achat détenait une carte de spécimen de signature approuvée (comme l'exige le Guide de procédure pour les cartes d'achat). Dans ces exemples, il était difficile de déterminer si le GCC pouvait surveiller ou jouer un rôle dans la pré-approbation des achats effectués par carte d'achat et si le détenteur de carte s'assurait qu'il y avait un solde non grevé suffisant dans le budget du GCC.

Le Guide de procédure pour les cartes d'achat établit que les GCC ont la responsabilité de déléguer des pouvoirs aux termes de l'article 32 aux détenteurs de carte par l'intermédiaire d'une carte de spécimen de signature approuvée. Bien qu'il y ait des exigences particulières pour l'approbation de certains types d'achats par le GCC aux termes de l'article 32, comme la formation et l'accueil, il n'existe aucune attente particulière en ce qui a trait aux exigences ministérielles en matière de document de pré-approbation pour les autres types d'achats. Dans la mesure où l'on s'attend à ce que les cartes d'achat soient utilisées uniquement pour les achats de biens et de services quotidiens peu coûteux et à faible risque<sup>8</sup>, la possession d'une carte de spécimen de signature semble être une approche raisonnable à l'appui des autorisations aux termes de l'article 32. En revanche, comme il a été mentionné dans la section 5.3 du présent rapport, les achats effectués par carte d'achat comprennent régulièrement des transactions pour lesquelles la pré-approbation explicite du GCC serait souhaitable (selon le risque) ou nécessaire dans certains cas. Les données recueillies sur les différentes pratiques de pré-approbation des autorisations suggèrent que certains centres de coûts ont adopté des exigences claires pour la pré-approbation de certains achats, particulièrement ceux qui sont considérés comme plus à risque ou coûteux, alors que d'autres centres de coûts n'en ont tout simplement pas.

---

<sup>8</sup> Page 4 de la Politique sur les cartes d'achat d'AANC.

L'irrégularité des pratiques augmente le risque que les contrôles mis sur pied par la direction ne soient pas pleinement efficaces ou efficaces puisqu'un même achat peut faire l'objet d'une rigueur et de mécanismes de pré-approbation passablement différents en fonction du centre de coûts qui effectue l'achat.

### ***Rapprochement des achats effectués par carte d'achat – article 34 de la LGFP***

Nous nous attendions à ce que des attentes et des responsabilités claires en ce qui a trait au rapprochement mensuel des relevés de carte d'achat soient établies puisqu'elles sont des exigences de la Politique sur les cartes d'achat et du Guide de procédure d'AANC. Ce rapprochement doit être appuyé par des relevés de carte de crédit et est essentiel pour permettre l'approbation aux termes de l'article 34 de la LGFP. Une telle approbation prouve que le GCC a attesté l'admissibilité du paiement de l'achat effectué par carte d'achat. Une fois qu'ils sont rapprochés et signés en vertu de l'article 34, les relevés et les factures qui y sont associés sont transmis à l'UGA et aux services ministériels pour vérification et sont expédiés au guichet du service comptable lorsqu'ils sont sélectionnés dans le cadre du processus de vérification avant et après paiement. En se fondant sur l'examen d'un échantillon de 100 transactions effectuées par cartes d'achat, l'équipe de vérification a relevé un certain nombre de cas où les données relatives à l'approbation aux termes de l'article 34 ne permettaient pas de démontrer que les exigences avaient été respectées. La plupart de ces exceptions résultaient de l'incapacité à fournir des documents démontrant l'octroi de l'approbation aux termes de l'article 34 pour la transaction. Puisque les transactions effectuées par carte d'achat sont prépayées par AANC, l'absence d'approbation aux termes de l'article 34 n'a pas empêché le versement du paiement. Toute lacune dans le processus d'approbation aux termes de l'article 34 des transactions effectuées par carte d'achat accentue le risque d'achats non justifiés ou inappropriés, particulièrement au regard des observations de la vérification relatives à l'irrégularité du processus de pré-approbation aux termes de l'article 32 décrites plus tôt dans la présente section.

Les tests ont aussi permis de révéler des cas où les preuves attestant de la réception des biens n'étaient pas toujours fournies ou n'étaient pas claires. Bien que dans certains cas la réception des achats était adéquatement étayée, que ce soit par des étiquettes d'emballage, des bordereaux ou toute autre preuve semblable démontrant que le bien avait été livré à un employé du centre de coûts sur son lieu de travail, l'équipe de vérification n'a pu conclure que cette pratique était uniformément mise en œuvre. Une documentation inappropriée ne démontrant pas que les biens ont été livrés à la bonne personne et à la bonne adresse augmente le risque que des achats soient effectués à des fins qui ne sont pas strictement opérationnelles, notamment compte tenu du fait que l'on a de plus en plus recours aux achats en ligne.

### ***Recommandation***

4. Le dirigeant principal des finances devrait clarifier les exigences d'AANC relativement à la nature et à l'étendue de la documentation fournie à l'appui de l'approbation des achats effectués par carte d'achat. Ces exigences doivent tenir compte des risques et supposer la mise à jour des rôles et des responsabilités. La présente recommandation comprend la confirmation des exigences relatives à la démonstration des :

- pouvoirs appropriés en vertu de l'article 32 et les pouvoirs d'engager des dépenses relativement aux achats effectués par carte d'achat qui sont conformes aux pouvoirs décrits dans la LGFP;
- l'approbation complète, appropriée et dans les délais prescrits en vertu de l'article 34 de tous les achats effectués par carte d'achat dans le cadre du processus de rapprochement mensuel des relevés de carte d'achat.

## **5.6 Gestion des frais de voyage et d'accueil**

### **Voyages**

L'équipe de vérification s'attendait à ce que tous les frais de voyage et d'accueil soient autorisés à l'avance pour assurer le respect des dispositions de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du CT. Ainsi, la directive établit que ces activités doivent être gérées de manière efficace, efficiente et économique, qu'elles doivent témoigner d'une optimisation des ressources et, dans les cas où un voyage est requis, qu'elles sont justifiées.

### **Planification des voyages – Pré-approbation et vérification des dépenses appropriées**

Dans l'ensemble du Ministère, les plans de voyage sont utilisés pour permettre à la haute direction de pré-approuver les voyages conformément à la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du CT. Ces plans de voyage sont élaborés chaque trimestre et sont modifiés au besoin. Lors de la vérification, on a découvert que les demandes de remboursement de voyage étaient hautement conformes en ce qui concerne le niveau de documentation exigé pour soutenir (i) la pré-approbation appropriée de l'autorisation de voyager (article 32 de la LGFP) sous la forme d'un plan de voyage signé par le cadre supérieur approprié investi de pouvoirs délégués, (ii) l'exactitude des demandes de remboursement des frais de voyage dans les rapports sur les dépenses et (iii) la preuve de l'autorisation des dépenses (article 34 de la LGFP). Bien que la vérification ait permis de constater que la pré-approbation et l'approbation des frais de voyage étaient généralement conformes, les examens réalisés durant la vérification ont révélé que l'on ne tirait pas profit des plans de voyage pour soutenir les exigences opérationnelles.

### **Gestion des frais de voyage**

Afin de faciliter la gestion active des frais de voyage, le Ministère pourrait davantage tirer profit des capacités de production de rapports offertes par le système HRG à l'appui de la gestion des frais de voyage par les GCC, les régions et les secteurs. Les hautes directions des régions et des secteurs ont également exprimé le souhait que de meilleurs processus de production de rapports soient mis sur pied afin d'appuyer leur prise de décisions relative aux frais de voyage. Même si au sein du Ministère il n'y a pas d'attente claire à cet égard, au cours des discussions tenues avec l'équipe du Secteur du DPF chargée des systèmes financiers, on a conclu que des synergies pourraient être réalisées en utilisant cette information à l'appui de la gestion des activités et des dépenses liées aux voyages.

### ***Orientation ministérielle sur les voyages***

Au sein d'AANC, les employés peuvent consulter les références relatives aux directives et aux lignes directrices pertinentes du CT et du Conseil national mixte en utilisant les liens publiés sur l'intranet du Ministère. Bien que ce dernier ne dispose pas de politique spécifique relative aux voyages, la vérification a permis de relever quelques pratiques régionales rigoureuses concernant l'élaboration de procédures normales d'exploitation, les organigrammes fonctionnels ainsi que les outils et les conseils complétant l'orientation sur les voyages fournis dans les directives et les lignes directrices du CT.

Tout en respectant l'esprit de la Directive, le Ministère a l'occasion de parfaire la fonction de remise en question des justifications liées aux voyages. Plus particulièrement, alors que le Ministère a intégré des éléments de données sur les voyages dans ses plans de voyage respectifs (p. ex. objectif, catégorie, fonctionnaire ou non-fonctionnaire) conformément à la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du CT, les raisons expliquant pourquoi la présence virtuelle ou d'autres solutions de réunion à distance n'ont pas été envisagées et disposaient de peu de preuves les justifiant. On a constaté ce fait dans les plans de voyage et dans le système HRG, qui est un outil de réservation en ligne de services de voyage partagés du gouvernement du Canada, qui ne permet pas d'insérer des descriptions détaillées.

### ***Accueil***

L'équipe de vérification s'attendait à ce que toutes les dépenses d'accueil soient pré-approuvées à l'échelon approprié, appuyées par de la documentation, examinées afin de déterminer si elles sont admissibles et conformes aux exigences de la politique, et à ce qu'elles soient attestées par le GCC approprié aux termes de l'article 34 de la LGFP.

L'équipe de vérification a conclu que, en règle générale, les dépenses d'accueil étaient bien gérées et que les contrôles attendus étaient en place et globalement respectés.

### ***Recommandation***

5. Le dirigeant principal des finances devrait développer davantage les politiques actuelles sur les voyages et les cartes de voyage afin d'offrir une orientation et une formation pertinente adaptées à l'environnement opérationnel et aux objectifs uniques d'AANC. Appuyées par une formation pertinente, ces politiques et cette orientation à portée élargie pourraient également servir à appuyer des attentes uniformes à l'égard de la gestion des frais de voyage et de l'utilisation des cartes d'achat, y compris les exigences et le soutien en matière de production de rapports de la direction à l'aide des données des systèmes existants.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable	Date prévue de mise en œuvre
<p>1. Le dirigeant principal des finances devrait mettre à jour les rôles et les responsabilités afin de favoriser davantage une approche pratique, axée sur le risque et intégrée à l'égard de la surveillance et de l'assurance de la qualité. Il s'agirait notamment d'officialiser les attentes à l'échelle du Ministère relativement à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'examen uniforme, intégré et axée sur le risque des transactions afin d'en garantir la conformité avec les exigences des organismes centraux et d'AANC;</li> <li>• la production et la diffusion de rapports de la direction à l'appui d'un mécanisme de surveillance continue de la conformité, de l'acheminement des anomalies et des problèmes aux échelons supérieurs, des besoins en matière de formation et de l'élaboration de futures politiques et lignes directrices.</li> </ul>	<p>A) Le Secteur du dirigeant principal des finances examinera et mettra à jour les rôles et les responsabilités des parties qui travaillent à la surveillance et à l'assurance de la qualité pour les cartes d'achat et les cartes de voyage.</p> <p>B) Le Secteur du DPF élaborera un mécanisme pour s'assurer que les anomalies et les problèmes repérés lors de la surveillance et de l'assurance de la qualité soient portés sans tarder à l'attention du dirigeant principal des finances. On tiendra compte des problèmes cernés dans la formation et le matériel de communication associés aux cartes d'achat et aux cartes de voyage (par exemple les communications au personnel dans <i>L'Express</i> d'AANC) ainsi que dans les futures activités de surveillance et possibilités d'amélioration.</p> <p>C) Le Secteur du DPF définira la portée de la surveillance et de l'examen manuel réalisés par les coordonnateurs nationaux pour qu'il soit axé sur risque</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p>	<p>A) D'ici janvier 2017</p> <p>B) D'ici février 2017</p> <p>C) D'ici mars 2017</p> <p>D) D'ici mars 2017</p>

	<p>(au lieu que chaque transaction soit revue).</p> <p>D) Le Secteur du DPF examinera, avec les fournisseurs de services (BMO et VISA Desjardins), la possibilité d'élargir le recours aux procédures automatisées de sorte que les anomalies soient détectées et signalées au Ministère en première ligne.</p>		
<p>2. Le dirigeant principal des finances devrait prendre des mesures pour offrir une orientation supplémentaire à l'égard de l'utilisation des cartes d'achat en tant que mécanisme d'achat et de paiement afin de mieux tenir compte des facteurs de risque et des divers environnements opérationnels qui existent dans l'ensemble du Ministère. Au nombre de ces mesures figurerait l'élaboration de brefs exemples et d'études de cas qui renforcent les utilisations acceptables et inacceptables des cartes d'achat. Il pourrait également s'agir d'établir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une orientation relativement aux situations justifiant des exceptions et des exigences connexes en matière de documentation;</li> <li>• des attentes relativement à la rigueur dont il faut faire preuve pour garantir la conformité avec la Politique sur les marchés.</li> </ul>	<p>A) Le Secteur du DPF examinera et mettra à jour la Politique sur les cartes d'achat et le Guide de procédure pour les cartes d'achat du Ministère. Les documents révisés comprendront : (i) la description des rôles et des responsabilités des parties concernées; (ii) de courts exemples et une foire aux questions mettant en lumière les utilisations acceptables et inacceptables des cartes d'achat; (iii) des attentes claires au sujet des pièces justificatives exigées (pour l'achat, le paiement et le processus de rapprochement après paiement) afin d'assurer le respect de la Directive sur les cartes d'achat du Secrétariat du Conseil du Trésor.</p> <p>B) Le Secteur du DPF consultera les secteurs et les bureaux régionaux au sujet des documents révisés.</p> <p>C) Les documents révisés seront soumis</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p>	<p>A) D'ici janvier 2017</p> <p>B) D'ici février 2017</p> <p>C) D'ici mars 2017</p> <p>D) D'ici mars 2017</p>

<p>Dans le cadre de cet examen, il faudrait également vérifier la conformité des rôles et des responsabilités avec la Directive sur les cartes d'achat du Conseil du Trésor afin de veiller à ce qu'ils soient décrits et communiqués de façon appropriée.</p>	<p>au Comité des opérations pour approbation.</p> <p>D) Les documents approuvés seront transmis au personnel.</p>		
<p>3. Le dirigeant principal des finances devrait examiner les responsabilités en matière de délivrance de cartes et de la tenue à jour de l'information à cet égard, ainsi que les processus connexes, pour mieux veiller à ce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les responsabilités des coordonnateurs national et régionaux des cartes d'achat appuient la gestion efficace des risques et soient appuyées par un mécanisme de surveillance indépendant;</li> <li>• le détenteur de carte ait suivi une formation appropriée et dispose des pouvoirs nécessaires avant de se voir délivrer une carte d'achat;</li> <li>• l'annulation des cartes se fasse dans les délais prescrits grâce à un processus uniforme à l'échelle du Ministère.</li> </ul>	<p>A) Le Secteur du DPF examinera la formation obligatoire des nouveaux titulaires de cartes.</p> <p>B) Le Secteur du DPF créera une séance de formation d'appoint que les titulaires de cartes devront suivre chaque année pour conserver leur carte. La séance sera offerte chaque trimestre à compter d'avril 2017.</p> <p>C) Le Secteur du DPF élaborera le protocole à suivre avant de délivrer la carte d'achat au titulaire.</p> <p>D) Le Secteur du DPF, en consultation avec les Ressources humaines, établira un processus uniforme à l'échelle d'AANC pour assurer l'annulation rapide des cartes. On procédera notamment à l'examen des processus régionaux d'autorisation de départ.</p> <p>E) Chaque année, le Secteur du DPF réalisera un examen indépendant des responsabilités qu'assument les coordonnateurs nationaux en matière de</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p>	<p>A) D'ici mars 2017</p> <p>B) D'ici mars 2017</p> <p>C) D'ici mars 2017</p> <p>D) D'ici mars 2017</p> <p>E) À compter de mai</p> <p>F) À compter de janvier 2017</p>

	délivrance et de conservation des cartes. F) Le dirigeant principal des finances distribuera la liste des titulaires de cartes d'achat aux secteurs et aux bureaux régionaux deux fois l'an aux fins de validation.		
4. Le dirigeant principal des finances devrait clarifier les exigences d'AANC relativement à la nature et à l'étendue de la documentation fournie à l'appui de l'approbation des achats effectués par carte d'achat. Ces exigences doivent tenir compte des risques et supposer la mise à jour des rôles et des responsabilités. La présente recommandation comprend la confirmation des exigences relatives à ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les pouvoirs appropriés en vertu de l'article 32 et les pouvoirs d'engager des dépenses relativement aux achats effectués par carte d'achat qui sont conformes aux pouvoirs décrits dans la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP);</li> <li>• l'approbation complète, appropriée et dans les délais prescrits en vertu de l'article 34 de tous les achats effectués par carte d'achat dans le cadre du processus de rapprochement mensuel des relevés de carte d'achat.</li> </ul>	La recommandation est traitée dans la réponse de la direction 2 A.	Dirigeant principal des finances	D'ici janvier 2017

<p>5. Le dirigeant principal des finances devrait développer davantage les politiques actuelles sur les voyages et les cartes de voyage afin d'offrir une orientation et une formation pertinente adaptées à l'environnement opérationnel et aux objectifs uniques d'AANC. Appuyées par une formation pertinente, ces politiques et cette orientation à portée élargie pourraient également servir à appuyer des attentes uniformes à l'égard de la gestion des frais de voyage et de l'utilisation des cartes d'achat, y compris les exigences et le soutien en matière de production de rapports de la direction à l'aide des données des systèmes existants.</p>	<p>A) Le Secteur du DPF passera en revue les politiques en place pour déterminer si une orientation stratégique plus approfondie concernant les voyages et les cartes de voyage est nécessaire.</p> <p>B) Si des changements sont apportés aux politiques, le matériel de formation concerné sera adapté afin d'inclure le nouveau contenu. Le Secteur du DPF examinera les rapports de gestion déjà produits au sujet des voyages et déterminera les améliorations qui devraient leur être apportées pour faciliter la prise de décisions.</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p>	<p>A) Novembre 2016</p> <p>B) Janvier 2017 (seulement si des changements doivent être apportés aux politiques)</p>
---	---	---	--

## Annexe A : Critères de vérification

Afin de fournir un niveau d'assurance approprié pour respecter l'objectif de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés pour tenir compte des exigences de la Directive sur les cartes d'achat et de la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du CT* :

<b>Objectifs des critères de vérification et des contrôles</b>	
<b>1. Cadre de contrôle de gestion des cartes d'achat, des voyages et de l'accueil</b>	
1.1	Les activités liées aux voyages et à l'accueil sont régies par des procédures et des politiques adéquates.
1.2	Des mécanismes appuyant le personnel dans ses efforts visant à assumer ses responsabilités relatives aux voyages et à l'accueil ainsi qu'au respect des exigences connexes sont en place.
1.3	La délivrance et le contrôle des cartes d'achat et des cartes de voyage sont régis par des procédures et des politiques adéquates.
1.4	Un mécanisme est en place pour appuyer le personnel dans ses efforts visant à assumer ses responsabilités et à se conformer aux exigences liées aux cartes d'achat et aux cartes de voyage.
<b>2. Conformité des dépenses liées aux cartes d'achat, aux voyages et à l'accueil</b>	
2.1	Les dépenses liées aux cartes d'achat, aux voyages et à l'accueil sont autorisées à l'avance de manière efficace conformément aux politiques et au cadre relatif aux pouvoirs délégués d'AANC.
2.2	Les dépenses liées aux voyages et à l'accueil ou les achats effectués par cartes d'achat sont admissibles, justifiées et conformes en vertu des politiques et des directives établies.
2.3	Les dépenses liées aux cartes d'achat, aux voyages et à l'accueil sont engagées dans le respect des objectifs financiers des programmes.
<b>3. Surveillance et production de rapports pour les programmes de carte d'achat, de voyage et d'accueil</b>	
3.1	Les activités et les pratiques liées à la surveillance, à l'assurance de la qualité et à la production de rapports sont adéquates et permettent de s'assurer que les contrôles fonctionnent en continu comme prévu pour gérer les principaux risques et assurer la conformité aux politiques et aux procédures.
3.2	Les réponses apportées aux problèmes cernés dans le cadre des activités de surveillance sont fournies sans tarder et sont fondées sur les risques.
3.3	Les cartes sont utilisées lorsqu'elles sont requises ou qu'il est approprié d'y avoir recours.

## **Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes**

Les sources suivantes faisant autorité ont été examinées et ont servi de fondement à la vérification :

1. Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor
2. Directive sur les cartes d'achat du Conseil du Trésor
3. Loi sur la gestion des finances publiques
4. Politique sur les cartes d'achat d'AANC
5. Ligne directrice d'AANC sur les événements ministériels – Voyages, accueil, conférences et événements
6. Cadre de vérification des comptes d'AANC
7. Délégation des pouvoirs financiers d'AANC