



***Bureau du vérificateur général***

**Vérification de l'Unité des comptes créditeurs**

**Résumé**

**Déposé devant le Comité de la vérification – le 26 novembre 2015**



## Table des matières

Résumé.....	5
Introduction.....	5
Contexte.....	5
Objectifs de la vérification.....	6
Portée de la vérification.....	8
Résumé des principales constatations.....	8
Recommandations et réponses de la direction.....	18
Économies potentielles.....	21
Conclusion.....	21
Remerciements.....	22



## Résumé

### Introduction

La vérification de l'Unité des comptes créditeurs figurait dans le Plan de vérification de 2014 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal en mars 2014.

### Contexte

La Ville d'Ottawa (« la Ville ») traite un important volume d'opérations visant des comptes créditeurs chaque année. En 2014, ce nombre s'élevait à 350 588 opérations, dont la valeur combinée était de 3,08 milliards de dollars<sup>1</sup>. Ces opérations relèvent de l'Unité des comptes créditeurs (« l'Unité ») de la Direction de l'approvisionnement, qui appartient au Service des finances. L'Unité compte 28 employés dirigés par un gestionnaire du programme, qui lui relève du chef de l'approvisionnement.

Les activités de l'Unité sont régies par le *Règlement municipal sur les achats*, la Politique sur le paiement des fournisseurs (révisée le 12 février 2015) et les procédures connexes. La politique et les procédures s'appliquent à tous les employés de la Ville qui paient un fournisseur pour des biens ou des services, à l'exception des conseils locaux et des représentants élus. Les employés de la Ville doivent veiller à ce que les conditions de paiement soient respectées avant d'approuver ou de traiter un paiement.

Les activités de l'Unité sont menées conformément à la Politique sur la délégation de pouvoirs et au *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs* (2013-71/2014-435).

Les factures des fournisseurs que la Ville reçoit sont traitées dans le système SAP, le système d'information financière de la Ville, selon l'une des méthodes suivantes :

- **Système de traitement automatisé des factures MarkView** (157 356 transactions en 2014, d'une valeur de 957 millions de dollars). Ce système permet à la Ville de recevoir des factures électroniques d'un fournisseur ou de numériser des factures papier pour les traiter dans MarkView. Le système reconnaît les principaux champs de la facture pour en faire le traitement. Par la suite, un commis de l'Unité examine les détails de l'opération en les comparant à la facture originale pour s'assurer que tout y est et que les renseignements sont exacts avant de passer au processus de vérification et de paiement.
- **Enregistrement direct (traitement par lots pour les volumes importants de factures ou de bénéficiaires)** (150 799 transactions en 2014, d'une valeur de 1,04 milliard de dollars). Pour certaines factures de routine qui représentent un

---

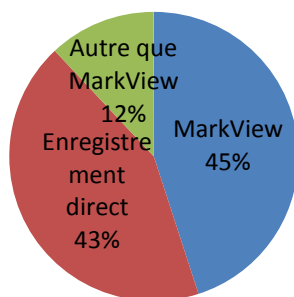
<sup>1</sup> Bilan de 2014 des comptes créditeurs, Ville d'Ottawa.

important volume, mais un faible risque (services publics, télécommunications), les détails du lot sont téléchargés à partir du fournisseur ou du service municipal directement dans le système SAP aux fins d'examen et de traitement.

- **Autre que MarkView (traitement manuel)** (42 433 transactions en 2014, d'une valeur de 1,08 milliard de dollars). Même s'il ne s'agit pas de l'option préféré, un grand nombre de factures est toujours envoyé et saisi manuellement dans le système SAP (notamment, pour des raisons de confidentialité). La majorité de ces factures est traitée par les unités des services financiers des différents services de la Ville.

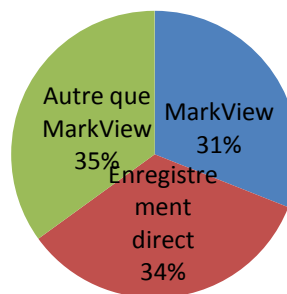
Les deux diagrammes ci-dessous montrent la répartition des factures et des montants entre MarkView, l'enregistrement direct et le traitement manuel (autre que MarkView) en 2014. La répartition selon le nombre de factures était la suivante : MarkView, 45 %; enregistrement direct, 43 %; autre que MarkView, 12 %. La répartition selon le montant était la suivante : MarkView, 31 %; enregistrement direct, 34 %; autre que MarkView, 35 %.

### Nombre de factures



■ MarkView      ■ Enregistrement direct  
■ Autre que MarkView

### Montant



■ MarkView      ■ Enregistrement direct  
■ Autre que MarkView

### Objectifs de la vérification

L'objectif général de cette vérification consistait à évaluer de façon indépendante le cadre de contrôle en place pour vérifier que le traitement des comptes fournisseurs de la Ville est effectué de façon appropriée, exacte, en temps opportun et efficace, conformément aux exigences de la politique et des lois et règlements en vigueur.

Deux objectifs précis ont été énoncés pour la vérification :

### **Objectif n° 1**

Déterminer si le cadre de contrôle des comptes créditeurs, y compris les rôles et responsabilités, a été conçu de façon à assurer la conformité aux exigences de la politique et des lois et règlements en vigueur, pour réduire les risques détectés et vérifier que ce cadre est appliqué comme prévu.

#### ***Critères***

- Les normes, les procédures et les outils liés aux processus entourant les comptes créditeurs sont décrits clairement, cohérents et accessibles aux parties prenantes qui soutiennent la conformité aux exigences de la politique et des lois et règlements en vigueur applicables à l'Unité.
- Les rôles, les responsabilités et la redevabilité sont définis clairement et compris par les parties prenantes, et les employés reçoivent la formation, les outils, les ressources et l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.
- La division des tâches est adéquate pour réduire raisonnablement le risque d'inexactitudes ou de fraude.
- Des processus de gestion des risques efficaces ont été mis en place pour repérer, évaluer, classer, réduire et signaler les risques qui touchent l'Unité.
- Des mesures de contrôle adéquates ont été intégrées au système de l'Unité et fonctionnent efficacement pour assurer l'exactitude du traitement et du paiement des factures, ainsi que la conformité aux exigences de la politique et des lois et règlements en vigueur.
- Des mesures de contrôle manuelles appropriées ont été intégrées aux processus de l'Unité et fonctionnent efficacement pour assurer l'exactitude du traitement et du paiement des factures, ainsi que la conformité aux exigences de la politique et des lois et règlements en vigueur.
- Des rapports sur l'Unité sont remis en temps opportun à la direction et à la haute direction pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.
- Un programme de suivi du rendement et de la conformité a été mis en place et fonctionne efficacement pour repérer les anomalies, les tendances et les occasions d'amélioration et pour en faire le suivi.

### **Objectif n° 2**

Évaluer l'efficacité globale de la gestion et du traitement des comptes créditeurs, notamment repérer dans les processus des occasions de faire des économies.

#### ***Critères***

- L'Unité a établi des normes de rendement dans ses processus et en fait le suivi de façon continue.

- La direction de l'Unité évalue de façon continue la fonction, y compris les contrôles manuels et automatiques, afin de repérer des occasions d'économiser ou de gagner en efficacité.
- Les pratiques exemplaires et les mesures d'efficacité repérées ont été mises en place et permettent d'atteindre les résultats attendus.

### ***Portée de la vérification***

La vérification portait sur tous les processus et systèmes liés au traitement des paiements aux fournisseurs par la Ville, y compris MarkView, tout système autre que MarkView et l'enregistrement direct. La vérification visait aussi d'autres formes de paiements (TEF, chèque et paiement préautorisé), les paiements en double et le processus de mise à jour des fiches fournisseurs visant à assurer une division des tâches appropriée au sein des activités de l'Unité.

Les paiements effectués par carte d'achat ou par petite caisse n'étaient pas inclus dans cette vérification, tout comme les remboursements versés aux employés ou les charges à payer en fin d'exercice. Enfin, les contrôles généraux des technologies de l'information étaient aussi exclus de cette vérification.

La période à l'étude s'étend du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015.

### ***Résumé des principales constatations***

La vérification a permis de constater la présence d'un cadre de contrôle de gestion au sein de l'Unité qui établit les rôles et responsabilités, qui officialise les politiques et procédures et un programme intégré de gestion des risques et qui prévoit des contrôles automatisés et manuels pour veiller à l'approbation et à l'exactitude des factures de fournisseurs payées. Des occasions de resserrer certains contrôles et d'améliorer l'automatisation et l'offre d'outils ont été repérées afin de rendre les processus de l'Unité plus efficaces et économiques. Les principales conclusions du rapport sont énoncées ci-après.

### ***Les rôles, les responsabilités et la redevabilité des parties prenantes de l'Unité sont bien définis et compris et s'appuient suffisamment sur des normes, des procédures et des outils.***

La vérification, par la consultation de documents et des rencontres avec des parties prenantes clés, a permis de conclure que les rôles, les responsabilités et la redevabilité des parties prenantes de l'Unité, tant à l'interne qu'à l'externe de ladite Unité, sont définis clairement et compris par les employés. De plus, la vérification a permis de constater la cohérence entre les attentes envers les parties prenantes de l'Unité qui sont décrites dans la documentation et leur compréhension de leurs responsabilités.



## Vérification de l'Unité des comptes créditeurs

Les structures hiérarchiques sont également bien définies par un organigramme à jour et une structure de gouvernance établie.

Les rôles et responsabilités des représentants de l'Unité sont bien décrits dans les politiques et procédures qui sont accessibles sur le site intranet de la Ville et qui font aussi l'objet d'une formation et d'un soutien continus. Les procédures entourant les tâches relevant de l'Unité sont bien détaillées et accessibles à toutes les parties prenantes. Les documents de formation sur MarkView 8.1 sont publiés sur le site intranet, et des séances de formation en personne sur ce système sont offertes à l'ensemble du personnel, sur demande. Les employés de l'Unité ont souligné qu'ils se sentaient suffisamment soutenus par les cadres supérieurs de l'Unité et par leurs superviseurs, qui sont présents pour répondre aux questions. De la formation est aussi offerte aux parties prenantes qui ne font pas partie de l'Unité, notamment aux représentants des unités des services financiers et à la direction des unités opérationnelles.

Même si la formation répond aux besoins actuels de l'Unité, compte tenu de l'automatisation accrue des processus, l'Unité met de plus en plus l'accent sur l'utilisation de l'analyse des données et de la veille stratégique, comme il sera expliqué ci-après. À mesure que cette nouvelle tendance s'implantera, il sera d'autant plus important pour la direction de l'Unité d'évaluer les compétences et les besoins en formation du personnel pour veiller à ce que le changement soit reflété dans les nouveaux rôles et responsabilités.

### ***L'Unité applique un processus de gestion des risques bien établi qui permet de repérer, d'évaluer, d'atténuer et de gérer les principaux risques.***

En 2014, pour se conformer à la politique de gestion améliorée des risques de la Ville, l'Unité a créé un registre des risques qui s'inscrit actuellement dans un processus global de gestion des risques. Le registre est constamment mis à jour par la direction de l'Unité et remis à la haute direction et au Comité de la haute direction deux fois par année pour la mise à jour du profil de risque municipal. Ce registre décrit les risques et les occasions de l'Unité, notamment au moyen d'une cote qui tient compte des conséquences possibles, des probabilités, des tendances, de l'état et du plan d'atténuation. Notre examen du registre a révélé qu'il y a cohérence entre les principaux risques soulevés lors de nos rencontres avec le personnel et le registre, et qu'un plan d'atténuation a été créé pour tous les risques moyennement élevés et élevés. Le registre faisait aussi état de l'évolution des plans d'atténuation pour tous les risques élevés et pour la majorité des risques moyennement élevés.

L'examen des documents a montré que le registre des risques a été mis à jour en décembre 2014. Bien que cela réponde aux besoins actuels, de nouveaux risques naîtront à mesure que l'Unité augmentera son recours à l'analyse des données et à la veille stratégique. Par conséquent, à mesure que cette nouvelle tendance s'implantera, il sera important que l'Unité augmente la fréquence à laquelle elle met à jour le registre afin de repérer, d'évaluer et d'atténuer les nouveaux risques.

***Un contrôle des accès a été mis en place dans MarkView et le système SAP, mais il serait possible d'évaluer et de résoudre de façon plus formelle des problèmes possibles dans la division des tâches lors des demandes d'accès.***

La Ville a mis à profit son système de planification des ressources de l'entreprise existant, le système SAP, parallèlement à MarkView, la solution d'organisation des tâches, pour intégrer au processus de l'Unité des contrôles liés à la division des tâches. La division des tâches a été évaluée en comparant les rôles et accès préétablis par la direction et l'accès réel au système SAP d'un échantillon d'employés de l'Unité. Nous avons conclu que la capacité d'approuver une facture ou de confirmer la réception de biens ou services dans le système se fonde sur la délégation des pouvoirs établie. Par conséquent, selon la nature et la valeur de la facture, cette dernière doit nécessairement recevoir l'approbation d'un employé qui possède le pouvoir requis pour passer à la prochaine étape du traitement.

La Ville a non seulement intégré au système l'approbation des factures et la réception des biens ou services, mais elle a aussi intégré la division des tâches au processus d'approbation pour éviter de donner un accès excessif à une personne. Ainsi, un employé ne peut pas être responsable de plusieurs étapes du processus de l'Unité. Ces droits d'accès s'inscrivent dans une initiative récente de la Ville, qui est passée à un accès basé sur le poste, ce qui signifie que l'accès au système dépend des attentes normalisées découlant du rôle et des responsabilités de l'employé au sein de l'organisation. Par conséquent, la vérification nous a permis de conclure que la division des tâches est pertinente dans le cadre du processus de l'Unité et qu'elle met à profit les capacités actuelles du système pour veiller à ce que l'accès corresponde au rôle de la personne.

L'évaluation de la division des tâches a révélé qu'un employé ne peut pas se charger de la totalité du processus de l'Unité; en effet, au moins deux employés doivent participer au processus pour payer la facture d'un fournisseur. De plus, cette même évaluation a montré qu'un processus adéquat avait été mis en place pour accorder ou supprimer l'accès au système en temps opportun.

Dans certaines situations, un employé pourrait avoir besoin d'un accès plus vaste que celui qui lui a été attribué en fonction de son poste. Dans ce cas, la Ville a établi un processus de demande, d'examen et d'approbation dans le système SAP. Des outils ont été conçus pour le processus d'examen. Ils servent à signaler les problèmes potentiels entourant la division des tâches que l'autorisation de cet accès supplémentaire pourrait provoquer. Ce processus nous a été expliqué de vive voix, et nous soulignons qu'une preuve écrite est conservée, soit le rapport de conflit relatif à la division des tâches, mais il n'a pas été possible de prouver que le processus était appliqué de façon cohérente et officielle. Même si un processus annuel a été mis en place pour relever les conflits potentiels, sans preuve officielle montrant que la demande d'accès ne provoquera aucun problème lié à la division des tâches avant l'approbation de cet accès, nous ne pouvons pas écarter le risque de conflit.

***Les principaux contrôles de système dans MarkView et le système SAP sont efficaces, mais il existe des occasions d'augmenter l'utilisation des contrôles de système et de réduire le nombre de contrôles manuels.***

Pour mettre à profit le principal système de traitement des comptes créditeurs de l'ensemble de la Ville, l'Unité et l'équipe des TI ont mis en place plusieurs contrôles de système dans MarkView et dans le système SAP afin d'améliorer l'intégrité des données et de faire respecter les autorisations appropriées, et ce, à moindre coût. L'équipe de vérification a conclu que ces contrôles de système suivants étaient efficaces :

- Acheminement du travail et autorisations dans MarkView : Les mécanismes d'acheminement du travail ont été configurés de façon à ce que le traitement des factures ne puisse pas se faire sans les approbations nécessaires (ni sans les approbations secondaires, le cas échéant). Nous soulignons que cette mesure de contrôle a été évaluée par un examen de la documentation liée à l'acheminement du travail et par l'observation d'un échantillon d'opérations dans le système.
- Triple rapprochement : Un triple rapprochement a été configuré dans le système SAP. Cette mesure pertinente prévoit que les biens et services et une facture doivent concorder avec un bon de commande (le cas échéant) pour que le paiement soit traité. De plus, la vérification a permis de conclure que le choix du compte dans le système SAP est configuré de façon à facturer automatiquement le compte d'attente à la réception des biens et de la facture.
- Ententes de paiement : Pour appliquer la division des tâches, l'Unité a configuré des ententes de paiement dans le système SAP de façon à ce que la même personne ne puisse pas créer et approuver une même opération. De ce fait, deux personnes doivent nécessairement participer au processus d'entente de paiement.

- Fournisseurs bloqués : Le système SAP n'effectue pour le moment aucun archivage, mais l'Unité bloque les fournisseurs qui sont inactifs depuis une certaine période pour empêcher qu'une facture ne leur soit attribuée.

La vérification a montré que ces principaux contrôles de système étaient configurés adéquatement, mais elle a permis de repérer des occasions d'améliorer les contrôles ci-dessous pour atténuer plus efficacement les principaux risques.

### Factures en double

Un important ensemble de contrôles dans le système SAP est lié à la vérification des factures en double avant le paiement. Dans le système SAP, un champ peut être configuré pour lancer une vérification des factures en double pour tous les fournisseurs, ce qui permettrait de repérer automatiquement les factures en double potentielles en cours de traitement dans le système. Lors de cette vérification, le système compare certains champs, comme le fournisseur, la devise, le code d'entreprise, le montant, le numéro de fichier et la date de la facture pour déterminer s'il s'agit d'une facture en double. Même si ce mécanisme de contrôle existe dans le système SAP, il est actuellement configuré comme un contrôle optionnel et, par conséquent, il n'y a pas de vérification obligatoire de tous les paiements aux fournisseurs.

Les employés de l'Unité doivent donc sélectionner ce champ manuellement lorsqu'ils créent ou mettent à jour une fiche fournisseur. Sinon, il y a un risque que des paiements en double soient traités pour ce fournisseur, et il faut alors compter uniquement sur les contrôles compensatoires manuels pour les repérer. Ainsi, les paramètres du système SAP ne sont pas configurés adéquatement pour assurer une vérification continue des factures en double et pour empêcher le traitement de ces factures.

Un contrôle compensatoire a été mis en place pour repérer les paiements en double qui ont déjà été traités. L'Unité analyse ponctuellement les factures en double possibles à l'aide d'un outil. La dernière analyse a eu lieu en 2014 et portait sur les données de 2013. Pour la période à l'étude, l'analyse des données dans le cadre de la vérification a conclu que trois ensembles de factures ont été traités et payés deux fois, pour un total de 13 989,78 \$. L'équipe de la vérification a souligné que ces factures en double s'expliquent par plusieurs raisons, et aucun problème systémique n'a été décelé. Ce montant représente un faible pourcentage de la valeur totale des factures traitées par l'Unité, mais il s'agit néanmoins de trop-payés par la Ville et cette conclusion prouve que les contrôles compensatoires manuels actuels ne sont pas entièrement efficaces.

### Mise à jour de la fiche fournisseur

La configuration de champs de données de nature délicate est l'un des mécanismes de contrôle clés de la mise à jour de la fiche fournisseur dans le système SAP. Il est

## Vérification de l'Unité des comptes créditeurs

possible d'indiquer si un champ doit être approuvé par une autre personne lors de la création ou de la mise à jour des fiches. Les champs de la fiche fournisseur sont essentiels pour assurer un contrôle efficace des paiements aux fournisseurs, puisque les renseignements délicats, comme les coordonnées bancaires, y sont conservés et sont à la base même du paiement. La capacité de modifier ces champs doit être fortement encadrée (notamment par la division des tâches) pour atténuer le risque de fraude.

La vérification a permis de conclure qu'aucun champ de nature délicate n'avait été associé à un contrôle double obligatoire. Par conséquent, si un employé crée une nouvelle fiche fournisseur ou met à jour le contenu d'une fiche existante dans le système SAP, aucune approbation n'est requise avant que les changements n'entrent en vigueur. L'équipe de conformité de la Ville était arrivée à la même conclusion dans un rapport déposé en octobre 2014 à la suite de l'examen du processus de mise à jour des fiches fournisseurs.

Plutôt que de configurer des champs de nature délicate dans la fiche fournisseur à même le système SAP, l'Unité a mis en place un mécanisme de contrôle manuel. L'Unité passe en revue (lors d'une vérification secondaire) toutes les modifications avant 9 h le lendemain, heure à laquelle sont versés les paiements des factures approuvées. Bien que ce contrôle manuel soit efficace selon nos conclusions, comme il en est discuté ci-dessous, il existe tout de même un risque qu'un haut dirigeant de l'Unité effectue son examen trop tard pour détecter les erreurs avant le paiement.

***Même si les principaux contrôles manuels liés aux processus de l'Unité sont en principe efficaces, il est possible d'en améliorer l'uniformité.***

La vérification a permis de conclure que les contrôles manuels en place ont été pensés de façon efficace, et bien que certains le soient en effet, certaines exceptions ont été notées.

Nous avons constaté que dans l'échantillon de factures de fournisseurs, 20 % ont été payées en retard et 5 % n'ont pas pu profiter d'un rabais offert. L'examen des listes de contrôle de ces opérations a révélé que la facture était restée longtemps entre les mains de l'unité opérationnelle en vue de l'approbation. Il semble y avoir eu de nombreux échanges entre le responsable de l'approbation (propriétaire fonctionnel) et le représentant de l'Unité des services financiers, dont le rôle est de soutenir ce responsable. Après avoir discuté des résultats avec l'Unité des comptes créditeurs, les parties prenantes ont reconnu qu'il y a lieu de mettre en place des mesures pour veiller à ce que les factures soient traitées rapidement lorsqu'elles sont sous la garde des unités opérationnelles, et qu'on compte sur la connaissance de ces utilisateurs du système. Pour y remédier, l'Unité a augmenté les occasions de formation pour les

utilisateurs. Par exemple, les cadres supérieurs de l'Unité offrent régulièrement des cours de formation sur le codage et l'approbation des factures dans MarkView aux utilisateurs internes. De plus, le cours *Finances 101*, obligatoire pour tous les gestionnaires, comprend une section sur l'Unité, notamment sur les rôles et responsabilités pour assurer l'approbation en temps opportun et le traitement adéquat des factures des fournisseurs.

Comme les retards dans la vérification et l'approbation des factures retardent les paiements et augmentent le risque de perdre des rabais potentiels (voir la note 2), la direction de l'Unité a instauré une fonctionnalité d'ordre de priorité dans MarkView pour signaler aux utilisateurs l'échéance de rabais potentiels. Nous avons constaté que, malgré cette fonctionnalité, les avis ne permettent pas de distinguer les factures prioritaires. Pour mettre en évidence les factures prioritaires, par exemple parce qu'un rabais ou une obligation de paiement arrivent à échéance, il faudrait clarifier le message de ces avis. L'urgence associée à l'avis permettra à l'utilisateur interne de traiter ces factures en premier.

L'acheminement des priorités serait plus efficace si le système utilisait la date de réception de la facture dans les modalités de paiement plutôt que la date figurant sur la facture. Actuellement, la nouvelle fonctionnalité de MarkView ne tient pas compte de tous les rabais potentiels et factures venant à échéance, car elle se base sur les modalités du système SAP, qui utilise la date de la facture. En partant du principe que les retards dans l'approbation des factures provoquent des retards dans le paiement, et donc, augmentent le risque de ne pas profiter d'un rabais, le cas échéant<sup>2</sup>, la direction de l'Unité évalue actuellement des améliorations à apporter à MarkView pour signaler aux utilisateurs un ordre de priorité à respecter. Ce genre d'avis aurait pour effet de mettre en évidence les factures prioritaires, par exemple parce qu'un rabais ou le délai de paiement arrivent à échéance. L'urgence associée à l'avis permettra à l'utilisateur interne de traiter ces factures en premier. La Ville comptabilise actuellement les rabais auxquels elle a renoncé, mais elle ne fait pas le suivi des montants dépensés pour des pénalités à la suite d'un retard de paiement. De ce fait, elle ne sait pas combien elle perd à cause des retards de paiement.

***Un programme de suivi du rendement a été créé pour les comptes créditeurs en général; cependant, il est possible de fournir aux unités opérationnelles de l'information sur leurs résultats afin de rappeler aux utilisateurs leurs responsabilités en matière de comptes créditeurs.***

L'Unité des comptes créditeurs analyse en continu les résultats de la Ville sur le plan du traitement des comptes créditeurs et des indicateurs de rendement connexes, ce qui

---

<sup>2</sup> Le bilan de 2014 des comptes créditeurs montrait que la Ville a renoncé à 16 243 rabais, pour une perte potentielle totale de 603 437 \$.

englobe les tableaux de bord mensuels, qui résument les statistiques de validation (moyenne des retards par jour, moyenne des factures validées par jour et calendrier des retards), les statistiques sur les bons de commande en attente (moyenne des retards par jour, moyenne des factures traitées par jour et calendrier des retards), les mises à jour des fournisseurs (fiche fournisseur et nouvelles inscriptions au TEF) et l'analyse des rabais (total des rabais offerts et rabais accordés en dollars et en nombre). Cette analyse comprend les tableaux de bord mensuels, qui résument les statistiques de validation (volume moyen de la file d'attente de validation, moyenne des factures validées par jour et nombre de jours nécessaires pour traiter la file), les statistiques sur les bons de commande en attente (volume moyen de la file d'attente de bons de commande, moyenne des factures traitées par jour et nombre de jours nécessaires pour traiter la file), les mises à jour des fournisseurs (nouvelles inscriptions au TEF et paiements par TEF ou par chèque) et l'analyse des rabais (total des rabais offerts et rabais accordés en dollars et en nombre de factures en souffrance). Chaque année, les résultats et les activités de l'Unité sont publiés dans un rapport général. Ce rapport présente notamment le nombre et le type de factures traitées et de paiements versés, les délais d'exécution (période comprise entre la date de la facture et la date de la première mesure prise par l'Unité), les rabais accordés ou manqués et des mises à jour sur les initiatives prises au cours de l'année. En l'absence d'un outil d'analyse global (voir ci-dessous), l'Unité est confrontée au défi d'extraire et de traiter les données disponibles dans les systèmes existants pour fournir à la haute direction de l'information et une analyse à valeur ajoutée sur les résultats.

La majorité des analyses porte sur l'ensemble de la Ville, mais les unités opérationnelles reçoivent également les résultats pour leur propre unité. Comme il a été indiqué ci-dessus, les retards dans le traitement peuvent s'expliquer par la période pendant laquelle la facture est conservée par l'unité fonctionnelle; cependant, l'unité peut ne pas voir l'incidence globale de ces retards, puisqu'elle ne voit que les factures individuelles à traiter. Voilà une occasion de mettre à profit les outils et les analyses en place au sein de l'Unité pour fournir périodiquement aux unités opérationnelles des rapports sur leurs résultats relativement aux comptes créditeurs (rabais disponibles, mais dont elles n'ont pas encore profité, paiements en retard, délai moyen pour l'approbation d'une facture). Ce type de rapport, circonscrit à une unité opérationnelle en particulier, lui permet de voir son rendement et l'effet de son rendement, et pourrait ouvrir un dialogue entre son représentant de l'Unité des services financiers et l'Unité des comptes créditeurs sur les occasions d'améliorer ses résultats.

***Jusqu'à maintenant, les fonctionnalités du système étaient axées sur l'efficacité des contrôles dans les processus de l'Unité des comptes créditeurs. Il est aussi possible de mettre à profit la technologie existante pour assurer l'efficacité des activités de l'Unité.***

Un grand nombre de contrôles automatiques ont été mis à contribution pour augmenter l'efficacité du processus d'approbation et de traitement des factures de fournisseurs. Nous pensons notamment aux mécanismes intégrés à MarkView qui servent à acheminer les factures tout au long de leur cycle, jusqu'au paiement, ou à la technologie de numérisation des éléments clés d'une facture pour les verser automatiquement dans le système financier (plutôt que de les saisir manuellement). Les résultats de l'Unité pour l'exercice 2014 montrent que 45 % de toutes les factures qui ont été traitées (dans MarkView) profitent de cette automatisation.

Cette part d'automatisation contribue depuis toujours à améliorer l'efficacité des contrôles, mais les activités de suivi en place sont axées sur des procédures manuelles qui exigent le recours à différents outils et rapports pour recueillir les renseignements nécessaires. Vous trouverez ci-dessous des exemples.

#### Suivi des rabais potentiels

Le système permet actuellement de faire le suivi des rabais à venir, mais le champ clé qui est utilisé pour faire ce suivi pose une difficulté. La date par défaut pour le suivi des rabais existants est la date de la facture (la date indiquée sur la facture). La Politique sur le paiement des fournisseurs de la Ville prévoit que les modalités de paiement (la date d'échéance) sont les suivantes : « dans les trente (30) jours suivant la réception et l'acceptation d'une facture ou l'acceptation des biens et des services, selon le dernier des deux événements ». De nombreuses organisations prennent par défaut la date de la facture comme référence pour calculer la date d'échéance de la facture et la possibilité de profiter d'un rabais, le cas échéant. Par conséquent, la majorité des systèmes sont conçus pour faire le suivi en se fiant à ce champ. Compte tenu de la politique en vigueur, la date par défaut ne peut pas être utilisée comme référence pour faire le suivi. Les fonctionnalités actuelles du système ne permettent pas de faire le suivi des rabais potentiels, puisque la date de réception ou d'acceptation de la facture n'est pas indiquée. Pour cette raison, l'Unité et les représentants des unités des services financiers font manuellement le suivi des rabais existants pour déterminer quelles factures doivent être traitées en priorité.

L'Unité des comptes créditeurs envisage l'ajout d'une amélioration du système qui lui permettrait de faire le suivi automatique des rabais existants en fonction de la date de réception ou d'acceptation de la facture.



### Suivi du rendement de l'Unité des comptes créditeurs

Ayant constaté le besoin de faire un suivi permanent de son rendement et de trouver des moyens de l'améliorer, l'Unité a entrepris des activités de suivi officielles et non officielles pour évaluer son rendement par rapport à ses résultats antérieurs et à des points de référence. Ces activités visent toutes à améliorer continuellement la productivité et l'efficacité de l'Unité. L'Unité fait le suivi de diverses données, dont le relevé des comptes créditeurs, les rabais existants comparativement aux rabais reçus et le rendement des employés de l'Unité. L'Unité profite de sa participation à l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IACSM) pour échanger des pratiques exemplaires et comparer ses résultats. Le rapport 2013 de l'IACSM évaluait 14 fonctions municipales de comptes créditeurs pour déterminer le coût de traitement d'une facture. La Ville d'Ottawa s'est classée au deuxième rang des municipalités ayant les coûts les plus élevés (8,71 \$ par facture)<sup>3</sup>.

Comme il a été indiqué ci-dessus, il est difficile pour l'Unité de réaliser efficacement des activités de suivi et de production de rapports à l'aide des outils d'analyse existants. Les outils nécessaires pourraient être ajoutés au système existant afin de permettre une surveillance plus efficace du rendement par rapport aux indicateurs et de déceler des occasions d'économiser et d'améliorer le service à la clientèle. L'Unité devra se doter de ces outils et du soutien connexe pour optimiser son fonctionnement.

### Validation des factures

Comme il a été indiqué ci-dessus, une technologie de numérisation a été mise en place pour permettre la saisie automatique des éléments clés d'une facture électronique directement dans le système financier, afin qu'il ne soit plus nécessaire de les saisir manuellement. Certaines factures sont toujours traitées manuellement, mais de plus en plus sont traitées automatiquement dans MarkView. Lorsque le logiciel numérise la facture, il recherche les éléments clés et signale les champs problématiques à l'utilisateur (employé de l'Unité), qui les examine, les valide ou les met à jour au besoin. La technologie a été conçue de façon à ce que le système « apprenne », au fil du temps, à lire les factures d'un fournisseur pour affiner son interprétation, en vue de réduire le nombre d'interventions manuelles. Cependant, cette capacité d'apprentissage a été désactivée à cause d'un manque de formation à ce sujet. Par conséquent, la gestion de cette fonctionnalité représente une plus grande charge de travail que l'examen manuel des factures. Toutefois, comme la fonctionnalité n'est pas activée, le personnel de l'Unité vérifie actuellement l'exactitude de chacun des champs saisis par

---

<sup>3</sup> Rapport de mesure de rendement de 2013 (section sur les comptes créditeurs), IACSM, <http://www.ombi.ca/wp-content/uploads/Accounts-Payable1.pdf>

le logiciel avant de continuer le processus. Cet examen de tous les champs ne permet pas à l'Unité de maximiser l'efficacité du traitement initial des factures.

Dans l'ensemble, sans les outils qui permettent de faire un suivi efficace de ses activités, l'Unité ne sera pas en mesure d'évaluer et d'améliorer ses activités pour en assurer l'efficacité optimale et réduire ses coûts.

### ***Recommandations et réponses de la direction***

#### **Recommandation 1**

**Que la Ville officialise l'exigence de conserver des documents qui, dans les cas où un accès amélioré au système (au-delà de l'accès standard du poste) est autorisé, prouvent que les conflits potentiels se rapportant à la division des tâches ont été évalués et résolus avant l'approbation.**

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité du processus financier, de la conformité et des systèmes du Service des finances a un processus officiel selon lequel toutes les demandes d'accès sont approuvées par le superviseur de la personne présentant la demande et par le responsable de processus opérationnel du Service des finances. Toutes les demandes sont soumises au centre de soutien au SAP du Service de technologie de l'information. Pour chaque demande, un rapport de SAP standard visant à relever tout problème dans la division des tâches est produit. Si un problème est relevé, des mesures sont prises pour résoudre le conflit. Dès maintenant, l'Unité du processus financier, de la conformité et des systèmes conservera les documents qui, dans les cas où un accès amélioré au système (au-delà de l'accès standard du poste) est autorisé, prouvent que les conflits potentiels se rapportant à la division des tâches ont été évalués et résolus avant l'approbation. La direction juge cette recommandation réglée.

#### **Recommandation 2**

**Que la Ville impose la vérification obligatoire des factures en double pour tous les fournisseurs figurant dans le système SAP et réalise une analyse officielle de cette vérification au moins une fois l'an.**

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Depuis deux ans, l'Unité réalise une analyse annuelle de la vérification des factures en double. Les exigences de cette analyse ont été officialisées dans la liste des rapports de suivi de l'Unité.

L'Unité a demandé un changement à la configuration du système SAP pour que tous les fournisseurs fassent l'objet d'une vérification par défaut des factures en double. Le Service de technologie de l'information est d'avis que, selon son plan de travail actuel et l'ampleur du travail nécessaire, le changement sera effectué au premier trimestre de 2016.

### **Recommandation 3**

**Que la Ville configure les champs de nature délicate de la fiche fournisseur dans le système SAP pour que l'approbation d'une autre personne soit obligatoire avant que les changements apportés à la fiche n'entrent en vigueur.**

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité a demandé que le système soit configuré de façon à exiger une vérification secondaire de tous les champs lorsqu'une fiche fournisseur est créée ou modifiée. Le Service de technologie de l'information est d'avis que, selon son plan de travail actuel et l'ampleur du travail nécessaire, le changement sera effectué au troisième trimestre de 2016.

### **Recommandation 4**

**Que la Ville apporte des améliorations à MarkView pour qu'un ordre de priorité soit signalé aux utilisateurs.**

#### **Réponse de la direction**

La direction a clarifié le message envoyé aux utilisateurs pour leur signaler une facture prioritaire à approuver. Elle juge cette recommandation réglée.

### **Recommandation 5**

**Que la Ville instaure un processus de suivi et de signalement des pénalités payées en raison des processus internes de l'Unité.**

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité instaurera un processus de suivi et de signalement des pénalités payées d'ici la fin du deuxième trimestre de 2016.

**Recommandation 6**

**Que la Ville améliore son programme actuel de production de rapports sur les comptes créditeurs pour informer régulièrement chaque unité opérationnelle de ses résultats.**

**Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'Unité prépare actuellement un tableau de bord de rendement partagé avec la haute direction du Service des finances. Le tableau de bord présente des renseignements à l'échelle de la Ville. L'Unité le modifiera pour fournir des renseignements pertinents à l'Unité des services financiers dès le deuxième trimestre de 2016.

**Recommandation 7**

**Que la Ville mette en place les outils nécessaires à un suivi et à une analyse efficaces (y compris le suivi automatisé des rabais potentiels en fonction de la date de réception de la facture) afin que les factures soient remplies automatiquement et qu'il soit possible de valider seulement les champs sélectionnés pour une vérification et une analyse de la productivité, notamment une analyse du débit de traitement par personne et par activité en fonction d'indicateurs de rendement.**

**Réponse de la direction**

Pour assurer l'efficacité maximale des activités grâce à l'automatisation, l'Unité a étudié les améliorations suivantes à apporter au système :

- un changement à la configuration du système SAP pour que les factures soient payées en fonction de leur date de réception et non de la date qui y figure;
- un forfait libre-service qui permettrait aux fournisseurs de faire approuver et de consulter leurs propres comptes;
- un logiciel d'analytique qui assurerait le suivi des factures, des transactions, des erreurs et de la productivité.

La direction prépare actuellement un dossier de décision pour les outils énumérés ci-dessus. Ce dossier sera terminé au premier trimestre de 2016 et présenté à l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale pour examen et approbation à sa prochaine réunion.

### ***Économies potentielles***

Un cadre de contrôle de gestion strict qui régit les comptes créditeurs réduit directement les coûts en aidant à payer les factures à temps pour éviter les pénalités, à profiter des rabais offerts par les fournisseurs et à éviter de payer la même facture plusieurs fois. L'Unité a pris des mesures pour profiter de rabais en repérant et en priorisant les factures qui en prévoient, notamment par l'utilisation des modules qui permettent de mettre en évidence les factures prioritaires dans MarkView.

Même si ces mesures ont amélioré la capacité de l'Unité à profiter des rabais des fournisseurs, cette amélioration se limite aux situations où la date de la facture est proche de la date de réception. Pour profiter pleinement des rabais, l'Unité reconnaît qu'il faut modifier le système afin qu'il tienne compte de la date de réception plutôt que de la date de la facture. Nous avons aussi constaté que l'Unité s'attend à ce que les services traitent les factures rapidement quand ils sont informés d'un rabais possible<sup>4</sup>.

En outre, si la Ville était au courant des pénalités payées en raison de retards de paiement (malgré qu'elles ne soient pas très importantes), elle constaterait les pertes financières résultant de processus internes inefficaces. En priorisant et en signalant les factures venant à échéance, la Ville devrait réduire au minimum ces pertes.

Il y aurait également d'autres façons de mettre à profit les technologies existantes pour prévenir le paiement de la même facture plus d'une fois. Nous avons trouvé des exemples de paiements en double, et même s'il existe des mécanismes de recouvrement, ces mécanismes demandent du temps aux employés.

L'Unité a décelé des sources d'économies potentielles, que notre vérification a validées, au moyen d'outils d'analyse et de suivi améliorés. Elle entend mettre à profit les outils disponibles pour faire le suivi des activités et proposer des changements potentiels à apporter aux processus, qui se traduiraient par des gains d'efficacité et des économies. Ce suivi viserait notamment le débit de traitement des processus de l'Unité. En relevant les lacunes des processus, des occasions de simplification seront mises au jour et, au fil du temps, entraîneront des économies nettes pour la Ville : si moins de gens participent au traitement d'une même facture, le coût total de traitement diminuera.

### ***Conclusion***

Des bases solides sont en place pour veiller à l'approbation et à l'exactitude des factures des fournisseurs de biens et de services de la Ville. Ces bases comprennent l'établissement de rôles et de responsabilités officiels, la conception et la mise en œuvre de contrôles manuels et automatisés tout au long du cycle de vie des factures et un suivi des contrôles destiné à vérifier qu'ils fonctionnent comme prévu. La vérification

---

<sup>4</sup> bilan de 2014 des comptes créditeurs montrait que la Ville a renoncé à 16 243 rabais, pour une perte potentielle totale de 603 437 \$.

a toutefois révélé des situations précises dans lesquelles les contrôles mériteraient d'être renforcés et appliqués uniformément. Elle a aussi permis de repérer des occasions de mettre à profit les technologies existantes pour vérifier que la Ville traite les factures des fournisseurs efficacement, réduit ses coûts au maximum et surveille le rendement de toutes ses activités.

### ***Remerciements***

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance pour l'aide et la coopération de la direction à notre endroit.