

UTILISATION DE CARTES DE CRÉDIT ET REMBOURSEMENT DE DÉPENSES AUX MEMBRES DU PERSONNEL

VILLE DE SAINT-AMABLE

Québec, siège social

10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 24.200, 24^e étage
Case postale 24
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Il est publié à l'adresse suivante : www.cmq.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-555-04663-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2026.

La Commission municipale a annoncé, en septembre 2025, la réalisation de travaux d'audit dans une municipalité portant sur l'utilisation des cartes de crédit et le remboursement de dépenses aux membres du personnel. Ces travaux ont été menés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d'audit de performance est adressé à la municipalité ayant fait l'objet de l'audit, plus particulièrement au conseil municipal de la Ville de Saint-Amable.

La municipalité auditée doit déposer ce rapport lors de la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis au ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission.

Comme indiqué dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, chaque municipalité auditée est invitée à élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations formulées dans ce rapport. Un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

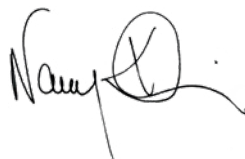
Enfin, il convient de mentionner que ces travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative. Ils visent à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin d'améliorer la gouvernance et la gestion non seulement des entités auditées, mais aussi de l'ensemble du milieu municipal, renforçant ainsi la confiance de la population dans ses institutions. Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Le président,



Louis Morneau
Québec, août 2026

La vice-présidente à la vérification,



Nancy Klein
Québec, août 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. Mise en contexte	5
2. Résultats de l'audit	10
Quelles sont les exigences et les saines pratiques?	11
Quels sont les constats de notre audit?	14
Les mesures d'encadrement mises en place sont inadéquates.	14
Des mesures importantes d'encadrement sont manquantes	15
Des dépenses engagées ou payées sans contrôles clés adéquats	17
Recommandations	19
Commentaires de la municipalité auditée	20
Annexes	21



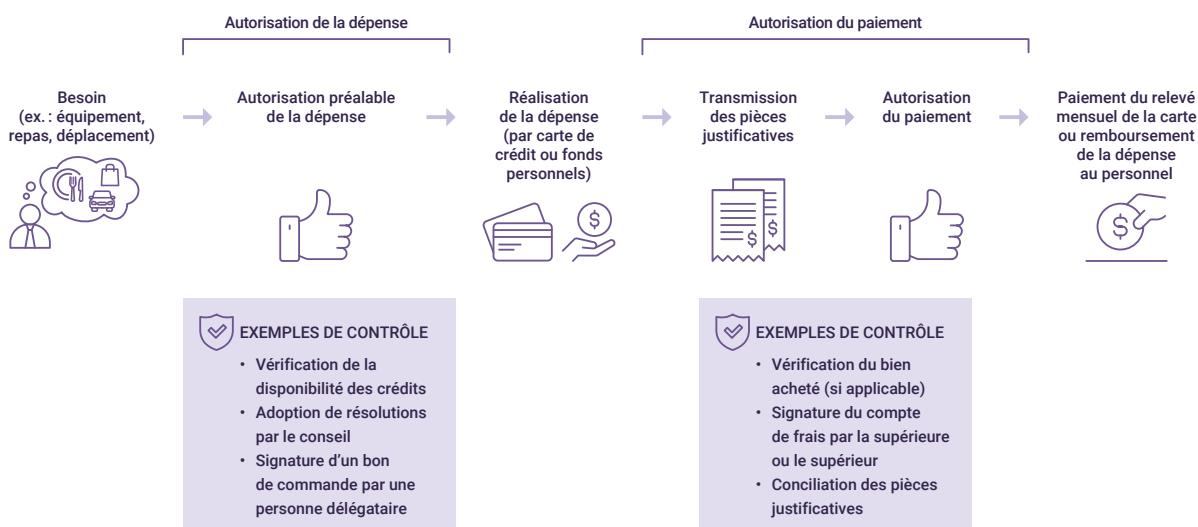
1 MISE EN CONTEXTE

Qu'avons-nous audité ?

1. Pour mener à bien leurs activités courantes, les municipalités engagent des dépenses et en effectuent le paiement. L'utilisation de cartes de crédit peut constituer un moyen d'offrir de la flexibilité lors de l'achat de biens ou de services. Il en est de même pour des dépenses réalisées par des membres du personnel à partir de leurs fonds et qui leur sont ensuite remboursées par les municipalités (ex. : inscription à une formation, frais de déplacement). Cependant, ces façons de faire sont susceptibles d'exposer les municipalités à des risques supplémentaires d'erreur, d'abus et de fraude.

2. Pour minimiser ces risques et assurer une saine gestion des fonds publics, un encadrement adéquat doit être défini et des activités de contrôle doivent être appliquées rigoureusement aux différentes étapes du cheminement de ces dépenses. La figure 1 offre un aperçu du cheminement d'une dépense réalisée avec une carte de crédit municipale ou effectuée par une ou un membre du personnel à partir de ses fonds, qui lui sont ensuite remboursés, ainsi que des exemples d'activités de contrôle associées pouvant être mises en place.

FIGURE 1 – Grandes étapes¹ du cheminement d'une dépense réalisée avec une carte de crédit municipale ou remboursée à une ou un membre du personnel, selon les saines pratiques



1. Ce processus pourrait comporter des étapes supplémentaires selon les réglementations et les pratiques de gestion locales, qui peuvent varier dans les différentes municipalités.

3. Nos travaux d’audit ont donc visé à déterminer si la Ville de Saint-Amable a encadré et contrôlé l’usage des cartes de crédit et les activités liées au remboursement de dépenses de manière à assurer une saine gestion des fonds publics. Ils portent principalement sur la période du 1^{er} octobre 2023 au 31 décembre 2025. Toutefois, certaines observations peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période. L’objectif de l’audit, les critères d’évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l’annexe 1. Le cadre légal ainsi que les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes sont détaillés à l’annexe 2.

Qui avons-nous audité ?

4. La ville de Saint-Amable est située dans la région administrative de la Montérégie et elle fait partie de la municipalité régionale de comté de Marguerite-D’Youville. Sa loi d’application est la *Loi sur les cités et villes* (LCV). En 2025, sa population, qui est en croissance, était de 14 089 personnes. Sur le plan financier, la Ville disposait, à la fin de l’exercice 2024, d’un excédent de fonctionnement accumulé de 8,3 millions de dollars. Les charges totales, quant à elles, étaient de 21,1 millions de dollars.

5. Pour encadrer ses dépenses, la Ville de Saint-Amable a adopté, en octobre 2023, le *Règlement 798-00-2023 de délégation de pouvoir aux employés municipaux ainsi que sur le contrôle et le suivi budgétaire* (le Règlement). Ce règlement, qui a fait l’objet de légères modifications en 2024 et en 2025, est resté en vigueur jusqu’à la fin de la période auditée. Il désigne notamment les membres du personnel auxquels s’applique une délégation du pouvoir de dépenser et les seuils d’autorisation de ce pouvoir, tels qu’ils sont rapportés au tableau 1. Par ce règlement, les membres du personnel désignés sont autorisés à utiliser les ressources financières de la Ville pour effectuer des dépenses qui relèvent des compétences municipales, selon les conditions prévues par la loi.

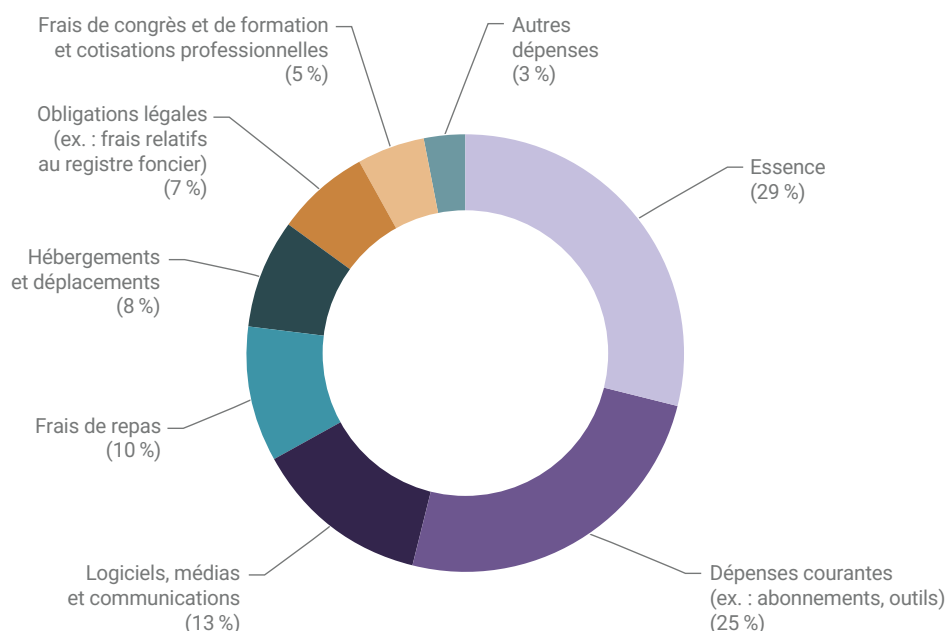
TABLEAU 1 – Seuils de délégation attribués par le Règlement

	Seuil d’autorisation
Directrice ou directeur général	Jusqu’au seuil d’appel d’offres public fixé par règlement ministériel ¹
Directrice ou directeur général adjoint	≤ 50 000 \$
Directrice ou directeur, directrice ou directeur adjoint, trésorière ou trésorier adjoint, cheffe ou chef de division	≤ 25 000 \$
Ingénieure ou ingénieur de projet, contremaître, cheffe ou chef aux opérations	≤ 10 000 \$
Conseillère ou conseiller, coordonnatrice ou coordonnateur, technicienne ou technicien en génie civil et greffière ou greffier adjoint	≤ 5 000 \$
Adjointe ou adjoint à la direction générale	≤ 1 000 \$

1. Au 31 décembre 2025, le seuil d’appel d’offres public était de 133 800 \$.

6. Pour acheter des biens ou des services entre le 1^{er} octobre 2023 et le 31 décembre 2025, la Ville a attribué une carte de crédit personnalisée à dix délégataires du pouvoir de dépenser. De plus, 37 cartes de crédit réservées à l'achat de carburant pour les véhicules municipaux étaient disponibles. De fait, l'utilisation des cartes de crédit est une pratique courante à la Ville de Saint-Amable. Pendant la période couverte par la portée de l'audit, un peu plus de 1 100 transactions ont été effectuées avec les cartes de crédit personnalisées, pour un total d'environ 235 000 \$. Les cartes réservées à l'achat de carburant ont quant à elles servi à payer un peu plus de 95 000 \$ d'essence. La distribution des dépenses payées avec les cartes de crédit est présentée à la figure 2.

FIGURE 2 – Distribution des dépenses payées par carte de crédit



7. Sur la période auditée, plus de 100 000 \$ ont aussi été remboursés à des membres du personnel. Les achats faisant l'objet de réclamations concernent, par exemple, des vêtements et des équipements fournis par l'employeur, du matériel (ex. : outils, produits ménagers, décorations), des formations, des déplacements et des frais de téléphonie mobile ou de repas.

Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

8. Sans un encadrement et un contrôle adéquats des cartes de crédit et du remboursement des dépenses, une municipalité risque d'engager des ressources de façon inappropriée. Elle s'expose aussi davantage à des risques d'erreur, d'abus et de fraude. À l'inverse, si l'encadrement et les contrôles en place sont adéquats et rigoureusement appliqués, une municipalité favorise une saine gestion des fonds publics. En précisant notamment ses attentes, les moyens de s'y conformer et les conséquences en cas d'écarts, elle diminue les zones grises et contribue à responsabiliser les membres de son personnel.

9. À la Ville de Saint-Amable, le Règlement prévoit des seuils de délégation relativement importants. De plus, les achats faits avec des cartes de crédit municipales et les demandes de remboursement concernent régulièrement des dépenses qui sont, étant donné leur nature, plus risquées. Dans ce contexte, il importe que la Ville veille à ce que chaque dépense effectuée soit pertinente et justifiée au regard de ses objectifs et des saines pratiques.

10. Dans un rapport d'enquête publié en août 2025, la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale de la Commission municipale du Québec faisait part de ses préoccupations relatives aux mécanismes mis en place par la Ville de Saint-Amable pour assurer une bonne gestion des fonds publics. Dans les circonstances, il était recommandé que la Commission procède à un audit. Après une analyse préliminaire des risques, la Vice-présidence à la vérification a observé différents enjeux relatifs à l'utilisation des cartes de crédit municipales et au remboursement de dépenses au personnel, et elle a décidé de réaliser un audit. Le présent rapport en est le résultat.

Comment cet audit est-il utile ?

11. En plus de fournir une évaluation indépendante et objective du sujet considéré, nos travaux d'audit permettent d'outiller l'ensemble du milieu municipal, notamment en communiquant les obligations légales et réglementaires ainsi que les saines pratiques de gestion.



2 **RÉSULTATS DE L'AUDIT**

12. La première section présente les exigences et les saines pratiques recommandées concernant les éléments analysés dans le cadre de l'audit. Notre appréciation quant à leur application par la Ville de Saint-Amable est présentée dans la section portant sur les constats de l'audit.

Quelles sont les exigences et les saines pratiques?

Le symbole  représente les exigences.

Encadrement général du pouvoir de dépenser	– Une municipalité doit avoir un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Ce règlement doit notamment prévoir le moyen pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à toute prise de décision autorisant une dépense. – Pour déléguer le pouvoir de dépenser à des membres de son personnel, le conseil municipal doit adopter un règlement. Le règlement de délégation doit indiquer le champ de compétence auquel s'applique la délégation du pouvoir de dépenser, les montants pouvant être autorisés par les délégataires et toutes autres conditions auxquelles est faite la délégation.	
Encadrement des frais de déplacement, de représentation et de réunion	– Des principes encadrant les dépenses de déplacement, de représentation et de réunion devraient être établis pour promouvoir une utilisation optimale et justifiable des fonds publics par le personnel. Plus particulièrement, ces principes devraient notamment : • Exiger que toute dépense soit engagée dans l'intérêt de l'organisation et qu'elle soit directement en lien avec le mandat ou les responsabilités de la personne qui l'effectue; • Privilégier des dépenses de déplacement, de représentation et de réunion correspondant aux coûts normaux ou usuels pour ces activités; • Établir des orientations claires quant aux circonstances jugées acceptables pour engager des dépenses relatives aux repas, à l'hébergement et aux déplacements.	
Encadrement des cartes de crédit	– Des règles ou des directives devraient être établies pour encadrer l'attribution et l'utilisation des cartes de crédit. Elles devraient notamment préciser : • La distribution et la gestion des cartes, y compris la détermination des limites de crédit applicables; • Les utilisateurs autorisés et leurs obligations; • Les mesures de sécurité à appliquer, par exemple en ce qui concerne leur rangement; • Les types de dépenses admissibles et ceux qui ne le sont pas (ex. : boissons alcoolisées); • La procédure de vérification à suivre, y compris les pièces justificatives à fournir et les délais à respecter; • Les mesures prévues en cas d'utilisation déraisonnable ou non conforme de la carte.	

Encadrement du remboursement de dépenses	– Des règles devraient être établies pour encadrer le remboursement de dépenses. Elles devraient notamment préciser : • Les types de dépenses admissibles et ceux qui ne le sont pas (ex. : boissons alcoolisées, infractions au code de la route); • Les montants maximaux tolérés pour chaque dépense; • La procédure de vérification à suivre, y compris les pièces justificatives à fournir et les délais à respecter. – Un formulaire standardisé devrait être élaboré pour consigner les réclamations.
Autorisation des dépenses	– Une vérification de la disponibilité des crédits doit être effectuée avant d'engager une dépense.  – À la Ville de Saint-Amable, lorsque les crédits sont indisponibles, un transfert budgétaire approuvé par l'instance appropriée doit être effectué pour corriger la situation avant l'autorisation de la dépense.  – L'engagement d'une dépense doit être autorisé par le conseil ou par une ou un délégataire approprié du pouvoir de dépenser, selon les exigences en vigueur. À la Ville de Saint-Amable, cette autorisation doit avoir fait l'objet d'un bon de commande.  – Les dépenses pour le compte de membres du conseil municipal doivent avoir été autorisées par résolution, avoir été effectuées dans le cadre des fonctions de ces derniers, et ne pas être déjà couvertes par leur allocation de dépenses. 

ALLOCATION DE DÉPENSES

L'allocation de dépenses est un montant versé aux élues et élus pour couvrir les dépenses inhérentes à leurs fonctions. L'élue ou l' élu utilise son allocation de dépenses à sa discrétion, comme représentante ou représentant de la population. Elle peut être utilisée, par exemple, pour payer des repas afin de rencontrer des citoyennes et des citoyens et d'échanger avec eux ou pour se déplacer aux séances du conseil.

Pièces justificatives et vérification des dépenses	– Pour chaque dépense, les pièces justificatives fournies devraient permettre d'attester le motif, la raisonnable et la pertinence de la dépense. Plus particulièrement : • Les déplacements devraient être justifiés (lieux de départ et d'arrivée, distance parcourue, nature de l'activité) lorsqu'un véhicule personnel est utilisé; • Les frais d'hébergement devraient être attestés par une facture détaillée indiquant le nombre de nuitées et les frais supplémentaires, le cas échéant; • Les frais de repas devraient être attestés par une facture détaillée et le motif devrait être justifié. Lorsqu'ils concernent d'autres personnes que celles faisant une réclamation, l'identité, la fonction et l'organisation de celles-ci devraient être indiquées. – Les pièces justificatives devraient être transmises à l'intérieur d'un délai approprié, afin d'assurer le contrôle des dépenses au moment opportun. – La concordance du bien reçu au regard de ce qui a été acheté devrait être vérifiée par une personne différente de celle qui a autorisé l'engagement des fonds avec une carte de crédit ou à partir de fonds personnels. – Une vérification des comptes de frais et des pièces justificatives associées devrait être effectuée par la supérieure ou le supérieur de la réclamante ou du réclamant avant que le paiement de la dépense soit autorisé.	
Reddition de comptes	– À la première séance ordinaire tenue après l'expiration d'un délai de 25 jours suivant l'autorisation de la dépense, le conseil municipal doit être informé des dépenses autorisées au moyen d'un rapport qui lui est transmis.	COMPTE DE FRAIS L'Office québécois de la langue française définit un compte de frais comme étant un « relevé des dépenses de caractère personnel qu'une personne au service d'un organisme ou d'une entreprise peut engager en raison de la nature de son travail, et qui lui seront remboursées ».



Quels sont les constats de notre audit ?

CONSTAT 1

Les mesures élaborées par la Ville pour encadrer l'attribution et l'utilisation des cartes de crédit municipales ainsi que le remboursement de dépenses au personnel sont inadéquates et incomplètes. De fait, elles n'atténuent pas suffisamment le risque d'erreur, d'abus et de fraude dans l'utilisation des fonds publics.

Les mesures d'encadrement mises en place sont inadéquates

13. La Ville de Saint-Amable dispose de peu de mesures formelles d'encadrement. Celles qui existent sont dispersées dans le Règlement, les conventions collectives, certains contrats de travail, la *Politique d'événements spéciaux et sociaux*, un formulaire de demande de remboursement et des directives internes.

14. D'une part, les dépenses de déplacement, de congrès, de formation et de perfectionnement et celles effectuées pour l'achat d'aliments et de breuvages, sans égard au mode de paiement, ainsi que les achats effectués par carte de crédit font partie de la liste des dépenses incompressibles adoptée par résolution à la Ville. En les identifiant comme telles, la Ville peut les comptabiliser et les payer sans qu'une preuve d'autorisation préalable soit demandée. Toutefois, ces types de dépenses ne sont pas des dépenses incompressibles. Étant donné leur nature plus risquée, elles doivent plutôt faire l'objet de contrôles suffisants. Pour cette raison, elles ne devraient pas apparaître sur cette liste.

15. D'autre part, certaines des mesures prévues dans l'encadrement se contredisent entre elles. En effet, selon le Règlement, toute autorisation de dépenses doit faire l'objet d'un bon de commande. Or, des directives internes indiquent au personnel de ne pas produire un tel bon pour les achats effectués avec une carte de crédit municipale auprès de fournisseurs non récurrents. Cette lacune aurait pu être évitée par un meilleur arrimage entre le cadre réglementaire et les directives en place. Soulignons par ailleurs qu'à la Ville de Saint-Amable les bons de commande constituent un contrôle pertinent des dépenses engagées, permettant notamment de s'assurer qu'elles sont préalablement autorisées et de garantir la disponibilité des crédits.

DÉPENSES INCOMPRESSIBLES

Les dépenses incompressibles sont des coûts fixes ou inévitables découlant d'une entente ou des coûts relatifs aux activités intrinsèques de la municipalité. Par exemple, les dépenses suivantes sont habituellement considérées comme incompressibles :

- Rémunération des élu·es et élus municipaux ;
- Rémunération et autres avantages sociaux des fonctionnaires régis par un contrat de travail ;
- Quotes-parts à verser à des organismes supramunicipaux ;
- Provisions et autres affectations comptables ;
- Électricité, chauffage et télécommunications.

16. De plus, nos analyses démontrent que certaines mesures élaborées par la Ville sont incomplètes. Par exemple, la *Politique d'événements spéciaux et sociaux* mériterait d'être bonifiée, puisqu'elle ne contient pas de balises en ce qui a trait aux cadeaux de reconnaissance offerts à des bénévoles ni en ce qui a trait aux frais engendrés pour l'accueil de nouveaux membres du personnel. Comme de telles dépenses sont parfois engagées par la Ville, un minimum de balises permettrait de réduire le risque que des cadeaux inappropriés ou excessifs pour l'occasion soient payés.

Des mesures importantes d'encadrement sont manquantes

17. D'abord, l'attribution des cartes de crédit à des membres du personnel ne repose sur aucun critère prédéfini, et aucune mesure d'encadrement des cartes n'a été développée pour déterminer, entre autres, les limites de crédit à octroyer et les situations exigeant l'annulation d'une carte. Par conséquent, il est possible que des cartes de crédit soient émises sans que les besoins opérationnels le justifient, augmentant, pour la Ville, la charge administrative, mais aussi les risques additionnels associés à ce mode de paiement, notamment ceux de fraude et d'abus potentiels.

18. Ensuite, la Ville n'a pas mis en place les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les cartes de crédit municipales sont rangées d'une manière sécuritaire et n'a pas non plus prévu de mesures visant à réduire le risque que leur titulaire les confonde avec une carte personnelle, au moment d'effectuer un achat. À cet égard, nos travaux ont relevé quelques cas d'achats personnels effectués avec une carte de crédit municipale, par erreur. Bien que les contrôles internes aient permis de détecter ces situations, les efforts déployés par la Ville pour les corriger auraient pu être évités. Ainsi, l'utilisation, par exemple, d'un étui distinctif permettrait de diminuer les occasions de confondre la carte municipale avec une carte personnelle.

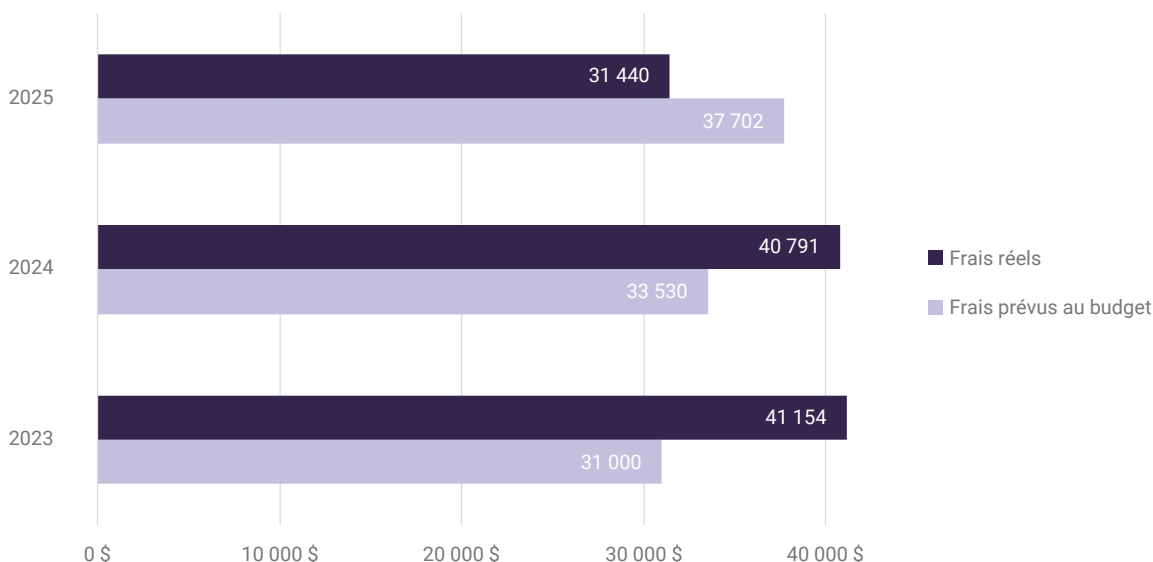
19. De plus, pendant la majorité de la période auditée, les dépenses de représentation et de déplacement n'étaient pas spécifiquement encadrées, exception faite du kilométrage effectué avec un véhicule personnel. Ainsi, aucun tarif maximal par type de dépenses n'était défini, notamment pour les repas ou les hébergements. Aussi, la Ville n'avait pas formellement communiqué à son personnel de principes ou d'orientations valorisant une culture de dépenses responsables, par exemple en encourageant les rencontres en ligne ou le covoiturage lorsque possible. Par conséquent, l'évaluation de la raisonnable des dépenses est laissée au jugement des différents gestionnaires responsables de les autoriser. Considérant qu'il s'agit de fonds publics, il est essentiel pour une municipalité d'établir ce qui est acceptable ou non. D'ailleurs, la figure 3 compare les frais de représentation et de déplacement prévus au budget adopté par le conseil avec ceux réellement engagés à la fin de l'exercice.

DÉPENSES DE REPRÉSENTATION ET DE DÉPLACEMENT

Des dépenses de représentation peuvent être engendrées lors d'activités officielles où une personne autorisée agit au nom de la municipalité dans le but d'exercer certaines fonctions représentatives.

Les dépenses de déplacement sont des dépenses de transport, d'hébergement ou de repas qu'une employée ou un employé doit effectuer dans le cadre d'un déplacement à des fins professionnelles.

FIGURE 3 – Frais de représentation et de déplacement prévus au budget par rapport à ceux réellement engagés



20. En outre, la Ville n’a pas communiqué à son personnel de directives indiquant quel mode de paiement privilégier selon le type de dépenses, entre la facturation directe, la carte de crédit municipale et les fonds personnels qui seront ensuite remboursés. D’ailleurs, nos analyses ont démontré qu’il arrive que des détenteurs d’une carte de crédit municipale paient des dépenses d’hébergement ou de matériel à partir de leurs propres fonds, puis demandent un remboursement. Dans ces circonstances, le recours à la facturation directe, lorsque cette option est possible, aurait été à privilégier puisque c’est ce mode de paiement qui permet de minimiser les charges administratives de la Ville. À défaut, l’utilisation de la carte de crédit municipale aurait aussi été plus appropriée.

FACTURATION DIRECTE

La facturation directe correspond au processus impliquant qu’un fournisseur transmette directement une facture à la municipalité, sans intermédiaire.

21. Depuis octobre 2025, la Ville de Saint-Amable dispose d’une *Politique relative au remboursement de dépenses des employés municipaux*. L’adoption d’une telle politique constitue une avancée vers un encadrement plus rigoureux des dépenses effectuées par le personnel, puisqu’elle répond à quelques-unes des lacunes identifiées précédemment. Toutefois, elle n’est pas suffisamment précise pour assurer une saine gestion des fonds publics. Par exemple, la Politique indique que certains frais réclamés, pour être remboursés, doivent être « raisonnables ». Il s’agit toutefois d’une notion subjective que la Ville n’a pas définie pour faciliter son appréciation.

22. Enfin, jusqu'à l'été 2025, la Ville de Saint-Amable n'avait pas encadré adéquatement une situation susceptible de créer un conflit d'intérêts. En effet, la responsabilité d'approuver les demandes de remboursement de dépenses de gestionnaires ayant une relation personnelle significative a été confiée à un gestionnaire qui leur était subalterne. Par ailleurs, cette personne n'avait pratiquement reçu aucune consigne particulière quant à la manière d'approuver les dépenses de ses supérieurs, ni d'indication concernant la marche à suivre en cas d'interrogation. Ce contexte s'avère problématique, car il augmente le risque d'irrégularités, en favorisant notamment la connivence entre ces personnes. Parmi les dépenses analysées, nous n'avons toutefois pas observé d'élément nous permettant de croire que ces risques ont pu se concrétiser. À partir de l'été 2025, la Ville a modifié ses façons de faire en concordance avec les saines pratiques, en confiant au maire la responsabilité d'approuver les dépenses des personnes concernées.

23. Considérées dans leur ensemble, les lacunes mentionnées précédemment peuvent diminuer l'efficacité du processus de gestion des dépenses. En effet, des consignes contradictoires ou incomplètes occasionnent des zones grises ou de la confusion. Cette situation peut se traduire par davantage d'erreurs et de charges administratives.

Des dépenses engagées ou payées sans contrôles clés adéquats

CONSTAT 2

Les lacunes constatées dans l'encadrement à la Ville ont fait en sorte que des contrôles clés n'ont pas été correctement appliqués à des dépenses réalisées par carte de crédit ou effectuées par des membres du personnel à partir de leurs fonds, qui leur ont ensuite été remboursés. Conséquemment, des dépenses ont été engagées ou payées sans être justifiées selon les saines pratiques.

24. Les membres du personnel de la Ville de Saint-Amable ont engagé des dépenses pour le compte de membres du conseil municipal sans que celles-ci soient autorisées. En effet, la *Loi sur le traitement des élus municipaux* prévoit des règles particulières d'autorisation des dépenses des élus et élus municipaux, lesquelles doivent faire l'objet d'une résolution du conseil municipal. Par exemple, lors de la participation de membres du conseil à des événements, nous avons observé que des repas et des séjours à l'hôtel ont été assumés par des membres du personnel à même leurs fonds personnels, qui leur ont ensuite été remboursés, ou avec leur carte de crédit municipale sans qu'une résolution ait d'abord été adoptée.

25. Une situation particulière a également été observée en ce qui concerne l'autorisation de dépenses provenant du service de sécurité incendie de la Ville de Saint-Amable. Depuis 2024, la direction de ce service est assurée par le service de sécurité incendie de la Ville de Sainte-Julie, en vertu d'une entente intermunicipale. Par cette entente, le chef de division en poste à Saint-Amable est devenu un employé de

ENGAGEMENT DE DÉPENSES

Selon le *Manuel de la présentation de l'information financière municipale*, l'engagement est une obligation contractée envers un tiers de se procurer un bien ou un service qui n'est pas encore reçu. Pour les achats de biens ou services, l'autorisation d'engagement survient généralement au moment de l'approbation du bon de commande.

la Ville de Sainte-Julie. Dans le cadre de ses fonctions, il a reçu une carte de crédit de la Ville de Saint-Amable afin d'effectuer des achats pour le compte de celle-ci. La Ville de Saint-Amable reçoit et approuve aussi des demandes de remboursement provenant de cette personne. Or, la LCV ne permet pas à un conseil municipal de déléguer son pouvoir de dépenser à une employée ou un employé d'une autre municipalité. Dans ces circonstances, la Ville n'aurait donc pas dû émettre une carte de crédit à ce chef de division ni lui permettre d'engager ou d'autoriser des dépenses.

26. De plus, parmi les dépenses analysées, plusieurs ont été payées, soit au moyen d'une carte de crédit municipale ou à même des fonds personnels, sans qu'un contrôle physique du bien acquis ait été effectué par une personne différente de celle qui a autorisé l'engagement des fonds. Ce contrôle est pourtant nécessaire pour réduire les risques de détournement d'actifs. Par exemple, nous avons relevé des cas où des cadeaux et des bouteilles de vin ont été achetés par des employées ou des employés, pour différents événements spéciaux ou de reconnaissance. Ces achats n'ont toutefois pas fait l'objet d'une vérification de concordance démontrant que la totalité des biens a bel et bien été reçue par la Ville avant que les relevés de crédit soient payés ou que les remboursements soient versés. Nous avons également observé deux situations où des biens ont été livrés aux domiciles d'employées ou d'employés sans qu'aucune trace confirme leur réception par la Ville. Bien que cette dernière nous ait confirmé avoir effectivement reçu les biens, une telle pratique ne répond pas aux principes de contrôle interne et, de façon plus générale, de saine gestion.

27. À la Ville de Saint-Amable, des paiements ont été autorisés sans que certains contrôles importants soient rigoureusement appliqués au préalable. Ainsi, des paiements ont été effectués même si des pièces justificatives essentielles ou recommandées par les saines pratiques étaient manquantes. Par exemple, des frais de kilométrage ont été payés par la Ville sans qu'elle dispose d'informations sur le lieu de départ et celui d'arrivée. Des frais de repas ont aussi été payés sans qu'une facture détaillée soit fournie. Par ailleurs, dans plusieurs cas où des repas étaient aussi offerts à d'autres personnes, leur identité n'était pas précisée sur les pièces justificatives transmises. Ce faisant, la Ville n'était donc pas en mesure de s'assurer qu'il s'agissait bel et bien de membres de son personnel ou que ces repas étaient pertinents au regard de ses activités et de ses objectifs.

28. Nous avons aussi relevé des cas où les paiements ont été autorisés, alors que la description du motif de la dépense était manquante ou insuffisante. En effet, pour plusieurs dépenses analysées, les informations consignées ne permettaient pas de démontrer que la dépense était en lien avec la mission ou les objectifs de la Ville ou les fonctions professionnelles de l'employée ou l'employé. Ces dépenses concernaient des achats de repas, de cadeaux et d'alcool et des frais de déplacement. Même si la Ville nous a fourni des explications a posteriori pour la plupart de ces dépenses, celles-ci n'avaient pas été initialement consignées sur les pièces justificatives ayant servi lors de l'autorisation du paiement. Ainsi, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer si un contrôle adéquat a été appliqué.

PAIEMENT DE DÉPENSES

Le paiement survient après la réception de la facture. Il correspond au décaissement des fonds.

29. Enfin, la reddition de comptes des dépenses autorisées n'est pas toujours faite selon le délai prévu à la LCV. En effet, plus de la moitié des dépenses parmi celles que nous avons analysées et qui ont été effectuées au moyen d'une carte de crédit ou remboursées au personnel n'ont pas été présentées lors de la première séance ordinaire tenue après l'expiration d'un délai de 25 jours suivant leur autorisation, mais plutôt lors de séances du conseil subséquentes. Cette situation découle notamment du fait qu'aucune échéance de transmission des réclamations et des pièces justificatives à la direction des finances n'a été communiquée au personnel, ce qui, par conséquent, fait en sorte que des dépenses peuvent être traitées plusieurs semaines après leur autorisation. En principe, le délai prévu à la LCV vise à permettre au conseil municipal d'être informé en temps opportun des dépenses autorisées par l'administration. Lorsque cette exigence n'est pas respectée, le conseil et l'administration sont moins en mesure de suivre l'évolution des dépenses ou de prendre les mesures correctives nécessaires au moment approprié.

30. À la lumière de ce qui précède, mentionnons que la culture organisationnelle d'une municipalité, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des attitudes et des modes de fonctionnement qui la caractérisent et influencent ses pratiques, joue un rôle déterminant dans sa performance. À cet égard, les constats exposés dans le présent rapport concernent principalement des dépenses effectuées et approuvées par des gestionnaires, lesquels devraient faire preuve d'exemplarité. Ces constats constituent ainsi des signaux d'alerte qui devraient inciter la Ville à revoir son cadre de gouvernance et ses contrôles, de façon à valoriser le respect des exigences et des saines pratiques.

RECOMMANDATIONS

À la Ville de Saint-Amable

1. Encadrer formellement l'attribution et l'utilisation des cartes de crédit ainsi que le remboursement de dépenses de manière à atténuer le risque d'erreur, d'abus ou de fraude et communiquer cet encadrement aux membres du personnel de la Ville.
2. S'assurer que les dépenses effectuées par carte de crédit et celles remboursées aux membres du personnel respectent les dispositions légales et réglementaires en matière d'autorisation des dépenses, de délégation du pouvoir de dépenser et de contrôle et de suivi budgétaires.
3. Mettre en place des mécanismes efficaces de contrôle et de surveillance pour que les dépenses effectuées par carte de crédit et celles remboursées aux membres du personnel soient gérées de manière rigoureuse et justifiées adéquatement.

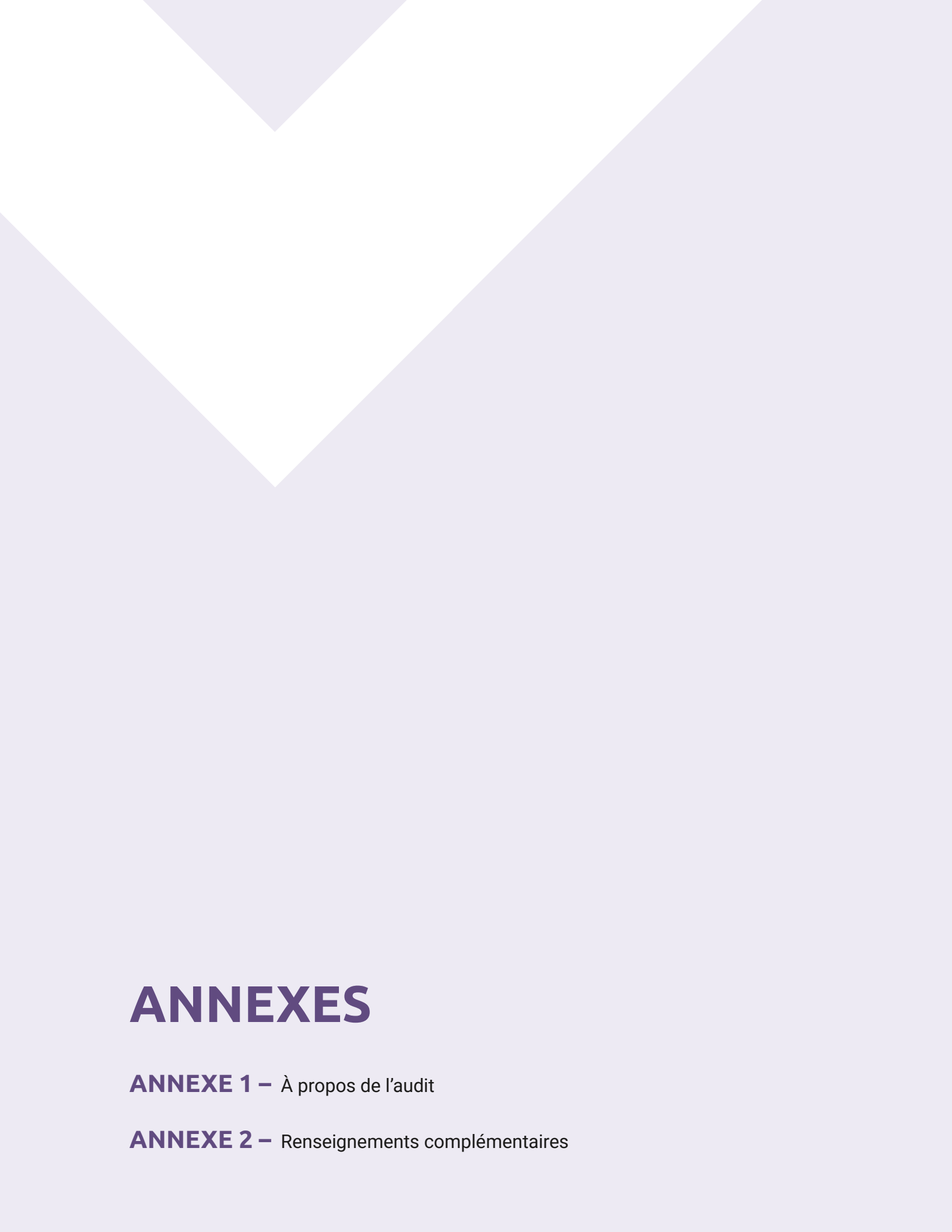
COMMENTAIRES DE LA MUNICIPALITÉ AUDITÉE

La municipalité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires officiels, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Ville de Saint-Amable

« La Ville de Saint-Amable a pris connaissance du rapport d'audit de la Commission municipale du Québec, de ses constats ainsi que des recommandations qui y sont formulées.

« La Ville donnera suite aux recommandations de la Commission et élaborera un plan d'action afin de poursuivre l'amélioration de son cadre de gouvernance et de ses mécanismes de contrôle. »



ANNEXES

ANNEXE 1 – À propos de l’audit

ANNEXE 2 – Renseignements complémentaires

ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT

La responsabilité de la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à exprimer une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères se fondent principalement sur les exigences comprises dans la *Loi sur les cités et villes* et les règlements pertinents, ainsi que sur les saines pratiques de gestion promues par des organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Objectif

Déterminer si la Ville encadre et contrôle l'usage des cartes de crédit et les activités liées au remboursement de dépenses d'une manière qui assure une saine gestion des fonds publics.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1. Des règlements, politiques, directives ou procédures ainsi que des outils adéquats ont été mis en place et communiqués au personnel.
2. Les mécanismes de contrôle nécessaires sont mis en place et appliqués.
3. Les dépenses effectuées sont justifiées et respectent les saines pratiques.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidence à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, la Vice-présidence à la vérification applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*. Ainsi, elle conçoit et maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables, et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la Vice-présidence à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

PORTÉE DES TRAVAUX

La municipalité que nous avons auditée est la Ville de Saint-Amable, et nos travaux d'audit ont porté sur l'utilisation des cartes de crédit et le remboursement de dépenses aux membres du personnel. Plus précisément, nous avons analysé leur encadrement. Nous avons également vérifié que les contrôles exigés par la loi et la réglementation et ceux recommandés par les saines pratiques avaient été mis en place et appliqués par la Ville.

Pour mener à bien nos travaux, nous avons procédé à des rencontres avec des intervenantes et intervenants de la Ville, nous avons consulté différents documents internes liés au sujet audité et nous avons analysé le cheminement des dépenses, plus particulièrement entre l'autorisation des engagements et la validation effectuées avant leur paiement. À cet égard, un échantillon de dépenses engagées par l'usage d'une carte de crédit ou par des fonds des membres du personnel, qui leur sont ensuite remboursés, et payées par la Ville entre le 1^{er} octobre 2023 et le 31 décembre 2025, a été déterminé de façon discrétionnaire afin de réaliser nos tests. Les demandes de remboursement de dépenses formulées par les élues et les élus, les dépenses liées à des contrats et les dépenses payées par facturation directe ont été exclues de la portée de cet audit.

Nos travaux se sont déroulés essentiellement d'août 2025 à mai 2026 et ont porté sur la période qui s'étend du 1^{er} octobre 2023 au 31 décembre 2025. Toutefois, certains de nos travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Il importe de préciser que les travaux effectués par la Vice-présidence à la vérification ne constituent pas une enquête ni une tutelle, une administration provisoire, une médiation ou un accompagnement. De plus, ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

Le présent rapport a été achevé le 21 août 2026.

ANNEXE 2

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Cadre légal

La *Loi sur les cités et villes* oblige les municipalités à adopter un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Ce règlement doit prévoir le moyen qui sera utilisé pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à la prise de toute décision autorisant une dépense.

Un règlement de délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses peut également être adopté, en vertu de cette loi, et il permet au conseil municipal de déléguer son pouvoir de dépenser et de passer des contrats à des membres du personnel de la municipalité. Cette délégation peut faire l'objet d'un règlement spécifique ou encore faire partie du règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Le règlement par lequel est délégué le pouvoir de dépenser doit indiquer les éléments suivants :

- Le champ de compétence auquel s'applique la délégation ;
- Les montants qui peuvent être autorisés par des fonctionnaires ;
- Les autres conditions auxquelles est faite la délégation.

En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, toute autorisation de dépenses accordée par une délégation n'a d'effet que si, conformément au règlement adopté décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires, des crédits sont disponibles et affectés aux fins pour lesquelles la dépense est projetée.

Rôles et responsabilités

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans l'utilisation des cartes de crédit et les activités liées au remboursement de dépenses aux membres du personnel. Nous présentons ci-après les principaux rôles et responsabilités directement en lien avec ce sujet, et ce, pour le conseil municipal, la direction générale et les responsables des unités concernées de l'administration municipale.

Conseil municipal

- Veiller à la saine administration de la municipalité, entre autres en prenant des décisions sur les orientations, les priorités et les finances de celle-ci.
- Adopter, amender et abroger les règlements relatifs à l'administration des finances de la municipalité, notamment ceux en matière de contrôle et de suivi budgétaires ainsi que de délégation du pouvoir de dépenser.
- Peut demander une reddition de comptes détaillée des dépenses et des revenus municipaux.
- S'assurer que les dépenses réalisées correspondent à ce qui était prévu au budget.

À titre de cheffe ou chef du conseil, la mairesse ou le maire est tenu :

Mairesse ou maire

- D'exercer un droit de surveillance, d'investigation et de contrôle;
- De veiller à ce que soient exécutées fidèlement et impartialement les décisions du conseil, par exemple en ce qui a trait aux crédits votés et aux dépenses effectuées par des délégataires du pouvoir de dépenser;
- De signer les chèques conjointement avec la trésorière ou le trésorier.

Direction générale

- Planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités financières et administratives de la municipalité.
- Faire rapport au conseil sur tout sujet en vue d'assurer la saine administration des deniers publics.
- Veiller à l'emploi des fonds aux fins pour lesquelles ils ont été votés.

À la Ville de Saint-Amable, les responsabilités suivantes de la trésorerie sont attribuées à la direction générale adjointe :

Trésorerie

- Signer les chèques conjointement avec la mairesse ou le maire.
- Tenir à jour les livres de comptes de la municipalité.
- Obtenir et conserver les pièces justificatives de tous les paiements qu'elle a faits pour la municipalité.

À la Ville de Saint-Amable, la directrice ou le directeur des finances est tenu, entre autres :

**Direction
des finances**

- De procéder au paiement des dépenses incompressibles et des dépenses effectuées dans l'exercice d'une délégation de pouvoir décrétée par règlement;
- De requérir des cartes de crédit municipales et de les attribuer aux fonctionnaires de la Ville qu'elle juge appropriés;
- De colliger et de déposer périodiquement au conseil, lors d'une séance ordinaire, les rapports des dépenses autorisées par tout fonctionnaire responsable d'une activité budgétaire.

Le personnel de la direction des finances est responsable d'examiner les pièces justificatives fournies, et ce, avant d'effectuer le paiement.

**Responsables
d'activité budgétaire**

- Appliquer et respecter les règles de délégation du pouvoir de dépenser et de contrôle et de suivi budgétaires prévues dans la réglementation municipale.
- Faire rapport des dépenses qu'elles ou ils ont autorisées en vertu d'une délégation.
- Effectuer un suivi régulier de leur budget et justifier à la directrice ou au directeur des finances, par écrit, tout écart budgétaire anticipé ou constaté.

**Commission
municipale**

Québec

