



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chief - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Vérification de la fonction de
comptabilité nationale des BNP

Février 2010

NF0601



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs	2
Portée.....	2
Méthodologie.....	3
Constatations et recommandations	4
Gouvernance.....	4
Contrôles de gestion	9
Annexe A – Plan d’action de la direction.....	A-1
Annexe B – Critères de vérification.....	B-1
Annexe C – Faille dans la politique sur les plans de crédit de CANEX.....	C-1



Acronymes et abréviations

A1	Premier achat
A2	Deuxième achat
ABACIS	Système automatisé d'information et de contrôle comptable de la base
ACL	Audit Command Language
AF	Année financière
A-FN-105	Manuel de la politique et des procédures pour la comptabilisation des Fonds non publics
ASPFC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
B&MM	Bien-être et maintien du moral
BFC	Base des Forces canadiennes
BMO	Banque de Montréal
BNCC	Bureau national des comptes clients
BNCF	Bureau national des comptes fournisseurs
BNIT	Bureau national des immobilisations et de la trésorerie
BNP	Biens non publics
BNRF	Bureau national des rapports financiers
BPR	Bureau de première responsabilité
CANEX	Économats des Forces canadiennes
CAPFC	Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
Cmdt B	Commandant de la base
CS Ex	Chef – Service d'examen
CVI	Cycle de vie des immobilisations
DCFNP	Directeur – Comptabilité des Fonds non publics
DDC	Demande de dépenses en capital
DEL	Détails en ligne
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DIB	Détenteur d'inventaire des biens
DISREG	Registre des déboursés
DPF	Dirigeant principal des finances
F&I	Finances et informatique
FCFC	Fonds central des Forces canadiennes



FNP	Fonds non publics
GCFNP	Gestionnaire de la comptabilité des Fonds non publics
GLG	Grand livre général
GNC	Gestionnaire national de la comptabilité
GNCC	Gestionnaire national des comptes clients
GNIT	Gestionnaire national des immobilisations et de la trésorerie
GRC	Gestionnaire régional de la comptabilité
GSABD	Gestionnaire du soutien des applications de base de données
IPO	Instruction permanente d'opération
M&E	Meubles et équipement
MDN	Ministère de la Défense nationale
NATEX	Division de CANEX au sein de la composante de l'OTAN à Geilenkirchen, en Allemagne
NIC	Numéro d'identification de contrôle
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PSP	Programme de soutien du personnel
QG	Quartier général
RH	Ressources humaines
SF RARM	Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire
SUIREG	Registre des factures de fournisseurs



Sommaire des résultats

Conformément à son plan de travail du Groupe de vérification des Biens non publics (BNP) pour l'année financière (AF) 2007-2008, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification de la fonction de comptabilité nationale des BNP. Cette vérification s'est déroulée en quatre phases distinctes :

- vérification de la fonction Comptes fournisseurs des BNP;
- vérification de la fonction Comptes clients des BNP;
- vérification des fonctions Immobilisations et trésorerie des BNP;
- vérification de la fonction Rapports financiers des BNP.

Après chaque phase de la vérification, le Dirigeant principal des finances (DPF) qui relève du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF) a été informé des observations et y a répondu en élaborant des plans d'action de la direction. Le présent rapport regroupe les principales questions et observations tirées des quatre phases. Étant donné que la haute direction a donné suite à de nombreuses recommandations au cours de la vérification, seules les questions en suspens et à plus haut risque figurent dans ce rapport final.

La vérification de la fonction de comptabilité nationale est conforme au fait que le Comité de vérification des BNP juge important d'assurer une solide présence en matière de vérification interne grâce aux vérifications des systèmes de niveau national. La vérification de la fonction de comptabilité nationale vise à donner au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) l'assurance de l'efficacité et de la pertinence de la gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion qui sont en place.

Principales constatations

Gouvernance

- De nombreux processus essentiels ont été rationalisés et semblent fonctionner de manière efficace.
- Les lacunes de la gouvernance et de la politique dans les quatre secteurs fonctionnels indiquent la nécessité de renforcer la planification et l'orientation stratégiques.

Évaluation globale

En 2004, la réorganisation du secteur Finances et informatique, qui a permis de rationaliser bon nombre des processus comptables, a eu une incidence positive sur les opérations comptables nationales; toutefois, il faut porter attention à certains domaines, notamment :

- la gouvernance et l'orientation stratégique;
- les vérifications des immobilisations;
- les radiations et les cessions;
- le système de comptabilité de gestion.

Une fois mises en œuvre, les recommandations proposées devraient aider à protéger les BNP et améliorer l'uniformité et l'application des politiques et procédures régissant la fonction de comptabilité nationale.



- Un cadre complet de gestion des risques, y compris des stratégies de classement et d'atténuation des risques, n'a pas été élaboré aux fins de la gestion stratégique.

Contrôles de gestion

- La conservation et la disponibilité des documents sources sont excellentes.
- Les bureaux nationaux répondent rapidement et efficacement aux demandes de renseignements des bases/escadres.
- Les avantages de la numérisation des documents financiers ont un effet positif sur les opérations comptables.
- La responsabilisation et la gérance pourraient être renforcées dans les quatre secteurs fonctionnels.
- Il est impossible de garantir l'exactitude de la valeur globale des immobilisations dans le Système automatisé d'information et de contrôle comptable de la base (ABACIS).
- Il faut une certaine normalisation et un système de comptabilité de gestion plus solide et plus souple pour répondre aux exigences actuelles et futures en matière de rapports.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.



Introduction

Contexte

En septembre 2004, la fonction de comptabilité des Fonds non publics (FNP), qui consistait en quatre bureaux régionaux assurant chacun des services comptables complets, a été transformée en système national¹. Comme le montre la figure 1, un bureau national a été créé pour chacune des fonctions, à savoir comptes fournisseurs, comptes clients, immobilisations et trésorerie, et rapports financiers, tandis que trois gestionnaires régionaux de la comptabilité (GRC) supervisent les divers bureaux de la comptabilité des FNP des bases dans chacune des régions respectives, soit l'Ouest, le Centre et l'Est.

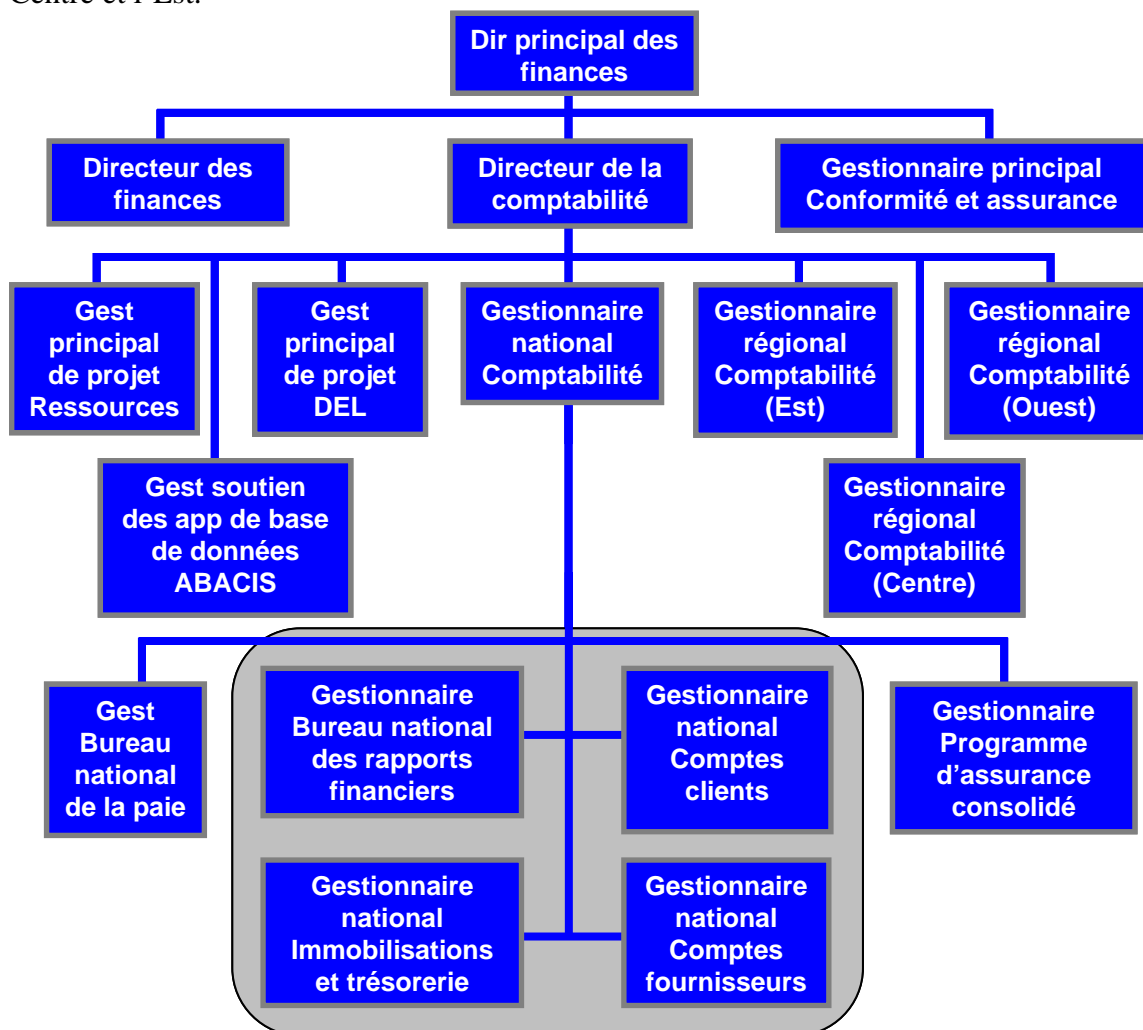


Figure 1. Structure de l'organisation du DPF (abrégée). Cette version abrégée de l'organigramme du DPF des BNP met en évidence les quatre bureaux nationaux, représentés par le gestionnaire du Bureau national des rapports financiers, le gestionnaire national des immobilisations et de la trésorerie, le gestionnaire national des comptes clients et le gestionnaire national des comptes fournisseurs.

¹ 7331-1 (MPPFC), mars 2004, Instructions pour la mise en œuvre de la nationalisation de la comptabilité des FNP, et note de service 7331-1 (Contr), 20 avril 2007, Finances et informatique (F&I) – Réorganisation et réévaluation des postes.

Le Bureau national des comptes fournisseurs (BNCF) a été créé initialement à la Base des Forces canadiennes (BFC) Edmonton, pour ensuite être déménagé au quartier général (QG) du DGSSPF à Ottawa en septembre 2008. Le BNCF est principalement chargé d'imprimer les chèques et de transmettre les paiements par transferts électroniques de fonds.

Le Bureau national des comptes clients (BNCC) se trouve à la BFC Borden et est principalement responsable de percevoir les comptes clients des FNP, de rapprocher les comptes bancaires locaux et les terminaux de cartes de crédit/débit, ainsi que de traiter les paiements reçus.

Le Bureau national des immobilisations et de la trésorerie (BNIT) se trouve à la BFC Valcartier et est principalement responsable de coordonner la gestion des BNP tout au long du cycle de vie des immobilisations (CVI), ainsi que de remplir la plupart des fonctions bancaires du Fonds central des Forces canadiennes (FCFC).

Le Bureau national des rapports financiers (BNRF) se trouve à la BFC Halifax et est principalement chargé de produire les états financiers mensuels. Il s'occupe également, entre autres choses, de créer et de tenir les comptes du grand livre général (GLG) dans ABACIS, de générer le rapport mensuel PowerPlay, de produire des rapports de gestion spéciaux et de télécharger les budgets.

Objectifs

La vérification de la fonction de comptabilité nationale vise à donner au CEMD l'assurance de l'efficacité et de la pertinence de la gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion qui sont en place.

Les quatre phases de la vérification ont pour but de déterminer dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne en place permettent :

- de fournir des données financières exactes, d'assurer les paiements en temps opportun et de présenter les demandes de remise de taxe conformément à la législation et aux politiques internes et externes;
- de fournir des données financières exactes, de percevoir en temps opportun les montants dus, de contrôler et de limiter l'octroi de crédit, et d'assurer la sécurité du traitement de l'argent comptant;
- de contribuer à la gestion efficace de la fonction immobilisations et trésorerie;
- de favoriser la production d'états financiers opportuns, pertinents, exacts et complets.

Portée

La vérification de la fonction de comptabilité nationale a englobé des études et des analyses complètes du Cadre de responsabilisation de gestion, notamment la gouvernance et l'orientation stratégique (c.-à-d. les mandats des quatre bureaux nationaux, les politiques et processus de haut niveau, et les rapports de gestion), la responsabilisation et la gérance, ainsi que la gestion des risques.



La vérification a porté sur les transactions et l'information financière des AF 2007-2008 et 2008-2009. En outre, nous avons évalué l'efficacité et la pertinence des politiques, des procédures, des contrôles internes, des stratégies de gestion des risques et des processus de gouvernance ayant trait aux quatre secteurs fonctionnels.

Méthodologie

En général, nous avons employé la même méthodologie pour chaque phase de la vérification. Il y a eu quelques variations attribuables à la nature de la fonction de comptabilité examinée, et les visites ont eu lieu à différents endroits à chaque phase de la vérification. Voici la méthodologie générale utilisée pour les quatre phases de la vérification :

- recherche préliminaire et rencontre préalable avec le DPF et le Directeur – Comptabilité des FNP (DCFNP);
- examen des politiques et des instructions permanentes d'opération (IPO) pertinentes ainsi que de la structure de gouvernance pour en évaluer la pertinence, l'efficacité et la mise en œuvre;
- évaluation préliminaire des transactions financières dans les comptes du GLG et sélection d'un échantillon aux fins de sondage;
- visites de chacun des quatre bureaux nationaux;
- visites de plusieurs bureaux de la comptabilité et entités locales des FNP;
- entrevues téléphoniques;
- analyse approfondie des données de l'échantillon et des processus documentés durant les visites sur place;
- questions et entrevues de suivi en fonction des résultats du sondage;
- analyse finale de l'ensemble des éléments de preuve et des constatations recueillis au cours du processus.



Constatations et recommandations

Gouvernance

Les lacunes de la gouvernance et de la politique dans les quatre secteurs fonctionnels de la comptabilité nationale des BNP indiquent la nécessité d'une planification et d'une orientation stratégiques plus ciblées.

Les lacunes de la gouvernance et de la politique dans l'ensemble des quatre secteurs fonctionnels de la comptabilité nationale, particulièrement la nécessité de renforcer la collaboration horizontale entre le DPF, les Économats des Forces canadiennes (CANEX) et les commandants de bases/d'escadres/d'unités, exposent les BNP à un risque accru de vol ou d'abus.

Mandat du BNCC

Le mandat du BNCC n'est pas clairement compris de tous les intervenants. Comme le montre la figure 2, le BNCC est organisé selon trois fonctions distinctes dont il est responsable : rapprochements (comptes bancaires, cartes de crédit et de débit), traitement des paiements (p. ex., pour tous les plans de crédit en vigueur, les frais d'adhésion, les cotisations de mess, etc.) et recouvrement des comptes en souffrance.

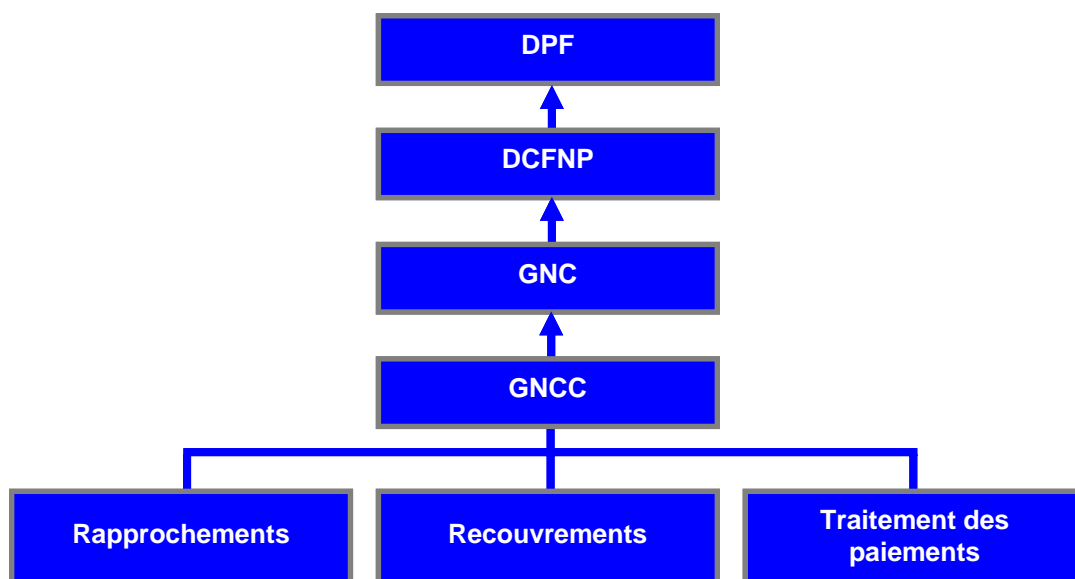


Figure 2. Bureau national des comptes clients. Cet organigramme indique les responsabilités du BNCC et sa filière hiérarchique fonctionnelle.

Les mandats du BNCC et des GRC ont été formulés dans le document relatif à la « nationalisation » des fonctions de comptabilité qui a été effectuée en 2003-2004². Toutefois, les utilisateurs des services comptables des FNP n'ont pas facilement accès à ce document. Une meilleure communication permettrait d'atténuer la confusion parmi les intervenants qui ne comprennent pas clairement le rôle et les responsabilités du BNCC.

Dans la note de service 7331-1 (Contr) du 20 avril 2007, Finances et informatique (F&I) – Réorganisation et réévaluation des postes, le contrôleur de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC)³ a annoncé une réorganisation qui, entre autres, a réduit le nombre de régions comptables de quatre (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest) à trois (Est, Centre et Ouest).

Cette réorganisation a été mise en œuvre en réponse aux effets de la « nationalisation » sur bon nombre des processus comptables. La majeure partie du traitement qui était précédemment effectué et supervisé par les GRC aux QG régionaux a été transférée aux bureaux nationaux de la comptabilité et aux bureaux de la comptabilité des FNP des bases/escadres, ce qui a facilité la réduction à trois régions. Ces changements ont été décrits dans la note de service, mais aucun autre détail n'a été fourni concernant la modification des rôles et des responsabilités des GRC et des bureaux nationaux de la comptabilité.

Mandat du BNIT

Une version abrégée de la structure de gouvernance du Directeur général des BNP est présentée à la figure 3. Au sein de l'organisation, la section du DPF assure des services comptables et financiers à la fois aux détenteurs d'inventaire des biens (DIB) contrôlés par les bases/escadres et aux points de vente/DIH de CANEX.

² 7331-1 (MPPFC), Instructions pour la mise en œuvre de la nationalisation de la comptabilité des FNP, mars 2004.

³ Le 1^{er} avril 2008, l'ASPFC est devenue le Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF).



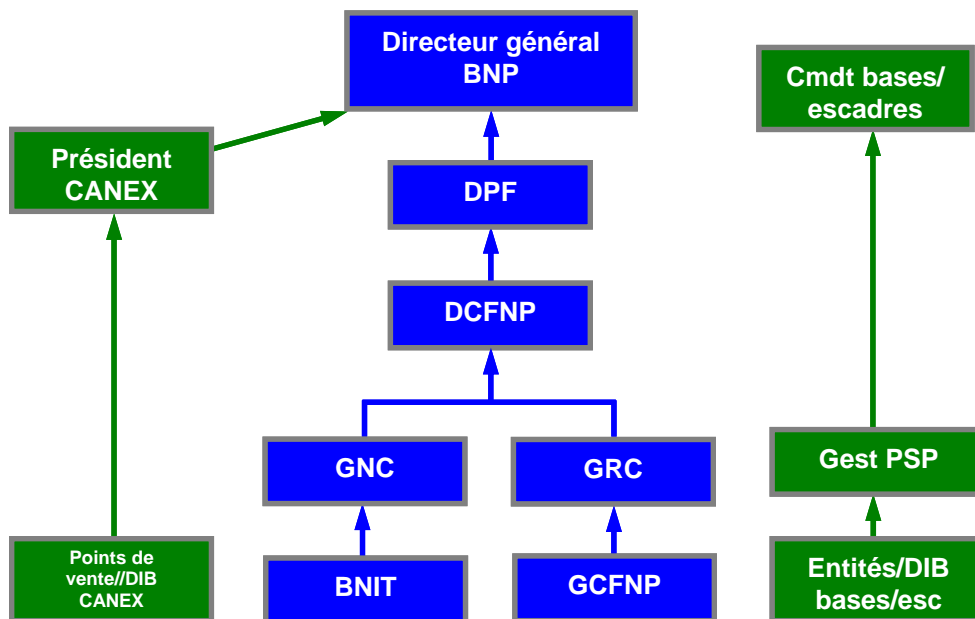


Figure 3. Structures de gouvernance du Directeur général des BNP et des bases/ escadres (version abrégée). Les filières hiérarchiques du Directeur général des BNP et des bases/escadres illustrent la dissonance horizontale qui existe entre deux des filières hiérarchiques qui relèvent du Directeur général des BNP (c.-à-d. CANEX et le DPF) et entre le DPF et les entités de bases/d’escadres.

Le Manuel de la politique et des procédures pour la comptabilisation des Fonds non publics (A-FN-105) stipule que le BNIT doit veiller à ce que les DIB effectuent les vérifications des immobilisations. Bien que la politique lui confère la responsabilité de « veiller » à ce que les DIB procèdent aux vérifications requises, le BNIT ne semble pas posséder les pouvoirs nécessaires pour faire observer cette règle. En fait, il exerce très peu de contrôle sur le processus de vérification des immobilisations et, par conséquent, ses efforts pour faire respecter la politique sont entravés par le manque apparent de collaboration horizontale entre le DPF, les commandants de bases et le QG CANEX.

Les principales parties au processus de vérification des immobilisations sont le BNIT et les DIB au niveau des entités. Toutefois, les gestionnaires de la comptabilité des FNP (GCFNP), les gestionnaires des Programmes de soutien du personnel (PSP) et les commandants de bases (Cmdt B) y participent également de diverses façons. Bien que les DIB soient tenus par la politique de vérifier régulièrement les immobilisations et de présenter les résultats aux GCFNP, qui transmettent ensuite l'information au BNIT, ni les GCFNP ni le BNIT n'ont en définitive aucun recours adéquat en cas de non-conformité de la part des DIB. Par exemple, les gérants des clubs de golf et des points de vente de CANEX ne sont pas directement responsables devant les GCFNP ou le BNIT.

L'absence de collaboration horizontale contribue entre autres aux préoccupations concernant le manque de responsabilisation, la détérioration de la communication et le risque que des renseignements importants ne parviennent pas aux utilisateurs visés.

Bien que les notes de service diffusées au sujet de la nationalisation de la comptabilité des FNP en 2004 décrivent les responsabilités générales de chaque bureau, la description du rôle du bureau régional du Québec ne fait que mentionner les immobilisations, une partie des rapprochements bancaires et les fonctions de serveur de secours. Depuis 2004, le rôle du bureau du Québec a été modifié pour inclure les fonctions relatives aux immobilisations et à la trésorerie du FCFC, mais son mandat n'a pas été officiellement mis à jour. La mise à jour permettrait d'accroître la cohérence interne et de démontrer l'harmonisation avec les buts et objectifs organisationnels.

Mises à jour de la politique

Bon nombre des chapitres de l'A-FN-105 sont périmés. L'évolution des rôles, des responsabilités et des processus découlant de la nationalisation de la majorité des processus comptables et de la révision de la structure organisationnelle ne se reflètent pas dans les chapitres pertinents. Sur les 46 chapitres de l'A-FN-105, seulement 11 ont été mis à jour au cours des cinq dernières années. Il convient de noter que le chapitre 3 « Organisation et responsabilités », le chapitre 18 « Encaissements et autres recettes », le chapitre 52 « Ventes à crédit » et les chapitres liés à CANEX (p. ex., le chapitre 41 « Points de vente de CANEX », le chapitre 42 « Magasins de détail », le chapitre 43 « Épiceries », etc.) n'ont pas été mis à jour.

Politique des BNP en matière de fraude

Les risques de fraude ne sont pas abordés de manière officielle à aucun niveau de l'organisation. Aucun séminaire ou formation n'est offert sur la prévention de la fraude ou des pertes, et il n'existe aucune ligne téléphonique pour la divulgation interne.



Le CS Ex a présenté des séminaires sur la fraude dans certaines bases. La participation à ces séminaires devrait être obligatoire pour le personnel comptable des FNP.

La sensibilisation à la fraude est importante à la fois pour la prévention et la détection. En l'absence de discussions sur les risques de fraude, la sensibilisation aux possibilités de fraude est moins grande dans l'ensemble de l'organisation, ce qui réduit également les chances de détecter la fraude. Lorsqu'une fraude est soupçonnée ou détectée, les employés ne savent peut-être pas comment faire face à la situation. Il se peut donc qu'ils compromettent par inadvertance l'affaire ou l'enquête éventuelle.

Le Manuel de prévention de la fraude du ministère de la Défense nationale (MDN) comporte une section sur les FNP, et le personnel des FNP pourrait être mis au courant de ce manuel dans le cadre de la sensibilisation à la fraude.

Il faudrait élaborer une politique en matière de fraude pour renforcer le manuel du MDN. Cette politique devrait englober des questions comme les responsabilités liées à l'établissement de rapports, un processus pour traiter et signaler les cas soupçonnés d'actes répréhensibles ou de fraude et les conséquences pour les auteurs (p. ex., une politique de tolérance zéro à l'égard des infractions).

Recommandations

Mandat du BNCC. Il faudrait diffuser des mandats officiels pour le BNCC, les GRC et les bureaux de la comptabilité des FNP.

BPR : DPF/DGSSPF

Mandat du BNIT. Il faudrait mettre à jour le mandat du BNIT pour tenir compte de son rôle accru dans la gestion des fonctions de trésorerie.

BPR : DPF/DGSSPF

Collaboration horizontale. Il faudrait concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour remédier au manque de collaboration horizontale afin d'aider le BNIT à assurer le respect des politiques régissant la gestion des immobilisations des BNP.

BPR : DPF/DGSSPF; président de CANEX; Cmdt B

Mises à jour de la politique. Il faudrait mettre à jour les chapitres 3, 18, 52 et 54 de l'A-FN-105 dès que possible et mettre à jour tous les chapitres au moins tous les cinq ans.

BPR : DPF/DGSSPF

Politique des BNP en matière de fraude. Il faudrait élaborer une politique des BNP en matière de fraude pour renforcer le manuel du MDN. Les employés aux divers niveaux de l'organisation devraient être sensibilisés à la fraude et recevoir une formation sur la prévention des pertes.

BPR : DPF/DGSSPF; gestionnaires des RH/BNP

Contrôles de gestion

Les lacunes de certains mécanismes de contrôle et le manque de conformité à certaines politiques régissant la responsabilisation et la gérance exposent les BNP à des risques de vol ou d'abus.

La haute direction a donné suite à de nombreuses recommandations tout au long de la présente vérification. Divers mécanismes de contrôle et procédures opérationnelles ont été renforcés dans l'ensemble des quatre secteurs fonctionnels de la comptabilité nationale. La haute direction a cependant reconnu l'existence de certaines questions en suspens et à risque plus élevé, mais elle n'a pas entièrement mis en œuvre les mesures qu'elle a énoncées à cet égard.

Les questions sont réparties entre les quatre secteurs fonctionnels de la comptabilité nationale :

- comptes fournisseurs;
- comptes clients;
- immobilisations et trésorerie;
- rapports financiers.

1. Comptes fournisseurs

L'objectif global de la vérification des comptes fournisseurs consistait à déterminer dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne en place permettent de fournir des données financières exactes, d'assurer les paiements en temps opportun et de présenter les demandes de remise de taxe conformément à la législation et aux politiques internes et externes.

Le processus des comptes fournisseurs peut se diviser en trois phases :

- production des comptes fournisseurs;
- administration des comptes fournisseurs;
- examen final et paiement.

D'un point de vue de contrôle, la phase finale est la plus importante parce qu'elle constitue la dernière occasion d'effectuer un examen avant le paiement. À ce stade, les principaux points de contrôle sont les suivants :

- rassemblement final et rapprochement des documents justificatifs (p. ex., bon de commande, bordereau de réception, facture, etc.);
- préparation des chèques;
- examen final et paiement.

L'aspect le plus crucial du processus consiste à faire en sorte que les diverses activités de traitement des paiements soient assignées séparément à différentes personnes. Une séparation appropriée des tâches permet de déterminer plus précisément les responsabilités de chacun.



Durant la phase de la vérification portant sur les comptes fournisseurs, nous avons constaté que les contrôles internes étaient affaiblis ou annulés par l'absence d'une séparation appropriée des tâches relativement à la création et au report de registres des factures de fournisseurs (SUIREG) et de registres des déboursés (DISREG) ainsi qu'à la préparation des rapprochements des comptes bancaires américains. La haute direction a résolu ces problèmes de manière adéquate. Plus précisément, on a établi des rapports d'écart où sont énumérés tous les registres créés et reportés par la même personne et où le nom de la personne qui a créé ou reporté le registre correspond à un nom dans le registre (p. ex., le bénéficiaire). En transférant la responsabilité des rapprochements des comptes bancaires américains au BNIT à Valcartier (depuis avril 2008), la haute direction a répondu efficacement aux préoccupations soulevées.

Les faiblesses de certains contrôles, politiques et procédures touchant la délégation des pouvoirs de signature en matière financière et l'approbation des dépenses entraîne un manque de cohérence dans l'ensemble des bases/escadres, ce qui pourrait exposer les BNP à des risques d'abus.

Pouvoirs de signature

La directive du CEMD à l'intention du Directeur général des BNP, datée du 15 décembre 2004, stipule qu'il faut offrir aux BNP la même protection que les fonds publics lorsque c'est possible, et que les politiques et directives régissant l'administration financière des BNP doivent être fidèles à l'esprit des règlements de l'État dans la mesure du possible.

En ce qui concerne les fonds publics, le paragraphe 7 du chapitre 1014-4-1 du Manuel d'administration financière précise que « [l]e titulaire d'un poste auquel des pouvoirs financiers ont été délégués ne peut exercer ces pouvoirs que si un formulaire de délégation des pouvoirs a été rempli ». Ce formulaire sert à documenter les pouvoirs de signature en matière financière et à reconnaître que la personne possède les connaissances et la formation nécessaires pour exercer ces pouvoirs de façon responsable.

En 2005, le DPF a ordonné aux bureaux de la comptabilité des FNP de cesser d'utiliser des fiches de spécimen de signature (proche substitut de la formule DND 2289)⁴; il n'était donc plus nécessaire de vérifier la signature du délégataire sur les documents sources présentés aux fins de paiement. Au lieu de remplir ces fiches, les GCFNP doivent tenir à jour un tableau, communément appelé « tableau 2 », où sont indiqués le poste, le nom du titulaire et les coordonnées de chaque délégataire.

Respect des pouvoirs financiers des BNP

Un seul des 25 bureaux de la comptabilité des FNP a pu fournir un tableau 2 à jour et facilement accessible. Le respect de la directive du DPF n'est donc pas assuré. Des entrevues menées auprès des GCFNP et des gestionnaires des PSP dans les huit bases visitées ont révélé qu'il est trop difficile de tenir à jour le tableau 2 à cause des nombreux changements de gestionnaires d'entités et de délégataires. Même si ce n'était plus nécessaire, six des huit bureaux de la comptabilité des FNP visités conservaient encore les fiches de spécimen de signature, et leur personnel vérifie les signatures d'approbation

⁴ Formule DND 2289 : Délégation des pouvoirs – Administrateur de centre de responsabilité.



puisque ce mécanisme de contrôle s'est avéré efficace. Aucun des officiers d'administration, contrôleurs ou gestionnaires des PSP interrogés dans les bases/escadres visitées ne savait que les fiches de spécimen de signature n'étaient plus requises.

Quant à l'approbation des dépenses, l'analyste de la politique et des procédures comptables a indiqué que tout document source présenté aux fins de paiement devait remplir les critères suivants :

- être dûment autorisé par le délégataire et attesté par sa signature sur le document source en question;
- le poste du délégataire devrait également être indiqué sur le document source soumis à l'approbation;
- il est souhaitable que le nom du signataire soit écrit en lettres moulées par souci de commodité.

Ces exigences ne sont précisées dans aucune politique écrite, d'où le manque de cohérence du processus de délégation des pouvoirs dans l'ensemble du pays. En l'absence des titres de poste, et avec des signatures illisibles, le responsable des demandes ne pouvait s'assurer que les dépenses étaient approuvées par le délégataire compétent, peu importe si le tableau 2 était tenu à jour dans chaque bureau de la comptabilité des FNP.

Des contrôles inadéquats exercés sur le processus d'approbation des paiements exposent les BNP à un risque accru de fraude, de vol et d'abus.

Harmonisation avec les règlements de l'État

Il manque au tableau 2 certaines mesures de contrôle qu'offre le formulaire de délégation des pouvoirs utilisé par l'État, par exemple :

- servir d'outil éducatif décrivant les responsabilités et le niveau décisionnel du titulaire;
- servir d'outil fiduciaire en ce sens que les titulaires attestent qu'ils comprennent et acceptent leurs responsabilités;
- servir d'outil de contrôle pour aider lors d'une vérification ou dans un cas où l'on soupçonne que des actes répréhensibles ont été commis.

L'esprit des règlements de l'État n'était pas respecté, et les BNP ne recevaient pas la même protection que les fonds publics. Les FNP risquent d'être mal utilisés, à moins que les plans de la haute direction visant à résoudre ces problèmes ne soient entièrement mis en œuvre.

Le fait de réviser le tableau 2 ou d'élaborer un formulaire de délégation des pouvoirs des FNP qui intègre les mesures de contrôle énumérées ci-dessus et qui respecte plus étroitement les règlements de l'État permettrait de réduire le risque d'activités frauduleuses ou d'approbations traitées par une personne qui ne dispose pas des pouvoirs délégués appropriés. Le formulaire révisé devrait indiquer clairement les responsabilités du titulaire et détailler les renvois aux politiques pertinentes afin d'aider le délégataire à comprendre son rôle et à avoir accès à ces politiques.



Sans un spécimen de la signature de l'autorité approbatrice déléguée, le responsable des demandes ne peut s'assurer que « l'autorisation appropriée d'approuver le paiement a été fournie »⁵ avant de demander le paiement.

Recommandations

Pouvoirs de signature. Il faudrait réviser le tableau 2 ou élaborer un formulaire de délégation des pouvoirs qui intègre des mesures appropriées de contrôle interne.

BPR : DPF/DGSSPF

Les besoins liés aux approbations des documents sources qui sont soumis aux fins de paiement devraient être indiqués clairement dans l'A-FN-105 et les IPO.

BPR : DPF/DGSSPF

2. Comptes clients

Cette phase de la vérification vise à donner l'assurance que :

- des processus de recouvrement des comptes clients ont été mis en place et sont suivis;
- les transactions consignées dans les comptes clients sont pertinentes;
- les montants dus sont recouvrables.

Sur le plan du contrôle, l'examen indépendant et l'approbation du crédit ainsi que la détermination des limites ou seuils de crédit sont des considérations importantes relatives à la production des comptes clients. La question de savoir dans quelle mesure une entreprise devrait se montrer généreuse dans l'octroi de crédit est un problème de politique qui se pose continuellement. De toute évidence, plus la politique de crédit est restrictive et plus la limite de crédit par client est faible, plus les pertes dues aux créances irrécouvrables sont faibles elles aussi. En revanche, les ventes supplémentaires produites grâce à une politique de crédit plus généreuse n'auraient peut-être pas été réalisées autrement, et ces ventes engendrent des bénéfices additionnels qui peuvent être mis à la disposition d'importants programmes de bien-être et de maintien du moral (B&MM).

Politique de CANEX sur la vérification du crédit

Certains aspects des plans de crédit de CANEX ont été examinés, car ces derniers constituent une large part des comptes clients des BNP. Les plans de crédit sont un élément essentiel des activités de CANEX étant donné qu'ils sont fort probablement le meilleur moyen d'attirer des clients, à part les programmes de fidélisation de CANEX. Ils représentent également l'un des secteurs où les risques opérationnels sont les plus élevés.

Au 31 mars 2008, le solde des comptes clients des plans de crédit de CANEX totalisait 37,5 M\$, soit une augmentation de 65 p. 100 par rapport au solde de clôture de l'année précédente.

⁵ Délégation des pouvoirs de signature du CEMD pour l'administration financière des BNP, 15 décembre 2004.



En collaboration avec la direction, nous avons cerné deux grandes préoccupations liées à cette augmentation dans les comptes clients des plans de crédit. D’abord, le Manuel des politiques et des procédures de CANEX n’a pas été mis à jour en fonction des changements apportés au programme. CANEX a modifié le programme de plans de crédit, qui offrait auparavant deux types de plans (c.-à-d. des plans de un et deux ans assortis d’une limite de crédit maximale de 5 000 \$ par client), pour inclure un plan de trois ans assorti d’une limite de crédit maximale de 6 500 \$.

La deuxième préoccupation touche la nécessité des vérifications du crédit. La politique sur la vérification du crédit présente une faille qui pourrait permettre aux clients d’obtenir une limite de crédit maximale de 6 500 \$ sans qu’une vérification du crédit ait été effectuée au seuil actuel de 1 000 \$ (voir l’[annexe C](#) pour connaître les détails précis). Un examen des plans de crédit actuels a révélé que plusieurs détenteurs de plans dont les soldes se situaient au niveau de crédit maximal n’avaient pas subi de vérification du crédit.

Il existe un risque que des clients peu solvables découvrent cette faille dans la politique sur la vérification du crédit et obtiennent une limite de crédit qui dépasse leur capacité de payer. La croissance rapide enregistrée dans les plans de crédit, ainsi que la faille dans la politique sur la vérification du crédit, augmente le risque de créances irrécouvrables. En définitive, les comptes non recouverts réduisent les fonds disponibles pour financer d’importants programmes de B&MM.

Agences de recouvrement externes

Le BNCC envoie les comptes en souffrance à une agence de recouvrement externe; toutefois, il n’a pu produire de contrat ou d’accord officiel conclu avec cette agence (ni en confirmer l’existence). Quoi qu’il en soit, le BNCC ne fait pas affaire actuellement avec l’agence de recouvrement externe comme si un accord officiel était en vigueur.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Les services fournis par l’agence de recouvrement externe ne font pas l’objet d’une évaluation ou d’un suivi adéquat. À l’heure actuelle, la Section des recouvrements du BNCC transfère les comptes à l’agence de recouvrement (selon un régime d’honoraires conditionnels) et se fie à elle pour fournir une liste des comptes dont elle s’occupe et leur état d’avancement. Aucun rapprochement indépendant n’est effectué, et le taux de réussite des activités de recouvrement n’est pas évalué. Lors de son transfert à l’agence de recouvrement externe, le compte client est ramené à zéro de façon à éviter un chevauchement des efforts de recouvrement.



Une autre préoccupation vient du fait que le BNCC faisait affaire avec une seule agence de recouvrement externe depuis les années 1980 et qu'il n'avait fait aucun appel à la concurrence ni entrepris de comparer les services ou les coûts avec ceux d'autres agences de ce genre. En réponse à cette préoccupation, le BNCC a commencé à traiter avec une autre agence de recouvrement dont les tarifs sont plus favorables. Toutefois, la pratique actuelle qui consiste à examiner les rapports des agences externes ne remplace pas adéquatement la tenue de rapprochements indépendants et d'évaluations internes ayant trait au rendement des agences de recouvrement externes.

Si le travail de l'agence de recouvrement externe n'est pas constamment surveillé et évalué, le DGSSPF risque de ne pas recevoir sa part de tous les montants recouverts, et il se peut que l'agence en question n'offre pas les meilleurs services possibles en ce qui concerne à la fois le coût et le taux de réussite par rapport au marché.

Recommandations

Politique de CANEX sur la vérification du crédit. Le DPF devrait communiquer avec le président de CANEX dans le but de rectifier la politique sur la vérification du crédit. On pourrait aussi réexaminer le seuil actuel de 1 000 \$ applicable aux vérifications du crédit dans le cadre d'une évaluation/analyse globale du risque de créances irrécouvrables.

BPR : DPF/DGSSPF; président de CANEX

Agences de recouvrement externes. Il faudrait établir un mécanisme visant à remédier aux risques que les « agences » présentent pour l'État et à surveiller continuellement le rendement des agences externes qui sont employées pour recouvrer des créances. De plus, il faudrait procéder périodiquement à une analyse de l'environnement pour déterminer si les meilleurs tarifs sont obtenus.

BPR : GNCC/GNC

3. Immobilisations

Cette phase de la vérification a porté principalement sur les moyens utilisés pour acquérir des immobilisations et en assurer la protection contre divers types de pertes (p. ex., des pertes résultant d'un vol, d'un incendie, d'activités irrégulières ou illégales et de l'exposition aux éléments) ainsi que la cession. À l'instar des éléments d'actif incorporels comme les comptes clients, les éléments d'actif corporels, notamment les immobilisations et les articles dits intéressants, peuvent être volés, mal utilisés ou accidentellement détruits, à moins d'être protégés par des contrôles adéquats.

Étant donné les préoccupations soulevées dans chaque segment du CVI, il est impossible de garantir l'exactitude de la valeur globale des immobilisations dans ABACIS. Au 30 septembre 2008, la valeur comptable brute des immobilisations consignées dans ABACIS s'élevait à environ 156,5 M\$ et la valeur comptable nette, à environ 56,9 M\$. Les lacunes décelées dans les domaines de la vérification, de la radiation et de la cession des immobilisations sont les plus préoccupantes.



Cycle de vie des immobilisations

La responsabilisation et la gérance à l'égard des immobilisations sont évaluées grâce à une approche axée sur le cycle de vie d'un élément d'actif (voir la figure 4). En conséquence, la méthode adoptée lors des phases d'exécution et d'établissement du rapport de la présente vérification est le modèle du CVI. Comme le montre la figure 4, le cycle commence par la phase d'acquisition, où l'on définit les nouvelles immobilisations nécessaires, obtient les approbations voulues, détermine les sources de financement et passe les commandes auprès des fournisseurs. La deuxième phase (celle de l'utilisation des immobilisations) comporte la réception des immobilisations commandées, le paiement des factures des fournisseurs et la consignation des immobilisations acquises. D'un point de vue comptable, cette phase du CVI inclut également des vérifications semestrielles des immobilisations, les appréciations, le calcul de l'amortissement (dépréciation) mensuel et la clôture de projet. La dernière phase du CVI (cession) englobe à la fois la cession et la radiation des immobilisations qui ont atteint la fin de leur durée de vie ou qui sont introuvables.

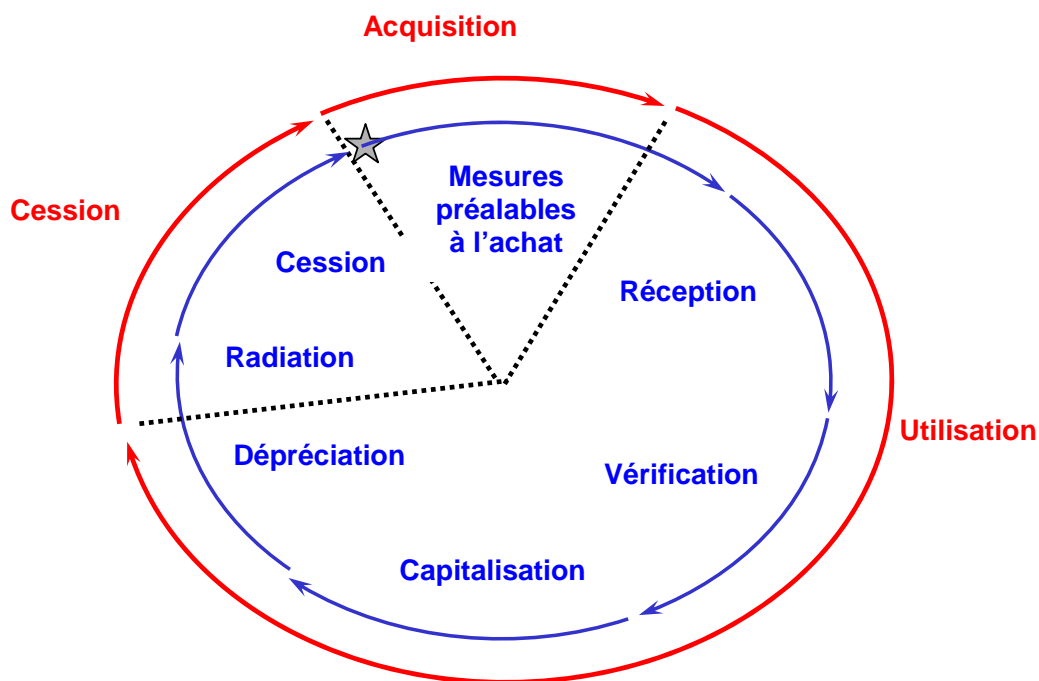


Figure 4. Cycle de vie d'une immobilisation. Ce diagramme montre les trois phases du cycle de vie (c.-à-d. l'acquisition, l'utilisation et la cession) et indique les points de contrôle en matière de responsabilisation et de gérance.

Acquisition des immobilisations – Approbation

Une approche axée sur les risques a été utilisée pour examiner l'acquisition des immobilisations. Conformément au chapitre 28 de l'A-FN-105, pour les achats de plus de 1 000 \$ dans le cas de CANEX et 25 000 \$ dans celui d'autres entités, le gestionnaire compétent doit préparer une Demande de dépenses en capital (DDC). Les acquisitions dont la valeur est inférieure aux seuils prescrits ci-dessus présentent un risque moindre du point de vue de l'importance relative. Cette partie de la vérification est donc axée sur les

acquisitions à plus haut risque pour lesquelles des DDC sont exigées à titre d'importante mesure de contrôle interne. Un échantillon de DDC a été recueilli au BNIT et totalisait un montant approuvé de 11 M\$.

L'examen de cet échantillon de dossiers de DDC (c.-à-d. les DDC et les documents justificatifs) a révélé que des immobilisations ont été achetées avant que l'approbation de la DDC ait été obtenue. Dans les cas d'urgence, il peut être compréhensible d'effectuer l'achat avant l'approbation de la DDC (p. ex., réparations d'urgence au toit du yacht-club de Shearwater : projet 11-2675). Toutefois, en pareils cas, il faudrait obtenir les approbations nécessaires le plus rapidement possible après l'achat. En ce qui concerne les réparations d'urgence au toit, la DDC n'a été traitée que cinq semaines après la date de la facture, et l'approbation finale de la dépense a eu lieu six semaines après la date de la facture.

Le gestionnaire national des immobilisations et de la trésorerie (GNIT) a confirmé que les achats effectués avant l'approbation des DDC constituent un problème pour le BNIT. Par ailleurs, dans une vérification de la conformité en novembre 2007⁶, on a constaté que quatre des cinq (80 p. 100) DDC échantillonnées portaient une date ultérieure à celle de la facture. La nécessité d'approuver les achats d'immobilisations avant l'acquisition représente un point de contrôle crucial dans le processus. Il existe un risque que l'achat ne soit pas approuvé et/ou que les fonds nécessaires ne soient pas disponibles. Si l'on obtient l'approbation d'acheter une immobilisation après en avoir pris livraison, cela peut grandement retarder le traitement des paiements destinés aux fournisseurs, ce qui nuit à la réputation du DGSSPF et à ses relations avec les fournisseurs.

Acquisition des immobilisations – Consignation des éléments d'actif

L'A-FN-105 précise que le BNIT doit consigner les éléments d'actif évalués à plus de 1 000 \$ et ceux qui sont jugés souhaitables (c.-à-d. les articles dits intéressants). La politique stipule également que les GCFNP sont responsables « de s'assurer que tous les articles dits intéressants sont inscrits sur les listes d'inventaire et qu'un rapport en est fait au BNI, aux fins de responsabilisation ». Nous avons échantillonné les comptes de dépenses afin de déterminer : 1) si des éléments d'actif souhaitables de moins de 1 000 \$ ne sont pas inclus dans les listes d'immobilisations; et 2) si des éléments d'actif doivent être capitalisés (à titre d'« améliorations ») mais ont été incorrectement consignés comme frais de réparation et d'entretien.

Nous avons examiné un échantillon de transactions provenant du compte de dépenses de moins de 1 000 \$ en meubles et équipement (M&E). L'échantillon a été choisi en fonction d'une évaluation des risques (c.-à-d. la valeur de chaque transaction et la valeur totale dans le cas d'une entité précise) et a englobé huit bases/escadres et le QG FCFC. Dans cet échantillon, nous avons repéré des articles souhaitables qui auraient dû figurer sur les listes d'immobilisations mais qui n'y étaient pas, notamment un ordinateur portable, deux ordinateurs de bureau, quatre kayaks, deux téléviseurs de 32 pouces, trois armoires pour la sécurité incendie et diverses consoles de jeux vidéo (p. ex., PS3 et

⁶ Division des finances et de l'informatique de l'ASPFC, Inspection dans le cadre du programme de conformité du Bureau national des immobilisations, 13 et 14 novembre 2007.



Xbox). Si les éléments d'actif souhaitables ne sont pas correctement consignés, suivis et inclus dans les listes de vérification des immobilisations, le risque de vol ou d'abus s'accroît.

Utilisation des immobilisations – Suivi

La façon la plus importante de protéger les éléments d'actif consiste à prendre des précautions physiques. Un autre élément de contrôle essentiel réside dans le suivi rigoureux et l'examen indépendant continu des éléments d'actif, activités qu'on appelle souvent « vérifications indépendantes » ou « vérifications internes ».

Le BNIT envoie des notes de service de confirmation⁷ au bureau de la comptabilité des FNP de la base/de l'escadre appropriée chaque fois qu'une immobilisation est créée, radiée, cédée ou transférée, ou lorsqu'il est informé d'un changement dans l'information relative aux DIB. Cette procédure à valeur ajoutée était une initiative du BNIT qui remontait aux pratiques des bureaux comptables régionaux d'avant la nationalisation et n'est pas prescrite par l'A-FN-105. La note de service donne une rétroaction aux entités et permet aux DIB de s'assurer que leurs listes de vérification des immobilisations concordent avec celles du BNIT. Les renseignements fournis dans la note de service comprennent le numéro de l'immobilisation pour aider les DIB à identifier et à suivre leurs immobilisations.

La description des immobilisations qui figure dans les notes de service n'est pas la même que dans ABACIS. La brève description donnée dans la note de service est celle qui apparaît plus tard sur la liste de vérification. Les descriptions ne correspondent pas toujours à la façon dont l'entité décrirait l'élément d'actif et peuvent entraîner des erreurs dans le processus de vérification. Il est important que la description de l'immobilisation soit suffisamment détaillée pour être utile à son identification. La stricte observation de la politique actuelle, selon laquelle les DIB doivent apposer des numéros d'identification de contrôle (NIC) sur toutes les immobilisations aux fins d'identification et de suivi contribuerait grandement à atténuer les risques liés aux descriptions incomplètes.

Utilisation des immobilisations – Vérifications indépendantes

Le chapitre 28 de l'A-FN-105 exige la tenue de vérifications « indépendantes ». Toutefois, en ce qui concerne les vérifications des immobilisations, la pratique courante veut que le DIB effectue la vérification, signe le formulaire et le fasse signer par un témoin. Étant donné que, dans certains cas, le DIB est responsable des commandes, de la réception, de l'approbation des factures aux fins de paiement et des vérifications, il n'existe pas de séparation appropriée des tâches. Le fait qu'un témoin signe le formulaire de vérification des immobilisations ne convient pas pour remplacer une vérification indépendante. Après avoir examiné un échantillon aléatoire des formulaires de vérification d'immobilisations présentés au BNIT, nous avons constaté que 57 p. 100 d'entre eux n'avaient pas été adéquatement certifiés par des témoins. Dans certains cas, la signature du témoin a été obtenue à une date ultérieure à celle de la vérification effectuée par le DIB et, dans d'autres, il n'y avait aucune signature de témoin.

⁷ IPO du BNIT, section 2, annexe I – Note de service sur les modifications de l'inventaire des meubles et effets.



Radiation et cession des immobilisations

Les radiations et les cessions ne sont pas traitées comme des processus distincts, contrairement à ce que prescrit le chapitre 28 de l'A-FN-105. Les IPO du BNIT figurent à la section 2, « Meubles et effets », mais les immobilisations détenues ne sont pas toutes dans cette catégorie. Bien qu'il y ait des IPO pour les radiations, il n'en existe aucune qui porte expressément sur les cessions. Voici une description des principaux rôles et responsabilités des DIB, des GCFNP et du BNIT dans le cadre des processus de radiation et de cession :

DIB :

- Remplir le formulaire de demande de radiation;
- Signer et dater le certificat de destruction/vente et le faire signer par un témoin;
- Transmettre la demande dûment remplie au gestionnaire des PSP aux fins de signature et de transmission au GCFNP.

GCFNP :

- Confirmer l'approbation du procès-verbal, recueillir les fonds provenant de la vente et transmettre des copies des documents justificatifs (y compris le certificat de cession) au GRC et au BNIT pour suite à donner.

BNIT :

- S'assurer que les approbations nécessaires ont été obtenues et que tous les documents justificatifs sont en place;
- Éliminer des dossiers les immobilisations radiées et cédées.

Un examen du formulaire de demande de radiation indique que les cessions sont traitées comme un sous-ensemble des radiations. Compte tenu du fait que les processus de radiation et de cession sont tellement similaires, l'utilisation d'un seul formulaire dans les deux cas n'est pas très préoccupante en soi. Bien que le formulaire existant soit assez complet, il faudrait corriger quelques problèmes. D'abord, le champ fourni pour consigner la méthode de cession comprend les méthodes suivantes :

- Détruit par l'entité;
- Détruit par la section des M&E;
- Vendu par l'entité;
- Vendu par la section des M&E;
- Périmé;
- Disparu.

Deux des « méthodes » indiquées (c.-à-d. périmé et disparu) sont des motifs de cession et non des méthodes. En ce qui concerne les méthodes de cession, l'A-FN-105 parle des cas « de reprise, de vente, de vente aux enchères, de troc, de radiation sur les registres en raison de l'usure normale ou du fait qu'une activité des FNP ait consommé le bien à ses propres fins ». Un autre problème concerne l'absence d'un champ sur le formulaire pour indiquer le motif de la radiation ou de la cession (p. ex., périmé, disparu, etc.).



Les radiations et les cessions devraient être gérées comme des processus distincts. Idéalement, il faudrait utiliser un formulaire distinct pour chaque processus, mais un seul formulaire pourrait quand même suffire s'il était modifié de façon à séparer convenablement les deux processus.

Après avoir examiné un échantillon des demandes de radiation et de cession, nous avons constaté que 67 p. 100 d'entre elles n'incluaient pas tous les documents justificatifs requis. En outre, pour 40 p. 100 des dossiers échantillonnés, les « certificats » des articles détruits ne portaient pas la signature d'un témoin. Nous avons aussi relevé des cas où des articles avaient été vendus sans qu'il n'y ait aucune indication du montant des recettes de la vente.

Un problème important est que la majorité des demandes ont été présentées après la destruction ou la vente des articles. Il est compréhensible que la demande visant à approuver la radiation d'immobilisations soit présentée après le fait dans les cas où des articles sont désignés « disparus » dans le cadre du processus de vérification des immobilisations ou lorsque la destruction d'un article n'était pas prévue. L'approbation est néanmoins requise avant que des immobilisations soient détruites, vendues ou reprises.

Recommandations

Acquisition des immobilisations – Approbation. Veiller à ce que les bureaux de la comptabilité des FNP se conforment aux exigences du chapitre 28 de l'A-FN-105 lorsqu'il s'agit de remplir leur responsabilité et de transmettre au BNIT les DDC dûment autorisées et tous les documents justificatifs nécessaires.

BPR : DPF/DGSSPF

Consignation des éléments d'actif. Veiller à ce que les articles dits intéressants soient signalés au BNIT afin qu'il puisse les inclure dans les listes d'immobilisations.

BPR : GCFNP

Suivi des immobilisations. De concert avec les chaînes de commandement, le DPF devrait s'assurer que les DIB identifient convenablement toutes les immobilisations au moyen d'un NIC, comme l'exige la politique.

BPR : DPF/DGSSPF

Vérifications indépendantes des immobilisations. Il faudrait modifier le processus de vérification des immobilisations pour s'assurer que les vérifications sont effectuées de manière « indépendante ».

BPR : DPF/DGSSPF

Radiation et cession des immobilisations. Veiller à ce que les approbations nécessaires soient obtenues avant la radiation et/ou la cession des immobilisations.

BPR : DPF/DGSSPF



4. Trésorerie

Surveillance des transferts de données financières

Le GNIT est responsable de télécharger les données financières de chaque service (BNCF, SF RARM, CAPFC, CANEX, NATEX⁸ et paie). Chaque service a accès à un lecteur séparé pour sauvegarder ses fichiers. Certains sauvegardent leurs fichiers directement tandis que d'autres les envoient par courriel au BNIT. Celui-ci est également chargé de rapprocher les comptes bancaires. Par conséquent, étant donné que le BNIT télécharge les données financières et rapproche les comptes, et vu la facilité avec laquelle les fichiers texte des services peuvent être manipulés, la séparation appropriée de ces tâches revêt une importance cruciale.

Le DCFNP et le GNIT ont tous deux soulevé des préoccupations au sujet des risques liés à la sécurité de l'information financière sensible qui est transmise par voie électronique à la Banque de Montréal (BMO), et notamment de l'absence apparente d'une séparation appropriée des tâches. Selon des discussions ultérieures, il semble que des mesures appropriées soient prises pour atténuer les risques.

Pour remédier au risque résiduel associé au traitement interne de ces fichiers de données sensibles, le DPF devrait envisager de mettre en œuvre un processus de surveillance officiel dans le cadre duquel un agent indépendant, comme la Section de la conformité du DPF, effectuerait un échantillonnage des rapports de création.

Un examen des documents échantillonnés et une inspection visuelle des dossiers historiques et des rapprochements du fonds central, du compte de facturation centralisée de CANEX, du compte 1090 (chèques encaissés), des comptes 1020 et 1020-2 (chèques en circulation) et du compte bancaire américain, ainsi que le sommaire des mouvements de trésorerie de six semaines du FCFC indiquent que les rapprochements sont effectués conformément aux politiques et procédures. Il n'y a aucun problème dans ces domaines.

Recommandation

Surveillance des transferts de données financières. Le DPF devrait envisager de mettre en œuvre un processus de surveillance officiel selon lequel un agent indépendant (c.-à-d. le Directeur général du groupe de la conformité des BNP) échantillonnerait les rapports de création des fichiers téléchargés au site Web de la BMO. Par exemple, on pourrait utiliser les rapports d'écarts d'Audit Command Language (ACL) afin d'indiquer tout écart entre les transactions financières souhaitées et les rapports de création fournis par la BMO.

BPR : DPF/DGSSPF

⁸ En 1985, NATEX (une division de CANEX) a ouvert ses portes au sein de la composante E3A de l'OTAN à Geilenkirchen, en Allemagne. Il s'agit du centre commercial de la composante.



5. Rapports financiers

Système de comptabilité de gestion

L'état final souhaité concernant les rapports financiers devrait faire partie intégrante d'un régime complet de gestion du rendement. La haute direction a reconnu la nécessité d'améliorer le modèle de rapports financiers et d'établir un ensemble clair de mesures de rendement; ses objectifs liés aux rapports financiers figurent dans la Directive d'étude sur le Nouvel accord⁹. Pour réussir à apporter des changements concrets à cet égard, il faudra s'appuyer sur deux « piliers » interdépendants :

- une collaboration horizontale renforcée entre le DPF, le président de CANEX et les commandants de bases/d'escadres/d'unités dans le cadre de la normalisation;
- un système de comptabilité de gestion plus solide et plus souple.

Ces piliers doivent être en place avant la mise en œuvre du Nouvel accord. Quel que soit le modèle de gestion adopté, les problèmes sous-jacents de transparence et de mesure du rendement persisteront et devront être résolus à court terme.

Les gestionnaires ont besoin d'une information financière pertinente pour leur prise de décision et l'exercice de leurs responsabilités de surveillance. À l'heure actuelle, les états financiers qui sont fournis aux gestionnaires dans l'ensemble de la chaîne de commandement ne leur donnent pas toute l'information nécessaire. Voici les trois principaux sujets de préoccupation :

- manque de transparence et de capacité de mesure du rendement, comme le reconnaît l'objectif du Nouvel accord mentionné précédemment;
- manque de rapports consolidés de haut niveau mis à la disposition du Directeur général des BNP et des commandants de bases;
- manque de facilité d'accès des gestionnaires aux détails des transactions.

La nécessité de ces types d'information est évidente, car les gestionnaires d'entités ont adopté des méthodes de remplacement inefficaces, par exemple : conserver des copies de tous les dossiers de transactions afin de les comparer manuellement aux totaux de la comptabilité des FNP et/ou créer et tenir leurs propres « registres comptables ». En outre, certains GCFNP produisent des sommaires financiers qui sont diffusés avec les états financiers mensuels, et les gestionnaires d'entités produisent également leurs propres sommaires financiers.

Des rapports normalisés et consolidés sont nécessaires pour permettre à la haute direction d'évaluer les services fournis dans l'ensemble des bases, d'aider à accroître le rendement et d'assurer une utilisation efficiente et efficace des ressources limitées des FNP. À l'heure actuelle, il n'existe aucun rapport consolidé au niveau de la base/de l'escadre ou à l'échelle régionale ou nationale. Avant plusieurs visites de bases/d'escadres, le Directeur général des BNP a demandé des rapports financiers consolidés. Il a fallu

⁹ L'objectif énoncé dans la deuxième version du Nouvel accord (4 mars 2008) consiste à fournir une meilleure information pour la prise de décision et à accroître la transparence et l'efficacité de ce processus décisionnel grâce à la mise en œuvre d'un modèle de rapport efficient pour les programmes et services de B&MM qui sera fondé sur des mesures de rendement opérationnel et financier significatives.



regrouper l'information manuellement et sans IPO précise pour se guider. En conséquence, l'exactitude de l'information fournie n'a pu être entièrement vérifiée. Le cabinet Deloitte & Touche (vérificateur externe de CANEX) a soulevé des préoccupations similaires dans une note de service de juin 2008¹⁰ portant sur les méthodes manuelles utilisées pour consolider les rapports financiers de CANEX et de NATEX.

À l'échelle locale, les gestionnaires d'entités ont indiqué la nécessité d'établir des rapports consolidés de haut niveau avec l'option de procéder à une analyse plus poussée. Une capacité d'accès en mode descendant est requise pour que les gestionnaires puissent analyser leurs comptes de façon plus détaillée, ce qui les aidera à suivre des projets et budgets précis mêlés à d'autres transactions à l'intérieur de la structure de codage financier. Les gestionnaires se sont dits préoccupés par les pratiques non efficaces et les retards dans le processus actuel, qui les oblige à demander des données transactionnelles spécifiques aux bureaux locaux de la comptabilité des FNP, ce qui, dans certains cas, les oblige aussi à passer par la chaîne de commandement. Par conséquent, certains gestionnaires d'entités créent leurs propres sommaires financiers à partir soit des états financiers distribués par le BNRF, soit de leurs propres états financiers, registres ou grands livres.

Bien que l'étude sur le Nouvel accord en soit à ses débuts, certains de ses objectifs semblent découler directement du fait que la haute direction a reconnu l'incapacité actuelle de l'organisation à fournir une information plus claire pour la prise de décision et la mesure du rendement. En définitive, la mise en œuvre du Nouvel accord devrait faire en sorte qu'il y ait un accès équitable et durable aux programmes de B&MM des BNP dans tous les endroits, but assez difficile à atteindre dans le passé étant donné que les ressources limitées des BNP n'étaient pas affectées aussi efficacement qu'elles auraient pu l'être. Le système actuel d'établissement de rapports n'appuie donc pas l'objectif du Nouvel accord qui consiste à mettre en œuvre un modèle de rapports financiers efficaces pour les programmes et services de B&MMW qui sera fondé sur des mesures de rendement opérationnel et financier significatives¹¹.

Un autre but important du Nouvel accord est que le modèle d'établissement de rapports ne devienne pas un fardeau administratif. Ce but fait ressortir la nécessité d'organiser l'information financière de sorte que les rapports soient relativement homogènes, pertinents et compréhensibles.

Recommandation

Système de comptabilité de gestion. Indépendamment de la mise en œuvre d'autres initiatives, y compris le Nouvel accord, le DPF devrait entreprendre une évaluation et un examen complets de ses besoins en matière d'information et de rapports financiers, dans le but de passer à un système plus solide qui offre notamment une capacité d'accès en mode descendant. Cet examen devrait être géré à titre de projet doté d'un budget adéquat, de livrables distincts et de délais d'exécution clairs.

BPR : DPF/DGSSPF

¹⁰ Deloitte & Touche, LLP, CANEX: Memorandum of Suggestions for Improvements in Accounting Procedures and Internal Control Structure, juin 2008.

¹¹ Deuxième version du Nouvel accord, 4 mars 2008.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Gouvernance

Recommandation du CS Ex

1. **Mandat du BNCC.** Il faudrait diffuser des mandats officiels pour le BNCC, les GRC et les bureaux de la comptabilité des FNP.

Mesure de la direction

Une IPO a été rédigée pour énoncer clairement la séparation des responsabilités à l'égard des comptes clients. Elle a été envoyée au GNC aux fins d'examen. Par suite de la réunion nationale en mars 2009, toutes les responsabilités ont été examinées et clairement établies.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

2. **Mandat du BNIT.** Il faudrait mettre à jour le mandat du BNIT pour tenir compte de son rôle accru dans la gestion des fonctions de trésorerie.

Mesure de la direction

Le GNC modifiera le mandat du BNIT pour tenir compte du nouveau rôle et des nouvelles responsabilités. L'IPO 2.0 est en place.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

3. **Collaboration horizontale.** Il faudrait concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour remédier au manque de collaboration horizontale afin d'aider le BNIT à assurer le respect des politiques régissant la gestion des immobilisations des BNP.

Mesure de la direction

Le BNIT élaborera un sommaire des procédures qui énonce les exigences touchant l'acquisition et la cession des immobilisations. Le DPF le diffusera aux chefs de division. Plusieurs observations ont été communiquées aux bases au sujet des articles de classe 6 (articles ayant une durée de vie relativement courte) qui n'ont pas été vérifiés deux fois par an. L'équipe chargée de la conformité a très bien réussi à assurer une collaboration horizontale entre les bases et le BNIT.

BPR : DPF/DGSSPF; président de CANEX; Cmdt B

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

4. **Mises à jour de la politique.** Il faudrait mettre à jour les chapitres 3, 18, 52 et 54 de l'A-FN-105 dès que possible et mettre à jour tous les chapitres au moins tous les cinq ans.

Mesure de la direction

Le chapitre 3 a été remanié et inclus dans la Délégation des pouvoirs de signature du CEMD pour l'administration financière des BNP. La nouvelle publication renfermera ce chapitre. Les priorités ont été établies en vue de l'examen des autres chapitres. Nous avons l'intention d'effectuer une révision complète au cours des trois prochaines années.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Février 2013

Recommandation du CS Ex

5. **Politique des BNP en matière de fraude.** Il faudrait élaborer une politique des BNP en matière de fraude pour renforcer le manuel du MDN. Les employés aux divers niveaux de l'organisation devraient être sensibilisés à la fraude et recevoir une formation sur la prévention des pertes.

Mesure de la direction

La direction convient qu'il faudrait élaborer une politique pour compléter le manuel du MDN. La sensibilisation à la fraude et la prévention des pertes feront partie de la formation des nouveaux employés dans le cadre de la liste de contrôle des systèmes de RH. CANEX a établi pour tous ses employés un outil didactique en ligne qui englobe le traitement de l'argent comptant ainsi que la prévention et la détection des cas de fraude.

BPR : DPF/DGSSPF; gestionnaires des RH/BNP

Date cible : Janvier 2011

Contrôles de gestion

Recommandation du CS Ex

6. **Pouvoirs de signature.** Il faudrait réviser le tableau 2 ou élaborer un formulaire de délégation des pouvoirs qui intègre des mesures appropriées de contrôle interne.

Mesure de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui figurait dans le plan en cours durant la dernière année. Le chapitre 3 de l'A-FN-105 a été révisé, y compris tous les tableaux, et passera par les étapes de l'approbation finale et de la traduction dans les deux prochains mois. Le texte révisé de la Délégation des pouvoirs du CEMD a été envoyé à la traduction en octobre 2009. La nouvelle version devrait être diffusée en janvier 2010.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

7. **Pouvoirs de signature.** Les besoins liés aux approbations des documents sources qui sont soumis aux fins de paiement devraient être indiqués clairement dans l'A-FN-105 et les IPO.

Mesure de la direction

L'intention est de créer une base de données nationale sur les pouvoirs de signature qui sera tenue à jour par le BNCF. Ce dernier conserve actuellement dans un répertoire des copies numérisées de la délégation des pouvoirs de signer les chèques. Le BNCF s'affaire à déterminer quelles signatures il doit recueillir. La base de données est maintenant établie et « entrera en service » en janvier 2010. Elle sera tenue à jour par le BNCF.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Janvier 2010

Recommandation du CS Ex

8. **Politique de CANEX sur la vérification du crédit.** Le DPF devrait communiquer avec le président de CANEX dans le but de rectifier la politique sur la vérification du crédit. On pourrait aussi réexaminer le seuil actuel de 1 000 \$ applicable aux vérifications du crédit dans le cadre d'une évaluation/analyse globale du risque de créances irrécouvrables.

Mesure de la direction

En mars 2008, dans le cadre d'un projet de gestion des stocks de CANEX, le DPF et le président de CANEX ont tous deux approuvé un examen du processus d'approbation des plans de crédit. Le nouveau processus exige que toutes les demandes de plan de crédit, quel que soit le montant, soient soumises à une vérification du crédit. Les directives seront publiées dans le Manuel des politiques et des procédures de CANEX. L'intention est d'obtenir un rapport de TransUnion indiquant toutes les demandes de renseignements faites par CANEX et de comparer la liste aux plans de crédit approuvés. De cette façon, on veillera à ce que les gestionnaires se conforment aux exigences. En outre, ce point sera inclus dans notre programme de conformité à l'égard de CANEX. Une nouvelle politique sur la vérification du crédit (novembre 2009) propose de varier les limites de crédit selon la cote de solvabilité et d'effectuer des vérifications du crédit dans la totalité des cas.

BPR : DPF/DGSSPF; président de CANEX

Date cible : Mars 2010

Recommandation du CS Ex

9. **Agences de recouvrement externes.** Il faudrait établir un mécanisme visant à remédier aux risques que les « agences » présentent pour l'État et à surveiller continuellement le rendement des agences externes qui sont employées pour recouvrer des créances. De plus, il faudrait procéder périodiquement à une analyse de l'environnement pour déterminer si les meilleurs tarifs sont obtenus.

Mesure de la direction

Le BNCC a instauré un examen du rendement des agences de recouvrement externes et examine périodiquement les frais.

BPR : GNCC/GNC

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

10. **Acquisition des immobilisations – Approbation.** Veiller à ce que les bureaux de la comptabilité des FNP se conforment aux exigences du chapitre 28 de l'A-FN-105 lorsqu'il s'agit de remplir leur responsabilité et de transmettre au BNIT les DDC dûment autorisées et tous les documents justificatifs nécessaires.

Mesure de la direction

Le BNIT créera des fiches de processus pour les gestionnaires d'entités et les bases afin de les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

11. **Consignation des éléments d'actif.** Veiller à ce que les articles dits intéressants soient signalés au BNIT afin qu'il puisse les inclure dans les listes d'immobilisations.

Mesure de la direction

La politique sera révisée de manière à exiger que les articles de sport consommables ne soient pas les seuls à être consignés à titre d'immobilisations, indépendamment du prix. Les appareils électroniques comme les téléviseurs, les ordinateurs et les consoles de jeux vidéo devraient également être établis comme éléments d'actif à valeur nulle aux fins d'assurance et de vérification des immobilisations.

BPR : GCFNP

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

12. **Suivi des immobilisations.** De concert avec les chaînes de commandement, le DPF devrait s'assurer que les DIB identifient convenablement toutes les immobilisations au moyen d'un NIC, comme l'exige la politique.

Mesure de la direction

Le BNIT dressera des listes des NIC des immobilisations et les enverra aux GCFNP. Ceux-ci devront créer des autocollants de NIC et les envoyer aux DIB avec leurs listes de vérification des immobilisations. L'équipe chargée de la conformité le rappelle aux bases durant les visites mais, à cause du coût lié à l'impression des étiquettes et à l'établissement de techniques d'étiquetage appropriées, les bases ont de la difficulté à assurer la mise en œuvre intégrale. Certaines bases étiquettent les articles des FNP alors que d'autres emploient de nouvelles techniques de contrôle comme l'imagerie numérique. Davantage d'entités adoptent ce processus plutôt que l'étiquetage.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

13. **Vérifications indépendantes des immobilisations.** Il faudrait modifier le processus de vérification des immobilisations pour s'assurer que les vérifications sont effectuées de manière « indépendante ».

Mesure de la direction

La responsabilité de la vérification des immobilisations devrait être assignée aux comités des inventaires existants. Les nouveaux gestionnaires sont indépendants, et les GCFNP ont reçu comme directive de s'assurer que les nouveaux gestionnaires effectuent une vérification des immobilisations.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

14. **Radiation et cession des immobilisations.** Veiller à ce que les approbations nécessaires soient obtenues avant la radiation et/ou la cession des immobilisations.

Mesure de la direction

Les procédures de radiation ont été mises à jour et communiquées aux gestionnaires.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

15. Surveillance des transferts de données financières. Le DPF devrait envisager de mettre en œuvre un processus de surveillance officiel selon lequel un agent indépendant (c.-à-d. le Directeur général du groupe de la conformité des BNP) échantillonnerait les rapports de création des fichiers téléchargés au site Web de la BMO. Par exemple, on pourrait utiliser les rapports d'écarts d'ACL afin d'indiquer tout écart entre les transactions financières souhaitées et les rapports de création fournis par la BMO.

Mesure de la direction

Le GNC soumettra le BNIT et le BNCF à un test d'échantillonnage. Le GSABD surveille également la séparation complète des responsabilités en ce qui concerne la sécurité d'ABACIS et l'accès aux lecteurs de réseau.

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

16. Systèmes de comptabilité de gestion. Indépendamment de la mise en œuvre d'autres initiatives, y compris le Nouvel accord, le DPF devrait entreprendre une évaluation et un examen complets de ses besoins en matière d'information et de rapports financiers, dans le but de passer à un système plus solide qui offre notamment une capacité d'accès en mode descendant. Cet examen devrait être géré à titre de projet doté d'un budget adéquat, de livrables distincts et de délais d'exécution clairs.

Mesure de la direction

Les besoins en matière de rapports financiers ont été définis et communiqués à la Division des services d'information. Trois options ont été déterminées en ce qui a trait aux rapports financiers, et un projet distinct sera mis en place afin de remplacer ABACIS. Ce projet devrait être réalisé en 2010-2011. Une mise à niveau provisoire d'ABACIS est attendue en mars 2010. Un premier examen des logiciels qui pourraient remplacer ABACIS montre que les nouveaux logiciels offrent tous maintenant une meilleure capacité d'établissement de rapports. Nous aurons peut-être cette capacité à l'interne si le Dirigeant principal de l'information réussit à intégrer les données d'ABACIS dans le « méga-entrepôt ».

BPR : DPF/DGSSPF

Date cible : Mars 2011

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer qu'une structure de gouvernance appropriée est en place.

Critères

- Les responsabilités de surveillance et d'examen ont été assignées et sont remplies efficacement.
 - Des procédures et des outils appropriés de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir à la direction une information opportune, exacte et pertinente.
 - Les mandats des bureaux nationaux sont clairs, y compris les politiques et instructions procédurales de haut niveau, et les ressources nécessaires (dotation, équipement et budget) ont été fournies.
 - Les politiques et procédures sont à jour, cohérentes, judicieuses et disponibles dans les deux langues officielles.
 - Il existe une politique en matière de fraude.
 - Les risques identifiables sont reconnus, compris, quantifiés et bien gérés. Les risques sont bien équilibrés et appuient les valeurs et l'éthique.
 - Les tâches incompatibles ont été séparées de manière adéquate.
-

Objectif

2. Déterminer dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne permettent de fournir des données exactes sur la paie et d'assurer les paiements en temps opportun.

Critères

- Le BNCF s'assure que toute l'information du SUIREG correspond aux factures reçues.
 - Les cartes de crédit professionnelles sont administrées conformément à la politique prescrite dans l'A-FN-105.
 - Des contrôles adéquats sont en place pour prévenir les paiements en double.
 - La délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour les BNP est conforme à la directive du CEMD à l'intention du Directeur général des BNP.
 - Les tâches liées aux comptes fournisseurs sont convenablement séparées.
 - Les fournisseurs sont présélectionnés et surveillés de sorte que seuls les fournisseurs de bonne foi soient établis et payés.
-

Objectif

3. Déterminer dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne permettent de fournir des données exactes sur les comptes clients, de percevoir en temps opportun les montants dus, de contrôler et de limiter l'octroi de crédit, et d'assurer la sécurité du traitement de l'argent comptant.

Critères

- Le BNCC effectue les rapprochements des comptes bancaires locaux et des cartes de crédit et de débit conformément aux politiques et procédures énoncées dans l'A-FN-105 et dans ses IPO.
 - Le processus des comptes clients qui se rapporte aux concessions fait en sorte que toutes les inscriptions dans le système soient exactement conformes aux modalités du contrat de location.
 - Toutes les sommes dues à des points de vente, entités et activités sont reçues en temps opportun.
 - Les listes chronologiques des comptes clients sont surveillées, et les procédures utilisées pour radier des comptes sont conformes à l'A-FN-105 et aux IPO.
 - Les plans de crédit de CANEX sont administrés conformément aux politiques et procédures prescrites dans l'A-FN-105, les IPO et le Manuel des politiques et des procédures de CANEX.
 - Les politiques et procédures régissant le traitement de l'argent comptant et la sécurité sont mises en œuvre conformément à l'A-FN-105.
-

Objectif

4. Déterminer dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne garantissent que les éléments d'actif achetés font l'objet d'un suivi adéquat et sont bien protégés.

Critères

- Les politiques et procédures prescrites sont observées tout au long du cycle de vie de l'immobilisation.
 - Les comptes de travaux en cours sont tenus à jour et surveillés pour faire en sorte que les immobilisations soient reconnues et que la clôture des projets ait lieu en temps opportun.
 - Les comptes de bilan des immobilisations et les registres d'immobilisations dans ABACIS sont rapprochés et tenus à jour.
 - Les vérifications des immobilisations sont effectuées conformément aux politiques et procédures, et les immobilisations sont adéquatement protégées et assurées.
-

Objectif

5. Déterminer si les politiques et procédures touchant les responsabilités de trésorerie du BNIT sont observées.

Critères

- Les politiques et procédures prescrites sont observées dans les cas suivants : exercice des fonctions bancaires du FCFC, consignation et administration des projets financés grâce à des prêts du FCFC, rapprochement des chèques canadiens et américains, traitement des transferts directs de fichiers et administration des cartes de crédit professionnelles.
-

Objectif

6. S'assurer que les demandes de remise de taxe sont présentées conformément à la législation et aux politiques internes et externes.

Critères

- Les demandes de remise de la taxe de vente provinciale sont présentées conformément aux exigences établies par la loi.
- Les demandes de remise de la taxe sur les produits et services sont présentées conformément aux exigences établies par la loi.

Annexe C – Faille dans la politique sur les plans de crédit de CANEX

La politique sur la vérification du crédit présente une faille qui pourrait permettre aux clients d'obtenir une limite de crédit maximale de 6 500 \$ sans qu'une vérification du crédit ait été effectuée.

La politique sur la vérification du crédit exige que les gérants des points de vente de CANEX effectuent des vérifications du crédit dans le cas des plans de crédit de plus de 1 000 \$. Toutefois, il n'y a pas de limite au nombre de plans de crédit qu'un client peut avoir à condition de ne pas dépasser la limite de crédit de 6 500 \$.

En conséquence, des clients risquent de découvrir qu'ils peuvent éviter la vérification du crédit en ayant deux plans de crédit ou plus d'une valeur inférieure à 1 000 \$ chacun mais qui, ensemble, totalisent plus de 1 000 \$. Des clients pourraient certainement avoir plusieurs plans de crédit de moins de 1 000 \$ chacun qui les amèneraient à leur limite maximale sans vérification du crédit.

Le scénario 1 de la figure 5 décrit une situation où tout achat à crédit (A1) de 1 000 \$ ou plus exige une vérification du crédit. La situation présentée dans le scénario 2 soulève plusieurs préoccupations en ce sens que le premier achat (A1) n'exige pas de vérification du crédit et qu'un deuxième achat (A2) effectué par le même client, qui aurait alors une dette totale de plus de 1 000 \$, n'en exige pas non plus même si les deux achats ont été faits le même jour. Par extension, comme le montre le scénario 2, un seul client pourrait souscrire à sept plans de crédit et obtenir ainsi la limite de crédit maximale de 6 500 \$ sans avoir à subir une seule vérification du crédit. Étant donné que, pour ces achats, le gestionnaire de l'entité vérifie seulement le crédit dont le client dispose, le scénario 2 est sans aucun doute réalisable si une telle série d'achats devait avoir lieu au cours de quelques mois.

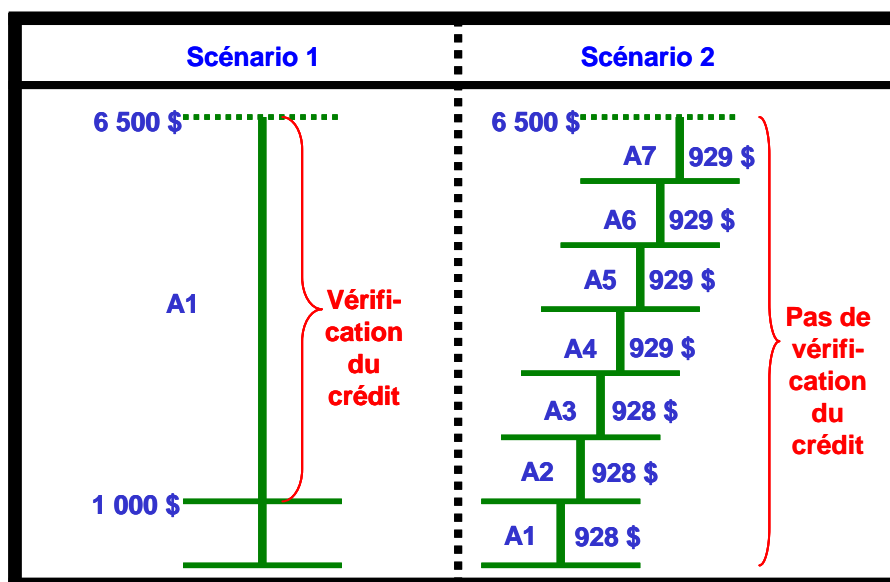


Figure 5. Scénarios de vérification du crédit. Ce diagramme indique la possibilité d'éviter une vérification du crédit en raison d'une faille dans la politique sur les plans de crédit de CANEX.