

2007



MAI

Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

**Chapitre 1**  
L'utilisation des cartes d'achat et de voyage



Bureau du vérificateur général du Canada

*Le Rapport de mai 2007 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres et sept chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953

Télécopieur : 613 943-5485

Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042

Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2007

N° de catalogue FA1-2007/2-1F

ISBN 978-0-662-73965-4



Chapitre

# 1

L'utilisation des cartes d'achat  
et de voyage

*Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Définition de la carte d'achat et processus de gestion	3
Définition de la carte de voyage et processus de gestion	4
Objet de la vérification	5
<b>Observations et recommandations</b>	<b>6</b>
<b>Politiques et procédures</b>	<b>6</b>
Les politiques applicables à l'ensemble du gouvernement doivent être mises à jour	6
La Politique sur les cartes d'achat ne correspond pas aux conditions du contrat conclu avec le fournisseur de services	8
La formation des coordonnateurs ministériels et du personnel chargé de l'assurance de la qualité est insuffisante	9
<b>Vérification et surveillance des opérations par carte</b>	<b>10</b>
Le paiement centralisé des opérations effectuées par carte d'achat exige la modification des contrôles essentiels	10
La qualité des processus de vérification et d'attestation des opérations effectuées par carte d'achat n'est pas uniforme	12
Les contrôles à l'égard de la surveillance des opérations par carte de voyage et des comptes impayés ne sont pas uniformes	17
<b>Information concernant la gestion des programmes de cartes</b>	<b>19</b>
L'utilisation de l'information de gestion pour la surveillance des opérations par cartes d'achat est l'exception et non la règle	19
L'information de gestion aux fins de la surveillance de l'utilisation des cartes de voyage est adéquate	20
Des vérifications internes et des examens sont réalisés	20
L'information sur les gains d'efficience réalisés n'est pas entièrement quantifiée	21
<b>Partage de pratiques exemplaires</b>	<b>23</b>
Les ministères pourraient adopter davantage de pratiques exemplaires	23
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>27</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	30





# L'utilisation des cartes d'achat et de voyage

---

## Points saillants

**Objet** Les cartes d'achat sont en fait des cartes de crédit qui permettent aux ministères d'acheter et de payer des biens et des services. Les cartes de voyage désignées sont des cartes de crédit utilisées par les fonctionnaires pour régler des dépenses comme des notes d'hôtel, la location d'une voiture et des repas lorsqu'ils sont en voyage d'affaires. Notre examen a porté sur les programmes de cartes d'achat et de voyage de la Défense nationale, de Pêches et Océans Canada et de Santé Canada —trois ministères qui, ensemble, sont à l'origine d'environ la moitié de l'utilisation totale des cartes d'achat et d'une grande partie de l'utilisation des cartes de voyage au sein du gouvernement. Nous avons également examiné les rôles du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en ce qui a trait à l'orientation générale donnée pour ces programmes et aux directives connexes.

**Pertinence** Les cartes d'achat et de voyage peuvent s'avérer, pour le gouvernement fédéral, un moyen pratique et efficace d'acquiescer et de payer des biens et des services, s'il gère bien les risques qui s'y rattachent. Les ministères fédéraux se servent de plus en plus de cartes d'achat et de voyage, et bon nombre d'entre eux en encouragent l'utilisation pour payer des biens et des services ainsi que des dépenses de voyage. Entre 1999 et la fin de 2005, les dépenses effectuées par carte d'achat ont grimpé, passant de plus de 350 millions à plus de 600 millions de dollars, alors que les dépenses effectuées par carte de voyage sont passées d'environ 170 millions à près de 200 millions de dollars.

Les cartes d'achat ou de voyage font de temps en temps l'objet d'une utilisation abusive au sein du gouvernement. Ce genre de situation est largement publicisé et fait naître des doutes quant à la pertinence des contrôles en place. Il est important que les parlementaires et la population canadienne aient l'assurance que les fonds publics ne sont pas utilisés à mauvais escient par les personnes qui ont accès à ces modes de paiement pratiques.

**Constatations**

- Nous n'avons trouvé aucune perte ni utilisation abusive dans notre échantillon d'opérations effectuées par carte d'achat. Un cadre de

contrôle est en place pour réduire les risques que les cartes soient utilisées à mauvais escient ou sans autorisation. Ce cadre de contrôle repose sur la vérification et l'attestation après-paiement prévues par l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il s'agit d'un mécanisme essentiel pour contrôler les risques associés à l'utilisation des cartes. Cependant, ni ce cadre ni les autres mesures de protection et contrôles importants prévus par la *Loi* ne sont appliqués de façon rigoureuse par les ministères. Les lacunes au chapitre du contrôle et de l'examen des opérations font que les ministères courent certains risques.

- L'utilisation des cartes d'achat a évolué et augmenté considérablement depuis 1998, année de l'entrée en vigueur de la politique actuelle du Conseil du Trésor. Par exemple, à la Défense nationale et à Pêches et Océans Canada, les cartes servent maintenant à effectuer des achats très coûteux; certaines cartes ont des limites de crédit élevées — dans un cas jusqu'à 1,5 million de dollars; et les ministères encouragent leurs employés à les utiliser encore davantage. Les ministères interprètent la politique sur les cartes d'achat et utilisent les cartes de différentes manières, et le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas mis à jour sa politique pour l'adapter à l'évolution de ces pratiques.
- Tant à la Défense nationale qu'à Pêches et Océans Canada, les cartes d'achat portent parfois le nom d'un navire ou d'une unité organisationnelle plutôt que le nom d'une personne en particulier. Cette utilisation n'est pas conforme à la politique du Conseil du Trésor, mais les ministères soutiennent qu'elle offre des avantages opérationnels. Même si cet argument peut paraître acceptable, les ministères n'ont pas reçu du Conseil du Trésor l'autorisation officielle d'utiliser les cartes de cette façon.
- Le cadre de contrôle des cartes de voyage désignées est adéquat, car le principal risque que court le gouvernement est de devoir assumer la responsabilité du solde de la carte seulement après 90 jours à compter de la date du relevé. Le gouvernement peut gérer ce risque en retenant les sommes dues à même le salaire de l'employé. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'ont pas mis à jour les politiques et les procédures relatives aux cartes de voyage désignées de manière à ce qu'elles reflètent le contrat actuel conclu avec le fournisseur de services, contrat qui prévoit que c'est le gouvernement, et non le titulaire de la carte, qui est responsable des soldes impayés après 90 jours.

**Réaction des organisations.** Les organisations concernées souscrivent en règle générale à nos recommandations. Une réponse détaillée de chacune suit chaque recommandation du chapitre.

## Introduction

### Définition de la carte d'achat et processus de gestion

**1.1** Les cartes d'achat sont des cartes de crédit qui permettent aux ministères d'acheter et de payer des biens et des services. Elles ont été initialement approuvées en 1991 en vue de leur utilisation par les ministères et organismes gouvernementaux, et elles sont actuellement émises par deux banques canadiennes aux termes de contrats de services. La Banque de Montréal (BMO) offre les services de cartes de crédit MasterCard et la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC), les services de cartes de crédit Visa. Les ministères peuvent utiliser les services de l'une ou l'autre de ces banques, ou des deux, en fonction de leurs besoins opérationnels.

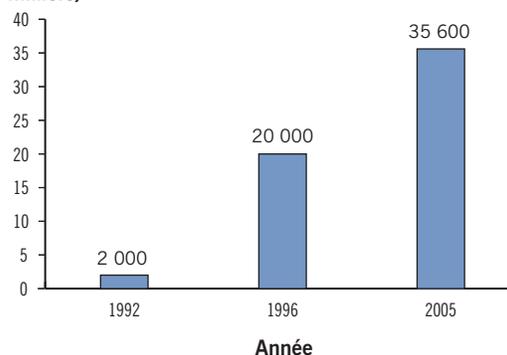
**1.2** Les contrats conclus avec les fournisseurs de services prévoient un programme de rabais, qui sont payables directement aux ministères. Les rabais dépendent de facteurs comme le montant des dépenses effectuées par carte et la rapidité avec laquelle les ministères règlent le solde dû.

**1.3** Depuis la mise en circulation des cartes d'achat, leur utilisation a pris beaucoup d'ampleur. Le programme a été instauré en 1991, et en 1992, on comptait environ 2 000 cartes en circulation. En 1996, année de notre première vérification des cartes d'achat, le gouvernement comptait environ 20 000 cartes, et les opérations par carte étaient évaluées à environ 170 millions de dollars. En décembre 2005, il y avait environ 35 600 cartes en circulation, et les opérations effectuées au moyen de ces cartes dépassaient 600 millions de dollars (voir la pièce 1.1).

**Pièce 1.1** Le nombre de cartes d'achat utilisées au sein de l'administration fédérale a fortement augmenté entre 1992 et 2005

#### Nombre de cartes d'achat

(en milliers)



**1.4** Jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2006, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) était responsable des contrats avec les fournisseurs de services, des politiques et de la surveillance des activités du programme des cartes d'achat. Depuis, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assume la responsabilité des contrats avec les fournisseurs de services et de la surveillance du programme. La politique régissant les cartes d'achat dans l'ensemble du gouvernement demeure la responsabilité du Conseil du Trésor.

**1.5** Les ministères sont chargés d'établir leurs propres politiques et procédures pour assurer l'utilisation économique et efficiente des cartes d'achat. Ils doivent aussi désigner chacun un coordonnateur ministériel, qui exerce les fonctions suivantes :

- autoriser et émettre les cartes d'achat;
- surveiller la conception du programme pour faire en sorte que l'utilisation des cartes soit assujettie à des contrôles fiables;
- gérer le programme de cartes d'achat de son ministère.

Enfin, il incombe aux ministères de mener des examens et des vérifications pour déterminer la mesure dans laquelle les cartes sont utilisées conformément à la politique du Conseil du Trésor.

#### **Définition de la carte de voyage et processus de gestion**

**1.6** La « carte de voyage désignée » est une carte de crédit qu'un fonctionnaire utilise pour régler des dépenses comme des notes d'hôtel, des repas ou la location d'une voiture lorsqu'il est en voyage d'affaires. Les employés sont tenus de régler les soldes de leur carte de voyage, et les dépenses effectuées leur sont remboursées après qu'ils ont soumis leur formulaire de demande de remboursement. Le personnel qui organise des voyages pour un centre de responsabilité utilise une « carte de voyage désignée de centre de responsabilité » pour payer les billets d'avion et les frais d'agence de voyage.

**1.7** En vertu d'un marché de sous-traitance conclu avec Accenture, American Express (AMEX) est le fournisseur de services de cartes de voyage. Le gouvernement bénéficie de rabais, calculés essentiellement selon le montant total des dépenses effectuées au moyen à la fois des cartes de voyage désignées et des cartes de voyage désignées de centre de responsabilité.

**1.8** En 2005, les fonctionnaires ont utilisé les cartes de voyage désignées pour régler des dépenses de près de 200 millions de dollars, ce qui représente une hausse comparativement au montant d'environ 170 millions de dollars en 1999.

**1.9** TPSGC est chargé de la gestion de l'ensemble du programme des cartes de voyage. Les ministères sont quant à eux chargés d'autoriser et d'émettre les cartes de voyage, d'en surveiller l'utilisation et de les annuler. Les employés et le ministère jouent un rôle important dans la gestion du programme des cartes de voyage. En effet, si un employé ne paie pas le solde de sa carte, après 90 jours la responsabilité de ce solde est transférée au gouvernement. En pareil cas, le ministère doit recouvrer l'argent auprès de l'employé.

### **Objet de la vérification**

**1.10** La vérification a porté sur trois ministères : la Défense nationale, Pêches et Océans Canada, et Santé Canada. Ces trois ministères comptent parmi les principaux utilisateurs de cartes de voyage et ils sont à l'origine d'environ la moitié des dépenses publiques effectuées par carte d'achat.

**1.11** Nous avons examiné la mesure dans laquelle le cadre de contrôle de gestion de l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de voyage désignées (les cartes de voyage) était adéquat et si le gouvernement connaissait l'étendue des avantages prévus qu'il réalise grâce à ces programmes. La présente vérification n'a pas porté sur la gestion des cartes de voyages désignées de centre de responsabilité, qui sont utilisées par les centres de responsabilité pour payer les billets d'avion et les frais d'agence de voyage.

**1.12** Notre vérification a porté sur les processus de gestion des programmes de cartes des trois ministères — et non sur le bien-fondé des différentes dépenses. Nous avons également examiné les rôles du Secrétariat du Conseil du Trésor et de TPSGC en ce qui a trait à l'orientation générale donnée pour ces programmes et aux directives connexes.

**1.13** La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

## Observations et recommandations

### Politiques et procédures

**1.14** L'exécution de tout programme exige que des politiques appropriées soient établies par le Conseil du Trésor. Il est tout aussi important que des procédures et des lignes directrices adéquates soient en place au niveau ministériel ou opérationnel. C'est particulièrement le cas pour les cartes d'achat et de voyage, car le pouvoir de dépenser est confié directement à des milliers de fonctionnaires dont les besoins opérationnels sont nombreux.

#### Les politiques applicables à l'ensemble du gouvernement doivent être mises à jour

**1.15** En 1998, le Conseil du Trésor a révisé sa Politique sur les cartes d'achat. Cette politique insistait sur la nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle additionnels au niveau ministériel, d'améliorer la surveillance et l'analyse ainsi que d'utiliser l'information communiquée par les fournisseurs de services sous forme électronique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également publié *Programme des cartes d'achat — Guide des pratiques exemplaires* en 1998 et *Programme des cartes d'achat — Guide de gestion* en 1999. Ces documents contiennent des renseignements utiles sur l'historique des cartes d'achat, leur utilisation et les avantages connexes. Ils décrivent également le cadre de contrôle associé aux cartes d'achat, recommandent des pratiques concernant leur utilisation et présentent des contrôles internes pouvant aider les gestionnaires à surveiller les activités menées au moyen des cartes d'achat.

**1.16** Ni la Politique sur les cartes d'achat du Conseil du Trésor ni les guides n'ont été mis à jour depuis leur diffusion initiale. La publication du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulée *Programme des cartes d'achat — Guide des pratiques exemplaires* mentionne une version ultérieure devant porter sur des sujets comme les pratiques exemplaires et contenir des conseils sur les types d'achats, les plafonds en matière de dépenses et les **pouvoirs financiers délégués**. Le contexte entourant l'utilisation des cartes d'achat a évolué, puisqu'on assiste notamment à une augmentation du nombre de détenteurs de carte ainsi qu'à une hausse des achats effectués par carte et de l'utilisation des cartes pour effectuer des achats très coûteux. Il est donc important d'éviter que les processus de contrôle et les directives ne deviennent désuets, car le gouvernement pourrait alors courir des risques additionnels. Le Conseil du Trésor est en train de mettre à jour la Politique sur les cartes d'achat.

**Pouvoir financier délégué** — Pouvoir donné par le gouvernement à une personne, lui permettant d'effectuer ou d'approuver des opérations financières d'une valeur maximale établie.

**1.17** Au niveau ministériel, nous avons constaté que les trois ministères examinés avaient élaboré et diffusé des directives et des politiques portant expressément sur les cartes d'achat, qui étaient conformes à la politique du Conseil du Trésor. Néanmoins, les politiques de deux des ministères, soit la Défense nationale et Pêches et Océans Canada, permettaient que les cartes d'achat portent le nom d'une unité opérationnelle ou d'un navire au lieu du nom d'une personne. Nous avons constaté que de telles cartes étaient en circulation. Nous comprenons que ce genre de cartes « institutionnelles » donne de la souplesse, mais les contrats conclus avec le fournisseur de services ne prévoient pas ce type de carte. De plus, la Politique sur les cartes d'achat du Conseil du Trésor précise que « seule la personne dont le nom figure sur la carte peut l'utiliser ».

**1.18** Nous avons également constaté que la politique sur les cartes d'achat de Santé Canada n'interdisait pas explicitement aux détenteurs de cartes d'approuver leurs propres dépenses et que ce genre de situation se produisait. Nous sommes d'avis que cette politique et cette pratique ne respectent pas le principe de la séparation des tâches, un contrôle de base selon lequel les fonctions d'exécution d'une opération ne doivent pas être exercées par les personnes qui approuvent les dépenses subséquentes. Vers la fin de notre vérification, Santé Canada s'apprêtait à réviser sa politique sur les cartes d'achat afin d'éliminer cette pratique.

**1.19 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour la Politique sur les cartes d'achat et déterminer s'il faut permettre l'émission de cartes d'achat « institutionnelles ».

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Dans le cadre du renouvellement des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor, nous sommes en train de mettre à jour la Directive sur les cartes d'achat. La version révisée de la Directive ne permettra pas l'émission de cartes d'achat au nom d'un organisme ou d'un bien, tel qu'un navire, puisque cela aura un impact sur la capacité du gouvernement de surveiller et de contrôler l'utilisation de ces cartes ainsi que sur la capacité qu'a le marchand d'accepter la carte à titre de paiement. Nous prévoyons finir la mise à jour de la Directive le 31 mars 2008.

**La Politique sur les cartes d'achat ne correspond pas aux conditions du contrat conclu avec le fournisseur de services**

**1.20** La Politique sur l'utilisation des chèques de voyage, des cartes de voyage et des comptes de voyage du Conseil du Trésor, qui doit être remplacée par une directive du Conseil du Trésor sur les cartes de voyage, régit l'utilisation des cartes de voyage au sein du gouvernement. TPSGC est chargé de la gestion de l'ensemble du programme des cartes de voyage. Dans le cadre de ses responsabilités, le Ministère communique régulièrement avec AMEX et les ministères au sujet de l'utilisation des cartes de voyage désignées.

**1.21** La Politique du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1998 et a été modifiée en mars 2000. Nous avons remarqué qu'elle ne reflétait pas les conditions du contrat conclu entre le gouvernement et Accenture, AMEX étant le sous-traitant. Le contrat prévoit que les soldes impayés des cartes de voyage doivent être réglés au complet par le gouvernement après 90 jours, tandis que la Politique laisse la responsabilité du paiement au détenteur de la carte.

**1.22** Au moment de notre vérification, nous avons constaté que le seul ministère ayant une politique en vigueur sur les cartes de voyage était Pêches et Océans Canada. Santé Canada et la Défense nationale ont tous les deux indiqué avoir préparé une ébauche de politique sur les cartes de voyage, qu'ils étaient en train de parachever.

**1.23** Nous avons remarqué que les trois ministères avaient bien communiqué aux détenteurs de carte de voyage l'information au sujet du transfert de la responsabilité du paiement, de l'employé au gouvernement, comme le prévoit le dernier contrat conclu avec Accenture.

**1.24** **Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer et diffuser sa directive sur les cartes de voyage.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Dans le cadre du renouvellement des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor, nous sommes en train de mettre à jour la Directive sur les cartes de voyage et les chèques de voyage. Nous prévoyons finir la mise à jour de la Directive le 31 mars 2008.

**1.25** **Recommandation.** Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait donner aux ministères et organismes des lignes directrices sur l'application des dispositions du contrat avec le fournisseur de services de cartes de voyage, y compris

des lignes directrices sur la responsabilité du gouvernement à l'égard des soldes impayés des cartes de voyage.

### Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada appuie la recommandation et fournira aux ministères et organismes des lignes directrices opérationnelles à l'égard des dispositions contractuelles avec le fournisseur de service de cartes de voyage.

### La formation des coordonnateurs ministériels et du personnel chargé de l'assurance de la qualité est insuffisante

**1.26** La formation est essentielle à la mise en œuvre efficace des politiques et des procédures. Nous nous attendions à ce qu'une formation ait été donnée aux personnes responsables de l'utilisation, du traitement et de la surveillance des cartes d'achat et de voyage, pour s'assurer que ces personnes sont parfaitement au courant de leurs rôles et de leurs responsabilités.

**1.27** Les coordonnateurs des cartes ne reçoivent de formation structurée dans aucun des trois ministères examinés. Les entrevues avec les coordonnateurs ministériels nous ont permis d'apprendre que ceux-ci n'avaient reçu aucune formation portant précisément sur leurs rôles et leurs responsabilités liés aux programmes des cartes d'achat. Par contre, nous avons remarqué qu'une formation informelle était dispensée en milieu de travail.

**1.28** Aucun des trois ministères n'a pu nous fournir de preuves que les personnes responsables de l'**assurance de la qualité de la vérification des comptes concernant les opérations par carte d'achat** aient reçu une formation structurée. Or, les employés responsables de l'assurance de la qualité doivent bien connaître les documents et l'information du système financier se rapportant aux cartes d'achat et aux processus financiers.

**1.29** Les cartes de voyage présentent un niveau de risque plus faible, car l'entente entre le détenteur de carte et le gouvernement est claire et concise. En outre, les soldes impayés ne deviennent la responsabilité du gouvernement qu'après 90 jours. Qui plus est, comme le gouvernement peut prélever les sommes dues sur les salaires des employés, le risque de pertes est faible. Nous ne nous attendions donc pas à ce qu'une formation structurée soit offerte aux détenteurs de carte de voyage, mais à ce que leurs rôles et responsabilités leur soient bien communiqués.

**Assurance de la qualité de la vérification des comptes concernant les opérations par carte d'achat** — Pratique suivant laquelle la direction examine de nouveau les opérations mensuelles et en vérifie la conformité. Au cours de ce nouvel examen, les responsables vérifient certaines opérations et les documents à l'appui pour s'assurer que la personne ayant le pouvoir délégué a attesté, par sa signature, que les biens ou les services ont été fournis et que le juste prix a été payé.

**1.30 Bonne communication avec les détenteurs de carte.** Les résultats de notre examen ont montré que les trois ministères ont pris de bonnes initiatives en matière de communication pour faire en sorte que les rôles et les responsabilités des détenteurs de carte d'achat et de voyage soient documentés et communiqués aux intéressés. Parmi ces initiatives, mentionnons des liens dans l'intranet, des politiques et des procédures sur l'utilisation des cartes d'achat et de voyage, des publications internes et des formulaires de reconnaissance des responsabilités signés par les détenteurs de carte.

**1.31 Recommandation.** La Défense nationale, Pêches et Océans Canada et Santé Canada devraient offrir une formation structurée aux coordonnateurs régionaux et ministériels et au personnel chargé de l'assurance de la qualité, pour s'assurer qu'ils comprennent l'information sur toutes les questions liées à la gestion des cartes d'achat et de voyage au sein de leur ministère et que cette information est transmise aux gestionnaires des programmes.

**Réponse de la Défense nationale.** La Défense nationale est d'accord. Le Ministère est en train d'élaborer une série de programmes de formation destinés à tout le personnel qui s'occupe des cartes d'achat et de voyage. On s'attend à ce que les programmes de formation officielle soient mis en œuvre par l'entremise des coordonnateurs régionaux au cours de 2007.

**Réponse de Pêches et Océans Canada.** Pêches et Océans Canada est d'accord. Au cours des 12 prochains mois, le Ministère mettra en place un programme de formation pour les coordonnateurs de cartes et le personnel de l'assurance de la qualité, et améliorera la coordination de la gestion des cartes, ainsi que celle de la fonction d'assurance de la qualité. De plus, le Ministère prendra les mesures nécessaires pour mieux informer les coordonnateurs de cartes de l'existence sur le site Web du matériel et des outils de formation mis à leur disposition.

**Réponse de Santé Canada.** Santé Canada convient que la formation devrait être disponible pour ces groupes et examinera des alternatives pour offrir une formation aux coordonnateurs ministériels, incluant la possibilité d'offrir cette formation par le truchement des organismes centraux ou l'École de la fonction publique du Canada.

## Vérification et surveillance des opérations par carte

### Le paiement centralisé des opérations effectuées par carte d'achat exige la modification des contrôles essentiels

**1.32** Les cadres de contrôle sont des outils qui aident la direction à surveiller les opérations. Un cadre de contrôle efficace comprend des

contrôles qui sont fonction des avantages et des risques associés à une activité donnée.

**1.33** Le cadre de contrôle des cartes d'achat comprend à la fois des contrôles de prévention et de détection pour réduire le risque que les cartes ne soient pas autorisées ou utilisées convenablement et pour garantir que toutes les mesures correctives nécessaires sont prises. Les contrôles essentiels exercés sur les cartes d'achat sont établis en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* ainsi que des politiques connexes du Conseil du Trésor. La *LGFP* prévoit le respect des contrôles de base pour l'achat et le paiement des biens et des services.

**1.34** Les articles 32, 33 et 34 de la *LGFP* s'appliquent aux processus d'acquisition, de paiement et de vérification d'un achat facturé selon le mode traditionnel. Ces trois articles exigent :

- que les fonds soient disponibles et engagés aux fins de l'achat (article 32);
- qu'aucun paiement ne soit effectué avant d'avoir fait l'objet d'une demande en bonne et due forme (article 33);
- que les biens soient livrés, les services rendus ou les travaux exécutés, que le prix soit conforme au marché — **vérification** — et que la personne ayant le pouvoir financier délégué appose sa signature pour attester que la vérification a été effectuée — **attestation** — (article 34).

**Vérification des comptes et attestation** — Deux procédures permettant de se conformer à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* : le responsable examine une opération pour s'assurer que les biens ou les services ont été fournis et que le prix est conforme à celui prévu ou convenu (vérification), et la personne ayant le pouvoir financier délégué signe ensuite le document pour confirmer que l'examen a été effectué (attestation).

Ces trois étapes se produisent quand un bien ou un service est demandé et approuvé dans les règles avant d'être commandé et d'être payé. Cependant, dans le cas des biens achetés par carte d'achat dans les ministères où la facturation est centralisée, les factures sont payées avant que tous ces contrôles ne puissent être effectués.

**1.35** Les trois ministères que nous avons vérifiés possèdent tous un système centralisé de facturation pour payer les achats effectués par carte d'achat. Selon ce système centralisé, chaque ministère reçoit du fournisseur de services un relevé qui regroupe tous les relevés des détenteurs de carte de l'organisation. Ce relevé combiné permet à chaque ministère d'effectuer un seul paiement mensuel au fournisseur de services. En outre, ce système permet au ministère d'effectuer les paiements rapidement (habituellement en quatre jours) pour profiter au maximum des rabais offerts. Il est avantageux d'agir promptement, car le montant des rabais dépend du volume des opérations et de la rapidité avec laquelle le ministère paie le fournisseur de services.

**1.36** Lorsqu'il utilise des cartes d'achat et que la facturation est centralisée, le ministère doit modifier les principaux contrôles afin de pouvoir accélérer les paiements et :

- d'éviter de devoir payer des frais d'intérêt;
- de profiter au maximum des rabais;
- de donner aux détenteurs de carte la possibilité d'effectuer des achats sans devoir obtenir un nombre excessif d'approbations préalables.

Par conséquent, le personnel doit remplacer les applications habituelles des contrôles prévus par la *LGFP* par l'application d'un contrôle minutieux de l'autorisation et de l'émission des cartes d'achat, de la sélection de la limite de crédit pour chaque carte et de l'application de la Politique sur la vérification des comptes adoptée par le Conseil du Trésor.

**1.37** La Politique sur la vérification des comptes adoptée par le Conseil du Trésor décrit les situations où l'on peut vérifier et attester les comptes une fois les paiements effectués. Selon les exigences relatives à l'assurance de la qualité de cette politique, les agents qui autorisent les paiements doivent fournir l'assurance que le processus de vérification et d'attestation des achats est satisfaisant et qu'il est appliqué consciencieusement et comme il se doit. Lorsque c'est le cas, la Politique permet aux ministères d'appliquer l'article 34 sur la vérification des comptes après le règlement de la facture centrale, dans la mesure où les ministères sont convaincus que leurs contrôles de prévention et de détection sont suffisamment rigoureux pour réduire ou éliminer les erreurs de paiement des opérations effectuées par carte d'achat.

#### **La qualité des processus de vérification et d'attestation des opérations effectuées par carte d'achat n'est pas uniforme**

**1.38** Dans le cadre de notre vérification, nous avons choisi au hasard 165 opérations effectuées par carte d'achat dans les trois ministères durant l'année civile 2005. Nous avons effectué des tests pour voir si ces opérations avaient été vérifiées et attestées correctement et s'il y avait des factures à l'appui de chacune. Nous avons également vérifié si les cartes d'achat étaient autorisées et approuvées comme il se doit et si les détenteurs de carte avaient attesté qu'ils comprenaient leurs rôles et leurs responsabilités, en signant les formulaires de reconnaissance des responsabilités prévus à cette fin.

**1.39** Nos tests ont permis de constater que les trois ministères étaient à même de fournir de la documentation adéquate à l'appui de chaque opération. Quant aux formulaires de reconnaissance des responsabilités qui doivent être remplis par les détenteurs de carte, Santé Canada n'a pu les produire dans 38 p. 100 des cas, et Pêches et Océans Canada n'a pu les produire dans 13 p. 100 des cas. La Défense nationale a été en mesure de nous présenter les formulaires dans 99 p. 100 des cas.

**1.40** Nous avons constaté que la qualité des travaux de vérification et d'attestation variait énormément entre les trois ministères et au sein de chaque ministère. Plus précisément, les résultats de nos tests ont montré que le cadre de contrôle est en place, mais qu'il n'est pas appliqué uniformément. Selon notre examen, le processus de vérification des comptes et d'attestation (exigé par l'article 34) n'est pas suivi de manière rigoureuse (voir la pièce 1.2). Nous avons relevé les problèmes suivants :

- des opérations ayant été approuvées aux fins de paiement n'avaient pas fait l'objet d'une vérification et d'une attestation subséquente;
- des opérations avaient été vérifiées et attestées par des personnes qui n'en avaient pas reçu le pouvoir délégué;
- des opérations avaient été vérifiées et attestées par les détenteurs de cartes qui avaient fait les opérations, plutôt que par une autre personne.

**Pièce 1.2** L'examen d'un échantillon statistique d'opérations par carte d'achat démontre que le processus de vérification des comptes et d'attestation n'est pas suivi de façon rigoureuse

	Défense nationale	Pêches et Océans Canada	Santé Canada
Nombre total d'opérations	391 023	218 783	139 926
Taille de l'échantillon	60	60	45
<b>Opérations non attestées ou non vérifiées conformément à l'article 34</b>	<b>45 %</b>	<b>14 %</b>	<b>21 %</b>

**1.41** Nos tests ont révélé qu'à Santé Canada, parmi les opérations n'ayant pas été vérifiées ni attestées conformément à l'article 34, tous les cas mettaient en cause des détenteurs de cartes qui avaient les pouvoirs financiers selon cet article et qui avaient approuvé leurs propres opérations. À notre avis, cette pratique ne respecte pas le principe fondamental de contrôle voulant qu'il y ait séparation des

tâches des personnes qui exécutent les opérations et de celles qui les approuvent. À la Défense nationale, parmi les opérations qui n'avaient pas la vérification ou l'attestation requise en vertu de l'article 34, nous avons relevé 15 opérations qui portaient une signature en vertu de cet article. Toutefois, le Ministère n'a pas pu produire les cartes de signature permettant de confirmer que la personne ayant fait l'attestation en vertu de l'article 34 avait reçu le pouvoir délégué.

**1.42** Notre vérification a également permis de relever des problèmes liés à l'assurance de la qualité du processus de vérification et d'attestation selon l'article 34, à l'établissement des limites de crédit et aux pratiques d'annulation des cartes, ainsi qu'au contrôle des stocks. Plus précisément :

- Les activités liées à l'assurance de la qualité n'étaient pas uniformes d'un ministère à l'autre. De plus, nous avons constaté des variations dans les diverses régions des trois ministères pour ce qui est du nombre d'opérations qui avaient été examinées par le personnel chargé de l'assurance de la qualité, de la nature de l'examen, du nombre d'employés affectés aux examens ainsi que du délai d'exécution des examens.
- Même si Pêches et Océans Canada avait établi des lignes directrices pour aider à déterminer les limites de crédit des cartes d'achat, nous avons constaté qu'elles n'étaient pas toujours suivies ou que les limites étaient beaucoup plus élevées que le montant habituel des dépenses effectuées par le détenteur de carte. En outre, seulement une des quatre régions que nous avons visitées avait mis en œuvre un plan d'examen régulier des limites de crédit pour garantir que celles-ci respectaient les lignes directrices de Pêches et Océans Canada. Pour sa part, la Défense nationale n'avait pas établi de lignes directrices pour fixer les limites de crédits des cartes d'achat, et les limites de certaines cartes étaient beaucoup plus élevées que le montant habituel des dépenses effectuées par le détenteur de carte. En outre, la Défense nationale n'effectuait pas d'examen régulier de ces limites de crédit pour veiller à ce qu'elles correspondent au contexte d'utilisation.
- Les procédures établies pour annuler les cartes d'achat détenues par des employés qui avaient quitté leur ministère n'étaient pas appliquées uniformément au sein des trois ministères. Par exemple, à Pêches et Océans Canada, nous avons relevé un cas où sept employés avaient continué à utiliser pendant un mois la carte d'achat d'un ancien employé pour effectuer des dépenses gouvernementales avant que la carte ne soit annulée. En outre, à

la Défense nationale, nous avons constaté que les procédures variaient selon que les cartes étaient détenues par des militaires ou des membres du personnel civil. Les procédures qui régissaient l'annulation des cartes détenues par le personnel militaire étaient rigoureuses; par contre, les coordonnateurs ministériels n'étaient pas en mesure de nous garantir que les cartes détenues par le personnel civil étaient annulées en temps opportun.

- Lorsque les achats étaient conformes au seuil établi par un ministère pour être inscrits dans les stocks, ils n'étaient pas toujours comptabilisés dans les systèmes ministériels de gestion des stocks. Ainsi, à la Défense nationale, nous avons constaté que sur huit articles que nous avons pu localiser, quatre n'avaient pas été comptabilisés dans le système de gestion des stocks.

**1.43** Notre vérification a également permis de constater que les cartes d'achat avaient servi à payer certains achats de très grande valeur monétaire, comme le ravitaillement en carburant. Les ministères ont indiqué que ces opérations ne dépassaient pas les limites du pouvoir qui leur est délégué en matière d'achats par carte et qu'elles constituaient un moyen pratique de répondre à leurs besoins opérationnels. Néanmoins, nous avons constaté que ces opérations représentaient un pourcentage élevé de la valeur monétaire des opérations de la Défense nationale et de Pêches et Océans Canada (voir la pièce 1.3).

**1.44** Comme nous l'avons indiqué, le cadre de contrôle des cartes d'achat ne repose en fait que sur la vérification après-paiement pour assurer le paiement adéquat des biens et des services. En conséquence, nous avons déterminé que les opérations de grande valeur monétaire pouvaient comporter un risque d'erreur plus élevé. Nous avons donc soumis 21 de ces opérations à des travaux de vérification plus poussés.

**Pièce 1.3** Les opérations de plus de 5 000 \$ effectuées par carte d'achat représentent un pourcentage élevé des dépenses totales de deux ministères

	Défense nationale	Pêches et Océans Canada	Santé Canada
Nombre total d'opérations	391 023	218 783	139 926
Nombre total d'opérations de plus de 5 000 \$	2 509	1 093	33
<b>Pourcentage du nombre total d'opérations</b>	<b>0,64 %</b>	<b>0,50 %</b>	<b>0,02 %</b>
Valeur totale de toutes les opérations	165 653 405 \$	87 922 678 \$	70 813 926 \$
Valeur totale de toutes les opérations de plus de 5 000 \$	29 024 824 \$	18 370 646 \$	170 808 \$
<b>Pourcentage de la valeur totale des opérations de plus de 5 000 \$</b>	<b>17,52 %</b>	<b>20,89 %</b>	<b>0,24 %</b>

**1.45** Les résultats de notre examen des opérations de grande valeur ont également permis de repérer des lacunes dans l'application des contrôles aux fins de la vérification après-paiement. Plus précisément, les résultats de nos tests ont montré que parmi ces 21 opérations, 6 n'avaient pas été approuvées conformément à l'article 34. Selon nous, ces opérations de grande valeur sont plus importantes que les opérations types que le SCT envisageait lorsqu'il a élaboré le programme des cartes d'achat. Les ministères qui utilisent des cartes d'achat pour effectuer ce genre d'opération doivent donc veiller à examiner les risques inhérents à ces opérations et appliquer avec rigueur les procédures de vérification après-paiement. Le SCT doit également veiller, comme nous l'avons indiqué, à mettre à jour ses politiques et ses procédures pour tenir compte des nouveaux risques que pourraient présenter les cartes d'achat. Ces nouveaux risques pourraient comprendre l'utilisation des cartes d'achat pour effectuer des opérations de grande valeur et l'octroi de limites de crédit très élevées — dans un cas, la limite de crédit était de 1,5 million de dollars. Lors de cette mise à jour, le SCT devrait établir les limites ou les contrôles jugés nécessaires pour protéger l'intérêt du gouvernement dans son ensemble.

**1.46** Enfin, même si les opérations de grande valeur et les opérations sélectionnées au hasard qui ont fait l'objet de notre vérification n'ont pas permis de trouver des opérations ayant entraîné des pertes ou des abus, nous avons examiné la base de données au complet des opérations de 2005 des trois ministères. Au moyen d'un logiciel d'exploration et d'analyse des données, nous avons cerné quelques opérations douteuses, d'après le nom des fournisseurs et la nature des opérations. Nous avons effectué une analyse et une enquête plus poussées pour certaines de ces opérations. Dans tous les cas, nous avons constaté que les contrôles effectués par le ministère aux fins de la vérification après-paiement, alliés aux pratiques de surveillance du fournisseur de services et du ministère, avaient permis de régler en temps opportun toutes les situations qui auraient pu exposer le gouvernement à une perte financière.

**1.47** Nous sommes conscients que tout programme ou méthode de paiement présente un risque d'utilisation à mauvais escient, et qu'il est impossible pour un cadre de contrôle d'offrir une fiabilité intégrale. Néanmoins, les résultats de notre examen des contrôles exercés aux fins de la vérification et de la surveillance des opérations effectuées par carte d'achat montrent que l'ajout de contrôles ne constitue pas nécessairement la meilleure solution. Il importe plutôt que les ministères portent toute l'attention et toute la diligence voulue aux contrôles en place pour s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu.

**1.48 Recommandation.** La Défense nationale, Pêches et Océans Canada et Santé Canada devraient s'assurer que toutes les opérations par carte d'achat sont vérifiées et attestées comme il se doit et en temps opportun, conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et tel qu'énoncé dans la Politique sur la vérification des comptes du Conseil du Trésor.

**Réponse de la Défense nationale.** La Défense nationale est d'accord. Le Ministère a intensifié les examens de conformité après paiement afin de renforcer l'importance de la vérification et de l'attestation en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ce point est mis en évidence dans les programmes de formation officielle qui sont en voie d'élaboration.

**Réponse de Pêches et Océans Canada.** Pêches et Océans Canada est d'accord. Depuis la période couverte par la vérification, le Ministère a demandé que le superviseur ou le gestionnaire responsable du détenteur de la carte, lequel possède la délégation de signature appropriée, signe la section 34 du Registre des cartes d'achat. La mise en place de cette pratique fera l'objet d'une surveillance régionale.

**Réponse de Santé Canada.** Toutes les transactions faites avec les cartes d'achat de Santé Canada sont vérifiées et certifiées de façon adéquate, conformément à l'article 34, mais Santé Canada renforcera néanmoins sa politique sur les cartes d'achat afin de ne pas permettre aux détenteurs de cartes d'achat d'effectuer la vérification et l'attestation, en vertu de l'article 34, des transactions que les détenteurs de cartes d'achat ont traitées.

#### **Les contrôles à l'égard de la surveillance des opérations par carte de voyage et des comptes impayés ne sont pas uniformes**

**1.49** Les ministères sont chargés d'autoriser et d'émettre des cartes de voyage, d'en surveiller l'utilisation, de les annuler et de régler les comptes impayés. Les employés sont pour leur part chargés de régler les soldes de leur carte de voyage. Les frais de voyage leur sont remboursés après qu'ils ont soumis un formulaire de demande de remboursement de frais de voyage.

**1.50** Le gouvernement s'expose à un risque lorsque l'employé utilise une carte de voyage pour effectuer des dépenses personnelles et ne paie pas le solde à l'échéance. Le gouvernement devient alors responsable du solde du compte. Un autre risque pourrait se poser si le gouvernement rembourse les dépenses de voyage à l'employé, mais que celui-ci ne règle pas le solde du compte de carte de voyage. Le gouvernement est en mesure de contrôler ces deux risques en

surveillant étroitement l'utilisation des cartes de voyage afin de connaître les comptes impayés. Nous nous attendions à ce que les ministères suivent de près l'utilisation des cartes de façon régulière et en temps opportun, afin de réduire ce genre de risque, tout en tenant compte du fait qu'ils peuvent gérer le risque de défaut de paiement en prélevant les sommes dues sur le salaire des employés.

**1.51** Nous avons examiné les processus ministériels de surveillance des opérations effectuées par carte de voyage, la procédure de suivi des comptes impayés ainsi que les mécanismes de recouvrement utilisés, au besoin. Nous avons remarqué que les trois ministères géraient le risque de recouvrement en surveillant les comptes sur le point d'être en retard, notamment en examinant les opérations par carte de voyage, en avisant les employés et leurs gestionnaires des montants non réglés et en exigeant que les détenteurs de cartes règlent les soldes impayés. Cependant, les ministères ne surveillaient ni ne vérifiaient régulièrement les opérations par carte de voyage payées à temps, pour s'assurer que les opérations avaient été effectuées uniquement pour régler des dépenses liées au travail.

**1.52** Les trois ministères ont pris des mesures correctives à diverses reprises. Nous avons constaté que Pêches et Océans Canada surveillait les comptes impayés et prenait des mesures correctives lorsque les comptes affichaient un retard de 60 jours. Le Ministère :

- communiquait avec les détenteurs de cartes dont le solde était impayé, au 60<sup>e</sup> jour de retard;
- informait les gestionnaires de l'état des comptes de leur personnel;
- demandait aux employés de régler le solde.

Par contre, la Défense nationale et Santé Canada n'intervenaient que lorsque les comptes en souffrance affichaient un retard de 90 jours. Or, selon le sous-contrat conclu avec le fournisseur de services, après 90 jours, le gouvernement est déjà devenu responsable du montant dû. À Santé Canada, nous avons constaté que le nombre de comptes impayés était très faible. Cela n'était toutefois pas le cas à la Défense nationale, où une surveillance plus active s'impose donc pour réduire le risque de responsabilité du gouvernement. Ce genre de surveillance peut également aider à réduire le travail de recouvrement qui pourrait devoir être fait par la suite.

**1.53 Recommandation.** La Défense nationale devrait assurer une surveillance plus active de ses comptes de cartes de voyage impayés, étant donné le risque de défaut de paiement.

**Réponse de la Défense nationale.** La Défense nationale est d'accord. Le Ministère prend des mesures afin d'accroître l'examen initial des comptes en souffrance relativement aux cartes de voyage désignées, et ce, de façon centralisée et par l'entremise des coordonnateurs régionaux des cartes de voyage. Le Ministère sera proactif afin de déterminer la cause des comptes en souffrance et de suspendre l'utilisation des cartes à risque de non-paiement à mesure qu'elles sont détectées.

### Information concernant la gestion des programmes de cartes

**1.54** Les ministères reçoivent régulièrement de l'information sur leurs programmes de cartes, qui provient des fournisseurs de services, des organismes centraux et de sources internes, par exemple des rapports de vérification interne ou d'assurance de la qualité. Cette information peut prendre plusieurs formes : renseignements détaillés sur chacune des opérations, et vérifications ou examens des programmes de cartes. Nous nous attendions à ce que les ministères utilisent cette information en temps opportun pour faciliter la gestion de leurs programmes de cartes d'achat et de voyage et s'assurer qu'ils en retirent les avantages escomptés.

#### L'utilisation de l'information de gestion pour la surveillance des opérations par cartes d'achat est l'exception et non la règle

**1.55** Dans le cadre de la relation contractuelle qui existe entre chaque ministère et ses fournisseurs de services de carte d'achat, le ministère a accès à l'information ou aux rapports des fournisseurs de services, sous forme électronique ou sur papier, concernant ses propres dépenses effectuées par carte d'achat. Nous avons trouvé des preuves indiquant que les coordonnateurs des cartes examinaient ces rapports lorsqu'on les leur fournissait sur papier. Néanmoins, nos entrevues avec le personnel ont montré que l'information complète se trouvant dans les rapports accessibles sous forme électronique n'est pas examinée ni consultée sur une base régulière.

**1.56** Dans les trois ministères que nous avons examinés, nous avons appris que la présentation de rapports à la haute direction était l'exception et se faisait uniquement lorsque :

- des problèmes graves avaient surgi;
- la haute direction demandait des renseignements;
- des rapports de vérification interne ou d'examen étaient présentés.

**1.57** À Pêches et Océans Canada et à Santé Canada, nous avons trouvé peu de preuves montrant que la haute direction recevait des

rapports réguliers sur les programmes de cartes d'achat. Par contre, nous avons constaté que la Défense nationale et Santé Canada avaient récemment commencé à travailler avec les fournisseurs de services pour fournir à la haute direction des informations clés sur le fonctionnement du programme des cartes d'achat. En outre, à la Défense nationale, nous avons remarqué qu'une « liste de surveillance » avait été établie pour surveiller des opérations précises et que les résultats recueillis avaient abouti à une vérification interne des cartes d'achat, en 2004.

**1.58** La communication directe avec le coordonnateur ministériel des cartes semble également être l'exception. Par exemple, lorsque les coordonnateurs régionaux décelaient des problèmes, ils ne les portaient pas toujours à l'attention du coordonnateur ministériel. Par contre, ils rendaient fréquemment compte des problèmes par la voie hiérarchique au niveau régional. Cette pratique peut limiter la possibilité, pour les gestionnaires de programme, de prendre rapidement connaissance de problèmes graves et de veiller à ce que l'information pertinente soit diffusée dans l'ensemble du ministère.

#### **L'information de gestion aux fins de la surveillance de l'utilisation des cartes de voyage est adéquate**

**1.59** Pour ce qui est des cartes de voyage, American Express fournit en ligne aux ministères des rapports d'activité. Un rapport est produit pour chaque détenteur de carte. Il précise le nombre de jours pendant lequel un détenteur de carte a eu un solde sur son compte. Dans la mesure où le principal risque que courent les ministères et le gouvernement est le paiement en retard des soldes de comptes par les détenteurs de carte, l'information contenue dans les rapports d'activité suffit pour gérer ce risque. De plus, TPSGC surveille l'utilisation des cartes de voyage, les comptes impayés, les rapports chronologiques et divers autres types de renseignements à l'échelle gouvernementale.

#### **Des vérifications internes et des examens sont réalisés**

**1.60** Les rapports de vérification interne sont une autre source d'information que la direction utilise aux fins de surveillance. Dans chacun des trois ministères examinés, les services de vérification interne avaient mené des vérifications de l'utilisation des cartes d'achat, et la direction s'en servait pour évaluer le rendement de son programme de cartes d'achat. En 2004, à Pêches et Océans Canada et à Santé Canada, les cartes d'achat ont fait l'objet d'une vérification interne. À Santé Canada, un examen de l'assurance de la qualité a été mené dans la région de la capitale nationale et un rapport a été

présenté en mars 2006. Des plans d'action de gestion ont été élaborés pour ces deux ministères en réponse aux préoccupations soulevées par ces vérifications et examens. À la Défense nationale, le chef du service d'examen s'est penché sur les cartes d'achat en 2004. Toutefois, au moment de notre vérification, le rapport de vérification interne du chef du service d'examen et le plan d'action devaient encore être finalisés.

**1.61** Quant aux cartes de voyage, la Direction de la vérification et de l'évaluation de Pêches et Océans Canada a mené une vérification en 2004 sur l'utilisation du programme des cartes de voyage. Aucun des deux autres ministères n'a mené de vérifications relativement aux cartes de voyage, mais ils l'avaient fait pour les dépenses de voyage.

#### **L'information sur les gains d'efficience réalisés n'est pas entièrement quantifiée**

**1.62** Même s'il n'existe aucune étude récente permettant de documenter de réels gains d'efficience grâce aux cartes d'achat, le gouvernement a produit en 1998 un rapport qui qualifie ces cartes de méthode de paiement la moins coûteuse pour effectuer des achats. Ce rapport ne renferme aucune analyse exhaustive des gains d'efficience réalisés; toutefois, les représentants des ministères nous ont dit avoir l'impression que ces cartes étaient bel et bien rentables. Voici quelques exemples :

- Les ministères que nous avons examinés avaient effectué chacun de 140 000 à 391 000 opérations en 2005. Même si le nombre total d'opérations au moyen de cartes d'achat atteignait environ 750 000, ces ministères n'avaient effectué qu'un seul paiement par mois à leurs fournisseurs de services respectifs pour régler le relevé combiné reçu. En l'absence de cartes d'achat et de voyage, ils devraient effectuer un paiement pour presque chaque opération, ce qui ferait augmenter les coûts de traitement des opérations.
- Un rabais est offert au gouvernement en fonction de la valeur des dépenses engagées par cartes d'achat et de voyage. En 2005, les rabais sur les cartes d'achat dont les ministères ont bénéficié dépassaient 5 millions de dollars.

**1.63** L'information sur les opérations que les cartes d'achat et de voyage permettent au gouvernement de recueillir et d'analyser constitue une autre raison justifiant amplement l'utilisation de ces cartes. Par exemple, cette information aide le gouvernement et les ministères à identifier les fournisseurs privilégiés et elle peut s'avérer des plus utiles pour négocier avec les fournisseurs afin d'obtenir des ristournes et de réaliser d'autres gains d'efficience.

**1.64** L'utilisation des cartes de voyage par les fonctionnaires en voyage d'affaires présente également des avantages, notamment la possibilité d'obtenir des avances de fonds pour payer les frais de voyage et de bénéficier de diverses assurances.

**1.65** Bien que les ministères que nous avons examinés favorisent une utilisation accrue des cartes d'achat, ils ne doivent pas perdre de vue que les fournisseurs pourraient commencer à intégrer le coût additionnel du mode de paiement par carte d'achat (frais payés par les commerçants) au prix demandé au gouvernement. Si c'est le cas, en particulier pour les opérations de grande valeur monétaire, le paiement par carte d'achat pourrait alors devenir plus coûteux que le mode de traitement traditionnel de la facture du fournisseur.

**1.66** En conséquence, même s'il existe des preuves empiriques selon lesquelles les programmes de cartes permettent de réaliser divers gains d'efficacité, il n'est pas possible de conclure avec certitude que le gouvernement a retiré les avantages que ces programmes sont censés lui apporter. Comme le gouvernement utilise de plus en plus ces programmes pour effectuer des paiements de grande valeur monétaire ou davantage de paiements en général, une analyse plus poussée comparant les avantages de ces programmes à leurs coûts additionnels de gestion et de surveillance s'impose. Cette analyse permettra de déterminer la mesure dans laquelle les avantages que le gouvernement obtient l'emportent sur les coûts additionnels des programmes.

**1.67 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient suivre de près l'évolution des pratiques liées aux programmes de cartes d'achat et de voyage pour en cerner les avantages par rapport aux coûts additionnels.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor de même que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) appuient la recommandation. Conformément à leurs principes d'affaire, le Secrétariat du Conseil du Trésor et TPSGC contrôlent l'évolution des pratiques courantes applicables aux programmes de cartes d'acquisition et de voyage grâce notamment aux discussions en cours avec les institutions financières, les chefs de file de l'industrie et les autres administrations; à la participation à des conférences et ateliers; et à la lecture de périodiques et d'articles récents. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit mettre à jour le *Rapport sur l'examen des coûts de divers modes de paiement*, lequel a d'abord été publié en janvier 1998, et qui permet de repérer les coûts

liés aux divers modes de paiement utilisés par le gouvernement du Canada, y compris les cartes d'achat. La version mise à jour offrira aux ministères de l'information commune pour élaborer leurs analyses de rentabilisation et trouver quels modes de paiement offrent les meilleurs avantages et économies. La mise à jour devrait être terminée pour le 31 mars 2009.

## Partage de pratiques exemplaires

### Les ministères pourraient adopter davantage de pratiques exemplaires

**1.68** Dans le cadre de notre vérification, nous avons effectué des recherches sur les pratiques exemplaires pour effectuer le contrôle et la surveillance des opérations par carte d'achat et des soldes impayés de carte de voyage, et nous en avons cerné quatre. Deux pratiques exemplaires s'appliquent aux cartes de voyage et aux cartes d'achat (exploration des données, restriction de l'utilisation des cartes) et deux autres (assurance de la qualité et facturation centralisée) s'appliquent surtout aux cartes d'achat.

**1.69** Bien que les pratiques exemplaires applicables à la facturation centralisée et à la vérification après-paiement présentées dans les paragraphes qui suivent soient utilisées par de nombreux ministères, l'exploration des données et la restriction de l'utilisation des cartes ne sont pas des pratiques répandues. Si elles étaient utilisées, ces deux autres pratiques exemplaires pourraient apporter à la direction l'assurance continue que les programmes fonctionnent comme prévu.

**1.70 Exploration des données.** Il s'agit d'un processus d'analyse qui consiste à effectuer des recherches dans d'importantes quantités de données pour cerner des tendances et des profils ainsi que des opérations inhabituelles. Pour ce faire, on évalue un ensemble d'opérations par carte ou de soldes de comptes, et on porte à l'attention de la direction les anomalies relevées entre différents éléments d'information. Par exemple, des paramètres peuvent être établis pour repérer automatiquement les tendances ou les profils, notamment les opérations avec des fournisseurs suspects, les opérations fractionnées ou encore les opérations présentant des montants ou des relations inhabituelles. L'exploration des données est un outil que la vérification interne et la direction peuvent facilement mettre en œuvre pour déceler les problèmes de fraude, de gaspillage ou d'utilisation abusive. Elle peut aussi fournir, aux fins de gestion, des données statistiques sur les achats par produit ou par fournisseur.

**1.71 Assurance de la qualité.** Il s'agit d'une pratique qui permet à la direction de réexaminer les opérations mensuelles et de surveiller le respect des politiques et des procédures. La Politique sur la vérification

des comptes adoptée par le Conseil du Trésor exige que les ministères fassent des vérifications après-paiement et mènent des activités d'assurance de la qualité.

**1.72 Restriction de l'utilisation des cartes.** Cette restriction fournit de nombreuses occasions de contrôler l'utilisation des cartes. En effet, cet outil permet à la direction de limiter, en s'appuyant sur une évaluation des risques, les fournisseurs ou les types d'opérations qui peuvent être portés sur une carte donnée. Il donne la possibilité d'exercer un meilleur contrôle des cartes et, éventuellement, de limiter les opérations qui posent problème.

**1.73 Facturation centralisée.** Ce processus permet à un ministère d'effectuer un paiement pour tous ses achats aux fournisseurs de services de cartes respectifs. Les ministères peuvent maintenant télécharger toutes les données relatives aux opérations que tiennent les fournisseurs de services et les verser régulièrement (souvent quotidiennement) dans leurs systèmes financiers. Le personnel des ministères peut donc examiner ou valider les opérations plus rapidement. Ce processus, combiné à un mécanisme de vérification après-paiement rigoureux, donne aux ministères la possibilité d'effectuer un paiement aux fournisseurs de services d'une manière contrôlée et immédiate, ce qui leur permet d'obtenir le maximum de rabais. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a souligné que la facturation centralisée est selon lui une pratique exemplaire qui est utilisée par les trois ministères. Cependant, nous croyons savoir que la facturation centralisée n'est pas encore utilisée à l'échelle du gouvernement. Nous croyons savoir également que la facturation centralisée pourrait être utilisée par les ministères pour leurs comptes de cartes de voyage désignées de centre de responsabilité. Cette pratique pourrait aider les ministères à effectuer les paiements à temps, à obtenir le maximum de rabais et à éviter de payer des frais d'intérêt.

**1.74** Les coordonnateurs ministériels nous ont aussi indiqué que d'après eux, il serait utile de discuter des pratiques exemplaires avec leurs collègues des autres ministères. La diffusion de l'information entre les gestionnaires et les utilisateurs au sein des ministères pourrait se faire, par exemple, au moyen de colloques et d'un site Internet commun contenant de l'information, des courriels ou des bulletins. Le Groupe de travail interministériel des utilisateurs des services de voyage a conçu un système pour faire connaître les pratiques exemplaires sur l'utilisation des cartes de voyage. Il est important qu'une méthode semblable soit établie pour favoriser l'échange des pratiques exemplaires en matière de gestion des cartes d'achat, afin d'accroître les avantages qu'offrent ces programmes, d'améliorer l'application des contrôles à

l'échelle du gouvernement et de réduire au minimum le risque pour chaque ministère de réaliser des opérations qui posent problème.

**1.75 Recommandation.** Les ministères devraient faire une meilleure utilisation de pratiques exemplaires comme l'exploration des données, l'assurance de la qualité, la restriction de l'utilisation et la facturation centralisée, pour gérer et surveiller les opérations effectuées par cartes d'achat et les soldes impayés des cartes de voyage.

**Réponse de la Défense nationale.** La Défense nationale est d'accord. Le Ministère continuera d'étendre l'utilisation de pratiques exemplaires en s'appuyant sur les rapports mensuels déjà établis pour l'agent supérieur financier à temps plein. Il s'agira notamment de hausser le niveau d'information en temps réel sur les transactions qui est mise à la disposition des détenteurs de cartes en augmentant l'accès aux portails en ligne pour l'exploration de données. Parallèlement à la mise en œuvre d'offres à commandes révisées pour les biens et services communs, les coordonnateurs régionaux recevront également plus d'information sur leur pouvoir de limiter l'utilisation des cartes, le cas échéant, à des produits particuliers et éventuellement à des fournisseurs particuliers.

**Réponse de Pêches et Océans Canada.** Pêches et Océans Canada est d'accord. Le Ministère a déjà élaboré et mis en œuvre des pratiques exemplaires à l'égard de l'assurance de la qualité et de la centralisation de la facturation. Le Ministère exerce une surveillance appropriée des soldes en souffrance des cartes de voyage, et les comptes en souffrance sont peu nombreux.

Le Ministère est disposé à participer à tout forum, incluant les séances interministérielles, afin d'améliorer ses pratiques. En 2007-2008, le Ministère recueillera d'autres renseignements sur les pratiques exemplaires dans les domaines de l'exploration de données et de l'utilisation restreinte et les mettra en place là où cela est réalisable.

**Réponse de Santé Canada.** Santé Canada continuera d'utiliser autant que possible des pratiques exemplaires.

**1.76 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient créer un forum pour faire connaître les pratiques exemplaires concernant les cartes d'achat, à l'échelle du gouvernement.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor de même que Travaux publics et Services gouvernementaux

Canada (TPSGC) appuie la recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et TPSGC reconnaissent l'importance de mettre en commun les pratiques exemplaires et étudieront des façons de mettre en commun et de communiquer les pratiques d'avant-garde en matière de cartes d'achat à l'échelle du gouvernement. À titre d'exemple, TPSGC a tenu un atelier sur les pratiques d'avant-garde liées aux cartes d'achat à son colloque bancaire qui a eu lieu le 5 mars 2007. La mise à jour du *Manuel du receveur général* de TPSGC, prévue pour le 31 mars 2008, comportera un chapitre sur les cartes d'achat et sur leurs pratiques d'avant-garde.

## Conclusion

**1.77** Les trois ministères que nous avons examinés avaient mis en place un cadre de contrôle des programmes de cartes de voyage qui permettait de gérer les risques posés par le programme. Pour ce qui est des cartes d'achat, dans les trois ministères en question, le cadre de contrôle en place reposait surtout sur la vérification après-paiement et l'attestation pour garantir une autorisation adéquate des opérations par carte. Les résultats de notre vérification d'un échantillon d'opérations sur carte d'achat n'ont révélé aucune perte ou utilisation à mauvais escient. Cependant, les cadres de contrôle des cartes d'achat n'étaient pas appliqués de façon rigoureuse. Il importe que les ministères renforcent leur contrôle de l'utilisation des cartes d'achat en s'attaquant aux faiblesses mises à jour dans le cadre de notre vérification — en particulier l'application non uniforme des dispositions sur la vérification et l'attestation, de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La résolution de ces problèmes devient d'autant plus essentielle que les ministères souhaitent utiliser les cartes d'achat à une plus grande échelle. À mesure que l'utilisation des cartes prendra de l'ampleur, les risques à gérer augmenteront.

**1.78** Il existe des observations empiriques sur les gains d'efficacité réalisés. Néanmoins, compte tenu du fait que les coûts additionnels n'ont pas été analysés de manière exhaustive par rapport aux avantages, il nous est impossible de conclure que le gouvernement est certain de retirer les avantages escomptés de ces programmes.

## À propos de la vérification

### Objectif

La vérification avait pour objectif de déterminer si le gouvernement s'est doté d'un cadre de contrôle de gestion convenable pour ce qui est de l'utilisation des cartes d'achat et de voyage et s'il sait s'il retire les avantages escomptés des programmes de cartes.

### Étendue et méthode

Dans le cadre de notre vérification, nous avons comparé les politiques, les procédures et les pratiques ministérielles pour déterminer si elles sont claires et conformes aux politiques du Conseil du Trésor et si elles ont été communiquées convenablement aux personnes chargées de gérer et d'utiliser les cartes, de façon à ce que celles-ci soient pleinement informées de leurs rôles et de leurs responsabilités.

Nous avons évalué, au moyen d'examens et d'enquêtes, la mesure dans laquelle les ministères ont reçu, traité et diffusé en temps voulu l'information au sujet de l'utilisation des cartes.

Nous avons examiné la base de données des opérations de chacun des trois ministères et effectué des tests des opérations afin de déterminer :

- si les ministères possédaient des systèmes de contrôle permettant de garantir que les cartes sont utilisées avec prudence et probité;
- la façon dont les ministères appliquent les articles clés de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- la façon dont les ministères effectuent une surveillance régulière.

Nous avons recensé les opérations de grande valeur suivantes :

- sept opérations de plus de 100 000 \$ à la Défense nationale;
- vingt-trois opérations de plus de 100 000 \$ à Pêches et Océans Canada;
- une opération de plus de 8 000 \$ à Santé Canada.

Sur ces opérations de grande valeur, nous en avons examiné 21, soit :

- sept opérations à la Défense nationale;
- treize opérations à Pêches et Océans Canada;
- une opération à Santé Canada.

Nous avons choisi des échantillons stratifiés non proportionnels au hasard parmi les autres opérations. Pour les trois ministères, nous avons choisi les échantillons de façon à ce que les opérations de grande valeur soient surreprésentées. Par conséquent, toutes les proportions que nous indiquons dans le chapitre sont pondérées comme il se doit pour illustrer une estimation exacte des constatations faites pour l'ensemble des opérations. Nous avons déterminé la taille des échantillons de façon à ce que les intervalles de confiance soient inférieurs à 10 p. 100, avec un niveau de confiance de 90 p. 100. En d'autres termes, la marge d'erreur des échantillons utilisés pour la présente vérification est de plus ou moins 10 p. 100, 18 fois sur 20.

Notre vérification a porté sur les opérations effectuées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et le 31 décembre 2005.

Les ministères soumis à notre vérification étaient :

- la Défense nationale,
- Pêches et Océans Canada,
- Santé Canada.

Nous avons également examiné le rôle joué par le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre de ces programmes.

### **Critères**

Nous nous attendions à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :

- aient établi des directives, des lignes directrices ainsi que des pratiques exemplaires concernant les cartes de crédit et la gestion des dépenses;
- aient exercé une surveillance à l'égard de l'utilisation et de la gestion de ces cartes;
- aient veillé à ce que le gouvernement retire les avantages financiers escomptés et reçoivent des rapports des sociétés émettrices des cartes, conformément aux ententes applicables.

Nous nous attendions à ce que les ministères :

- aient établi des politiques et des procédures claires et conformes aux politiques du Conseil du Trésor;
- aient élaboré des pratiques en matière de communication et de formation, pour s'assurer que les personnes appelées à gérer et à utiliser les cartes soient bien au courant de leurs rôles et de leurs responsabilités;
- aient mis en œuvre des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les cartes sont utilisées avec probité et prudence et pour veiller à ce que ces mécanismes fonctionnent comme prévu;
- aient reçu, traité et diffusé l'information concernant l'utilisation des cartes en temps opportun, pour assurer une saine gestion des cartes;
- aient établi des pratiques de surveillance régulière des cartes, notamment des examens et des vérifications devant être exécutés intégralement et en temps voulu;
- aient profité de tous les avantages financiers associés à l'utilisation des cartes.

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

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 29 septembre 2006.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Douglas G. Timmins

Directeur principal : Clyde MacLellan

Premier directeur : John Apt

Directeur : Gaëtan Poitras

Daniel Bourgeois

Milan Duvnjak

Yin-Mei Kwok

Albert Melanson

Véronique Pilote

Mohamed Robleh

Tony Shaw

Kari Swarbrick

Reine Vilon

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 1 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Politiques et procédures</b>	
<p><b>1.19</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour la Politique sur les cartes d'achat et déterminer s'il faut permettre l'émission de cartes d'achat « institutionnelles ». (1.15-1.18)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Dans le cadre du renouvellement des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor, nous sommes en train de mettre à jour la Directive sur les cartes d'achat. La version révisée de la Directive ne permettra pas l'émission de cartes d'achat au nom d'un organisme ou d'un bien, tel qu'un navire, puisque cela aura un impact sur la capacité du gouvernement de surveiller et de contrôler l'utilisation de ces cartes ainsi que sur la capacité qu'a le marchand d'accepter la carte à titre de paiement. Nous prévoyons finir la mise à jour de la Directive le 31 mars 2008.</p>
<p><b>1.24</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer et diffuser sa directive sur les cartes de voyage. (1.20-1.23)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Dans le cadre du renouvellement des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor, nous sommes en train de mettre à jour la Directive sur les cartes de voyage et les chèques de voyage. Nous prévoyons finir la mise à jour de la Directive le 31 mars 2008.</p>
<p><b>1.25</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait donner aux ministères et organismes des lignes directrices sur l'application des dispositions du contrat avec le fournisseur de services de cartes de voyage, y compris des lignes directrices sur la responsabilité du gouvernement à l'égard des soldes impayés des cartes de voyage. (1.20-1.23)</p>	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada appuie la recommandation et fournira aux ministères et organismes des lignes directrices opérationnelles à l'égard des dispositions contractuelles avec le fournisseur de service de cartes de voyage.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>1.31</b> La Défense nationale, Pêches et Océans Canada et Santé Canada devraient offrir une formation structurée aux coordonnateurs régionaux et ministériels et au personnel chargé de l'assurance de la qualité, pour s'assurer qu'ils comprennent l'information sur toutes les questions liées à la gestion des cartes d'achat et de voyage au sein de leur ministère et que cette information est transmise aux gestionnaires des programmes. (1.26-1.30)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> La Défense nationale est d'accord. Le Ministère est en train d'élaborer une série de programmes de formation destinés à tout le personnel qui s'occupe des cartes d'achat et de voyage. On s'attend à ce que les programmes de formation officielle soient mis en œuvre par l'entremise des coordonnateurs régionaux au cours de 2007.</p> <p><b>Réponse de Pêches et Océans Canada.</b> Pêches et Océans Canada est d'accord. Au cours des 12 prochains mois, le Ministère mettra en place un programme de formation pour les coordonnateurs de cartes et le personnel de l'assurance de la qualité, et améliorera la coordination de la gestion des cartes, ainsi que celle de la fonction d'assurance de la qualité. De plus, le Ministère prendra les mesures nécessaires pour mieux informer les coordonnateurs de cartes de l'existence sur le site Web du matériel et des outils de formation mis à leur disposition.</p> <p><b>Réponse de Santé Canada.</b> Santé Canada convient que la formation devrait être disponible pour ces groupes et examinera des alternatives pour offrir une formation aux coordonnateurs ministériels, incluant la possibilité d'offrir cette formation par le truchement des organismes centraux ou l'École de la fonction publique du Canada.</p>
<hr/>	
<p><b>Vérification et surveillance des opérations par carte</b></p>	
<p><b>1.48</b> La Défense nationale, Pêches et Océans Canada et Santé Canada devraient s'assurer que toutes les opérations par carte d'achat sont vérifiées et attestées comme il se doit et en temps opportun, conformément à l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et tel qu'énoncé dans la Politique sur la vérification des comptes du Conseil du Trésor. (1.32-1.47)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> La Défense nationale est d'accord. Le Ministère a intensifié les examens de conformité après paiement afin de renforcer l'importance de la vérification et de l'attestation en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>. Ce point est mis en évidence dans les programmes de formation officielle qui sont en voie d'élaboration.</p> <p><b>Réponse de Pêches et Océans Canada.</b> Pêches et Océans Canada est d'accord. Depuis la période couverte par la vérification, le Ministère a demandé que le superviseur ou le gestionnaire responsable du détenteur de la carte, lequel possède la délégation de signature appropriée, signe la section 34 du Registre des cartes d'achat. La mise en place de cette pratique fera l'objet d'une surveillance régionale.</p> <p><b>Réponse de Santé Canada.</b> Toutes les transactions faites avec les cartes d'achat de Santé Canada sont vérifiées et certifiées de façon adéquate, conformément à l'article 34, mais Santé Canada</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>1.53</b> La Défense nationale devrait assurer une surveillance plus active de ses comptes de cartes de voyage impayés, étant donné le risque de défaut de paiement. (1.49-1.52)</p>	<p>renforcera néanmoins sa politique sur les cartes d'achat afin de ne pas permettre aux détenteurs de cartes d'achat d'effectuer la vérification et l'attestation, en vertu de l'article 34, des transactions que les détenteurs de cartes d'achat ont traitées.</p> <p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> La Défense nationale est d'accord. Le Ministère prend des mesures afin d'accroître l'examen initial des comptes en souffrance relativement aux cartes de voyage désignées, et ce, de façon centralisée et par l'entremise des coordonnateurs régionaux des cartes de voyage. Le Ministère sera proactif afin de déterminer la cause des comptes en souffrance et de suspendre l'utilisation des cartes à risque de non-paiement à mesure qu'elles sont détectées.</p>
<hr/> <p><b>Information concernant la gestion des programmes de cartes</b></p>	
<p><b>1.67</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient suivre de près l'évolution des pratiques liées aux programmes de cartes d'achat et de voyage pour en cerner les avantages par rapport aux coûts additionnels. (1.54-1.66)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor de même que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) appuient la recommandation. Conformément à leurs principes d'affaire, le Secrétariat du Conseil du Trésor et TPSGC contrôlent l'évolution des pratiques courantes applicables aux programmes de cartes d'acquisition et de voyage grâce notamment aux discussions en cours avec les institutions financières, les chefs de file de l'industrie et les autres administrations; à la participation à des conférences et ateliers; et à la lecture de périodiques et d'articles récents. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit mettre à jour le <i>Rapport sur l'examen des coûts de divers modes de paiement</i>, lequel a d'abord été publié en janvier 1998, et qui permet de repérer les coûts liés aux divers modes de paiement utilisés par le gouvernement du Canada, y compris les cartes d'achat. La version mise à jour offrira aux ministères de l'information commune pour élaborer leurs analyses de rentabilisation et trouver quels modes de paiement offrent les meilleurs avantages et économies. La mise à jour devrait être terminée pour le 31 mars 2009.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Partage de pratiques exemplaires</b></p> <p><b>1.75</b> Les ministères devraient faire une meilleure utilisation de pratiques exemplaires comme l'exploration des données, l'assurance de la qualité, la restriction de l'utilisation et la facturation centralisée, pour gérer et surveiller les opérations effectuées par cartes d'achat et les soldes impayés des cartes de voyage. (1.68-1.74)</p> <p><b>1.76</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient créer un forum pour faire connaître les pratiques exemplaires concernant les cartes d'achat, à l'échelle du gouvernement. (1.68-1.74)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> La Défense nationale est d'accord. Le Ministère continuera d'étendre l'utilisation de pratiques exemplaires en s'appuyant sur les rapports mensuels déjà établis pour l'agent supérieur financier à temps plein. Il s'agira notamment de hausser le niveau d'information en temps réel sur les transactions qui est mise à la disposition des détenteurs de cartes en augmentant l'accès aux portails en ligne pour l'exploration de données. Parallèlement à la mise en œuvre d'offres à commandes révisées pour les biens et services communs, les coordonnateurs régionaux recevront également plus d'information sur leur pouvoir de limiter l'utilisation des cartes, le cas échéant, à des produits particuliers et éventuellement à des fournisseurs particuliers.</p> <p><b>Réponse de Pêches et Océans Canada.</b> Pêches et Océans Canada est d'accord. Le Ministère a déjà élaboré et mis en œuvre des pratiques exemplaires à l'égard de l'assurance de la qualité et de la centralisation de la facturation. Le Ministère exerce une surveillance appropriée des soldes en souffrance des cartes de voyage, et les comptes en souffrance sont peu nombreux.</p> <p>Le Ministère est disposé à participer à tout forum, incluant les séances interministérielles, afin d'améliorer ses pratiques. En 2007-2008, le Ministère recueillera d'autres renseignements sur les pratiques exemplaires dans les domaines de l'exploration de données et de l'utilisation restreinte et les mettra en place là où cela est réalisable.</p> <p><b>Réponse de Santé Canada.</b> Santé Canada continuera d'utiliser autant que possible des pratiques exemplaires.</p> <p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor de même que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) appuient la recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et TPSGC reconnaissent l'importance de mettre en commun les pratiques exemplaires et étudieront des façons de mettre en commun et de communiquer les pratiques d'avant-garde en matière de cartes d'achat à l'échelle du gouvernement. À titre d'exemple, TPSGC a tenu un atelier sur les pratiques d'avant-garde liées</p>

Recommandation	Réponse
	<p>aux cartes d'achat à son colloque bancaire qui a eu lieu le 5 mars 2007. La mise à jour du <i>Manuel du receveur général</i> de TPSGC, prévue pour le 31 mars 2008, comportera un chapitre sur les cartes d'achat et sur leurs pratiques d'avant-garde.</p>

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Mai 2007

## Table des matières principale

### **Message de la vérificatrice générale du Canada Points saillants — Chapitres 1 à 7**

- Chapitre 1** L'utilisation des cartes d'achat et de voyage
- Chapitre 2** Les programmes fédéraux de prêts et bourses pour les études postsecondaires — Ressources humaines et Développement social Canada, et Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire
- Chapitre 3** La gestion des ressources humaines — Affaires étrangères et Commerce international Canada
- Chapitre 4** Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole — Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Chapitre 5** La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement — Ministère de la Justice Canada
- Chapitre 6** La modernisation du système du NORAD au Canada — Défense nationale
- Chapitre 7** La gestion des Services de laboratoire judiciaire — Gendarmerie royale du Canada

