



Rapport final

2009-716

Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis

Mars 2012

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Deloitte.



Table des matières

1	Sommaire	1
1.1	Engagement de Deloitte.....	1
1.2	Contexte	1
1.3	Objectif de l'examen.....	2
1.4	Principales constatations	2
1.5	Recommandations	5
2	Introduction	6
2.1	Objectifs de la DGBS	6
2.2	Structure et responsabilités des divisions de la DGBS.....	6
2.3	Nombre de cas de la DGBS, responsabilités en matière d'administration et d'aliénation	8
3	Constatations.....	9
3.1	Rentrées de fonds.....	9
3.2	Débours.....	14
3.3	Biens mobiliers.....	19
3.4	Autres constatations et recommandations.....	24
4	À propos de l'examen par un tiers.....	25
5	Contraintes du rapport.....	28

1 Sommaire

1.1 Engagement de Deloitte

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) de la Direction générale de la surveillance, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), a retenu les services de Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. pour effectuer un examen indépendant des processus et des mesures de contrôle de secteurs sélectionnés de la Direction de la gestion des biens saisis (DGBS), afin de déterminer s'ils sont pertinents et efficaces.

1.2 Contexte

La DGBS gère les biens saisis ou bloqués en vertu de la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* et de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Elle a pour objectifs : d'offrir des services de consultation aux organismes d'application de la loi en matière de biens saisis ou bloqués (conseils préalables à la saisie); d'assurer la protection des biens; de procéder à l'aliénation des biens lorsque les tribunaux en ordonnent la confiscation; de partager le produit de l'aliénation de ces biens avec les provinces et les gouvernements étrangers dont les forces policières ont participé à l'enquête ayant mené à la confiscation des biens ou à l'imposition d'une amende compensatoire.

Au cours de chacune des deux dernières années, environ 9 000 nouveaux dossiers portant sur la saisie de biens ont été signalés à la DGBS par les forces policières à l'échelle du Canada. Ainsi, la DGBS reçoit annuellement plus de 50 millions \$ dans le cadre de plus de 1 700 transactions liées à la saisie d'argent relative à des dossiers ouverts ou au produit de l'aliénation des biens saisis par la DGBS. La DGBS assure aussi annuellement l'administration de dizaines de millions de dollars de biens qui ne sont pas en espèces, notamment des immeubles, des véhicules et des instruments financiers.

L'article 12 de la *Loi sur l'administration des biens saisis* a établi le Fonds de roulement des biens saisis pour le programme de gestion des biens saisis. La Loi stipule que les sommes requises par le ministre pour les dépenses relatives aux biens visés en vertu de la Loi doivent être recouvrées à même le produit de l'aliénation des biens confisqués. Ces dépenses comprennent notamment les dépenses directes (pour l'administration des biens), les frais généraux ainsi que le montant établi pour le compte de réserve.

Chaque année, la DGBS débourse plus de 14 millions \$ à titre de remboursement des biens saisis ou sous forme de dépenses directes (pour l'administration des biens). Les produits de l'aliénation partagés avec les provinces et les gouvernements étrangers représentent le montant net calculé après ce remboursement, les dépenses directes, les frais généraux, et le montant établi pour le compte de réserve.

1.3 Objectif de l'examen

Nous avons reçu le mandat d'examiner la pertinence et l'efficacité des processus et des mesures de contrôle de la DGBS en ce qui concerne les éléments suivants :

Processus	Description
Rentrées de fonds	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer le traitement, l'enregistrement, la déclaration et la protection appropriés des rentrées de fonds dans le Fonds de roulement de la DGBS.</p> <ul style="list-style-type: none">• Les montants saisis par les forces policières sont principalement perçus par la DGBS sous forme de chèques ou de traites bancaires par les forces policières ou encore par dépôts directs ou règlements interministériels provenant des forces policières¹.• La DGBS reçoit aussi des chèques et des règlements interministériels correspondant à des revenus liés à des cas (p. ex., produit de l'aliénation de biens saisis qui ne sont pas en espèces, vendus par de tierces parties mandatées par la DGBS).
Débours	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer le traitement, l'enregistrement, la déclaration et la protection appropriés des débours effectués dans le Fonds de roulement de la DGBS.</p> <ul style="list-style-type: none">• Les débours comprennent les comptes créditeurs et le remboursement des montants imputés aux cartes d'achat pour les dépenses liées à l'administration des biens saisis ainsi que les paiements effectués par la DGBS pour divers remboursements, selon les ordonnances de la cour.
Biens mobiliers	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer la protection, la surveillance, l'enregistrement et la déclaration appropriés de tous les biens mobiliers saisis qui ne sont pas en espèces (les « biens mobiliers ») et remis à l'administration centrale de la DGBS (AC-DGBS) de Gatineau.</p>

On a en outre demandé à Deloitte d'examiner la séparation des tâches relative aux mesures de contrôle indiquées plus haut.

Nous avons ensuite reçu le mandat de procéder à des tests particuliers relatifs à certaines transactions ou soldes de compte pour approfondir la validation de l'efficacité du cadre de contrôle; lorsqu'il existait un risque potentiel, nous avons procédé à une évaluation pour déceler des indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées en lien avec certains processus ou mesures de contrôle qui n'étaient pas en place.

1.4 Principales constatations

1.4.1 Rentrées de fonds

Protection

À notre avis, et en nous fondant sur les risques identifiés, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des rentrées de fonds afin d'éviter et de décourager toute possibilité de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées.

¹ La DGBS reçoit moins d'un pour cent des montants comptants saisis sous leur forme originale, ce qui représente moins de deux pour cent de toutes les transactions de rentrée de fonds.

Lorsque des mesures de contrôle étaient en place, elles fonctionnaient comme prévu, du moins en se fondant sur la portée limitée des tests effectués dans le cadre de la présente mission d'examen.

Lorsque nous avons identifié des lacunes dans l'environnement de contrôle en place, nous avons procédé, lorsque cela était possible de le faire en nous fondant sur l'information disponible, à des tests supplémentaires particuliers des risques identifiés. Nous n'avons pas identifié d'indicateurs particuliers de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées dans le cadre de la procédure d'examen. Cependant, compte tenu du but, de la nature et de l'envergure de ces tests, nous ne formulons pas d'opinion sur le gaspillage, l'abus ou les activités inappropriées ayant pu affecter l'ensemble des transactions.

Traitement, enregistrement et déclaration

À notre avis, après avoir examiné les processus de la DGBS, les mesures de contrôle en place semblent être suffisantes pour assurer le traitement, l'enregistrement et la déclaration appropriés des rentrées de fonds, à une exception près; soit un des processus, indiqué à la section 3.1.3, qui nécessite des améliorations².

Séparation des tâches

À notre avis, la séparation des tâches semble appropriée, sauf en ce qui a trait aux préoccupations soulevées quant à la séparation des tâches pour la procédure de réception du courrier (se reporter à la Réf. 2 du Tableau 3 de la section 3.1.3).

1.4.2 Débours

Protection

À notre avis, et en nous fondant sur les risques identifiés, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des débours afin d'éviter et de décourager toute possibilité de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées.

Lorsque des mesures de contrôle étaient en place pour les débours, elles ne semblaient pas fonctionner efficacement ou n'étaient pas entièrement mises en œuvre durant la période de l'examen, du moins en nous fondant sur la portée limitée des tests effectués dans le cadre de notre examen.

Lorsque nous avons décelé des lacunes dans l'environnement de contrôle en place, nous avons procédé, lorsque cela était possible de le faire en nous fondant sur l'information disponible, à des tests supplémentaires particuliers des risques identifiés. Nous n'avons pas identifié d'indicateurs particuliers de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées dans le cadre de la procédure d'examen. Cependant, compte tenu du but, de la nature et de l'envergure de ces tests, nous ne formulons pas d'opinion sur le gaspillage, l'abus ou les activités inappropriées ayant pu affecter l'ensemble des transactions.

Traitement, enregistrement et déclaration

À notre avis, après avoir examiné les processus de la DGBS, les mesures de contrôle en place semblent être suffisantes pour assurer le traitement, l'enregistrement et la déclaration appropriés des débours, à deux exceptions près, en ce qui concerne les recommandations ou processus qui nécessitent des améliorations, indiqués à la section 3.2.3³.

² Aucun test particulier de l'efficacité opérationnelle n'a été réalisé pour chacune des mesures de contrôle liées au traitement, à l'enregistrement et à la déclaration des rentrées de fonds. Notre opinion est fondée sur l'évaluation des processus et des mesures de contrôles documentés pendant notre examen et sur l'hypothèse voulant que ces mesures de contrôle soient conçues et fonctionnent conformément aux données fournies.

³ Aucun test particulier de l'efficacité opérationnelle n'a été réalisé pour chacune des mesures de contrôle liées au traitement, à l'enregistrement et à la déclaration des débours. Notre opinion est fondée sur l'évaluation des processus et des mesures de

Séparation des tâches

À notre avis, la séparation des tâches semble appropriée, sauf en ce qui a trait aux préoccupations soulevées quant à la séparation des tâches pour le processus de garde et de tri du courrier pour les paiements prioritaires (se reporter à la Réf. 12 du Tableau 6 de la section 3.2.3).

1.4.3 Biens mobiliers

Protection

À notre avis, et en nous fondant sur les constatations des procédures exécutées, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des biens mobiliers afin d'éviter et de décourager toute possibilité de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées.

En raison des lacunes identifiées dans l'environnement de contrôle en place, nous avons procédé à des tests pour vérifier l'état actuel, la garde et l'aliénation d'un échantillon limité de quinze (15) biens mobiliers reçus à IAC-DGBS et d'autres biens liés à des dossiers connexes⁴. Les procédures exécutées nous ont permis d'identifier des circonstances pouvant correspondre : (i) à des indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées; (ii) à des signes de tenue de dossier inappropriée ou de manquement à l'application des processus de contrôle de la part d'employés de la DGBS. De façon plus concrète, lors de l'examen des dossiers, nous avons identifié deux (2) cas pour lesquels il semble qu'un bien mobilier, possiblement de grande valeur⁵, aurait dû se trouver dans le coffre à l'AC-DGBS ou figurer dans son inventaire; or, à l'examen du registre du coffre et du contenu de ce dernier, le bien n'a d'abord pas pu être localisé⁶. Les dossiers ne comprenaient aucune preuve d'aliénation ou de destruction de ces biens. Nous avons alors eu des discussions fondées sur ces indicateurs avec les représentants de la DGBS responsables de ces dossiers et leurs chefs d'équipe respectifs. Ces employés de la Division des opérations de la DGBS nous ont affirmé que les articles reçus n'avaient aucune valeur et qu'ils avaient été détruits. La Division des opérations de la DGBS a par la suite documenté ces circonstances dans les dossiers.

En nous fondant sur les constatations de ces procédures d'examen limitées, nous ne pouvons conclure avec certitude si ces circonstances correspondent à des processus et une tenue de dossier inappropriés ou s'il s'agit d'indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées. Nos recommandations de la section 1.5 visent à mieux évaluer l'importance de circonstances similaires, à identifier d'autres indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées, le cas échéant, et à décider si des procédures de juricomptabilité devraient être entreprises.

Biens courant un risque accru d'activités inappropriées

Lors de notre examen des quinze dossiers de biens mobiliers, nous en avons identifié certains qui présentaient des risques accrus d'activités inappropriées. Ils sont décrits comme suit :

- Deux (2) biens mobiliers se trouvaient entre les mains de l'AC-DGBS en dépit du fait que les dossiers connexes étaient clos dans le Système d'information sur la gestion des biens saisis (SIGBS). Ces biens présentent des risques accrus d'activités inappropriées en raison de la moins grande obligation de rendre compte et de tenue de dossier une fois que le dossier est clos.
- Dans quatre (4) autres dossiers, l'endroit où les biens étaient conservés à l'AC-DGBS ou l'endroit où ils avaient été reçus par les régions n'était pas enregistré avec précision.

contrôles documentés pendant notre examen et sur l'hypothèse voulant que ces mesures de contrôles soient conçues et fonctionnent conformément aux données fournies.

⁴ La population des biens mobiliers n'est pas connue.

⁵ Aucune évaluation indépendante des biens ne se trouvait dans les dossiers. Selon le Guide des opérations d'affaires, la décision de demander une évaluation pour ce type de biens semble être laissée à la discrétion de l'agent préposé aux cas.

⁶ Ces deux (2) exemples ont été identifiés lors de l'examen d'un échantillon de six (6) dossiers des Opérations de l'Ouest effectué dans le cadre de cette procédure de test particulière.

Traitement, enregistrement et déclaration

Le nombre et la valeur possible des biens mobiliers sous la garde de la DGBS ne sont pas enregistrés dans les comptes du grand livre ni dans la balance des comptes de la DGBS aux fins des rapports financiers; ils sont cependant enregistrés dans le SIGBS aux fins de la gestion de l'information. Notre évaluation des processus et des mesures de contrôle relatifs au traitement et à l'enregistrement de l'information dans le SIGBS était aussi pertinente aux composantes de protection et de séparation des tâches de notre examen, de sorte qu'elle a été intégrée respectivement à ces sections.

Séparation des tâches

À notre avis, il est nécessaire de réviser les tâches de la Division des opérations en ce qui concerne les activités d'enregistrement de la description et de la valeur des biens mobiliers et les responsabilités en matière de garde de ces biens.

1.5 Recommandations

Nous avons formulé vingt-huit (28) recommandations distinctes à l'intention de la gestion de la DGBS dans le but d'ajouter des processus et des mesures de contrôle ou de les améliorer. Celles-ci comprennent neuf recommandations, toutes liées aux rentrées de fonds, débours et biens mobiliers. Une recommandation a pour but d'améliorer l'environnement de contrôle global au sein de la DGBS.

En nous fondant sur nos constatations, nous recommandons qu'en plus des huit recommandations liées aux mesures de contrôle des biens mobiliers, TPSGC s'engage à établir des procédures particulières afin d'assurer l'existence, l'emplacement et les mesures de protection des autres biens mobiliers et biens précieux dont l'administration et le contrôle sont confiés à la DGBS. Cela vise non seulement les biens mobiliers conservés à l'AC-DGBS, mais aussi ceux qui sont ramassés ou livrés dans les régions.

Nous comprenons que la gestion de la DGBS a officialisé un plan d'action visant à mettre en œuvre chacune de nos recommandations et, qu'en outre, l'état de mise en œuvre de ce plan d'action fera l'objet d'une surveillance continue de la part de la haute direction de la DGBS de même que d'examen périodiques du BVE de TPSGC.

2 Introduction

2.1 Objectifs de la DGBS

La Direction de la gestion des biens saisis (DGBS) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est responsable de l'administration des biens saisis ou bloqués en vertu de la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* et de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Le Programme de gestion des biens saisis a pour objectifs : d'offrir des services de consultation aux organismes d'application de la loi en matière de biens saisis ou bloqués; d'assurer la protection des biens; de procéder à l'aliénation des biens lorsque les tribunaux en ordonnent la confiscation; de partager le produit de l'aliénation de ces biens avec les provinces ou les gouvernements étrangers dont les forces policières ont participé aux enquêtes ayant mené à la confiscation des biens ou à l'imposition d'une amende compensatoire. La DGBS relève du Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement, au sein de la Direction générale des approvisionnements de TPSGC. Elle a été créée en 1993 au moment de la promulgation de la *Loi sur l'administration des biens saisis*.

Les biens saisis peuvent être un produit de la criminalité ou un objet utilisé pour commettre un crime. Les biens saisis peuvent prendre plusieurs formes, notamment : biens immobiliers, biens personnels, fonds en espèces et véhicules.

2.2 Structure et responsabilités des divisions de la DGBS

La DGBS comprend trois divisions; chacune d'entre elles a ses propres rôles et responsabilités, qui sont décrits comme suit :

2.2.1 Division des opérations (i) Est du Canada et (ii) Ouest et Nord du Canada

La Division des opérations assure l'administration quotidienne des biens et est le principal point de contact des organismes d'application de la loi à l'échelle du pays et des avocats de la Couronne pour ce qui est de l'administration des biens saisis. Elle regroupe la Division des opérations de l'Est du Canada (« opérations de l'Est ») et la Division des opérations de l'Ouest et du Nord du Canada (« opérations de l'Ouest »). Les agents préposés aux cas de la Division des opérations sont affectés aux unités mixtes des produits de la criminalité (UMPC) de la GRC dans les principales régions du Canada; ce sont eux qui assurent en outre l'administration des entrepôts. Voici les responsabilités de la Division des opérations :

- Formulation de conseils préalables à la saisie à l'intention des organismes d'application de la loi et examen de tous les documents juridiques nécessaires à l'administration des biens (ordonnances de blocage et ordonnances de prise en charge).
- Administration économique de tous les biens saisis ou bloqués (biens immobiliers, véhicules, biens mobiliers, embarcations, matériel de culture hydroponique, fonds en espèces, etc.).
- Aliénation efficace des biens confisqués.
- Interaction quotidienne avec la police, les Services juridiques de TPSGC et le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) relative à l'état des dossiers, aux biens saisis ou bloqués, aux réclamations, etc.
- Gestion quotidienne du personnel des entrepôts situé partout au Canada.
- Gestion des projets pilotes, des dossiers provinciaux et d'autres activités secondaires.
- Tenue de dossiers appropriée.

La Division des opérations emploie actuellement cinq chefs d'équipe, trente-neuf agents préposés aux cas et sept agents adjoints qui assurent l'administration de chaque cas signalé à la DGBS par les forces policières. Ces cas sont affectés aux agents préposés aux cas en fonction de leur complexité, de leur charge de travail et de leur répartition géographique entre l'Est et l'Ouest.

2.2.2 Division des finances et des systèmes

La Division des finances et des systèmes (DFS) s'occupe de toutes les exigences de technologie de l'information de la Direction, traite toutes les transactions financières liées à l'administration des biens, établit et supervise les budgets de la Direction et s'acquitte des responsabilités du ministre en ce qui a trait au partage du produit net. Voici les responsabilités de la DFS :

- Traitement de toutes les transactions financières liées à l'administration des biens (comptes créditeurs, dépôts, remboursements en espèces, etc.).
- Surveillance et rapprochement de tous les comptes nécessaires à la gestion du programme, en conformité avec les lois.
- Établissement et surveillance des budgets d'exploitation.
- Gestion des besoins de la Direction en matière de systèmes de gestion de l'information, conformément aux normes de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT).
- Gestion et mise à jour des systèmes d'exploitation de la Direction.
- Fourniture, à la Division des opérations, de l'expertise financière des dossiers sélectionnés.
- Réalisation de l'examen financier des dossiers clos.
- Gestion du système de contrôle des coûts des activités.

2.2.3 Division de la gestion des affaires

La Division de la gestion des affaires (DGA) offre du soutien à la Direction en élaborant les outils et les politiques nécessaires : (i) à l'administration et à l'aliénation des biens; (ii) à la gestion du programme d'assurance de la qualité; (iii) à la gestion de tous les besoins de formation et de ressources humaines des employés de la Direction. Voici les responsabilités de la DGA :

- Préparation des réponses aux demandes de renseignements ministérielles, aux demandes de coordination de l'examen parlementaire, aux demandes d'accès à l'information et aux demandes de renseignements des médias et du grand public.
- Gestion du portefeuille de formation et de ressources humaines de la Direction.
- Élaboration et mise à jour des consignes opérationnelles internes et des autres outils dont les employés ont besoin.
- Établissement du plan d'activités annuel.
- Préparation des rapports trimestriels (sondages auprès des clients, indicateurs de rendement, etc.) et des autres rapports dont la direction ou les intervenants ont besoin.
- Gestion du programme d'assurance de la qualité (AQ).
- Gestion des enjeux relatifs à la santé, la sécurité et la protection de la Direction.
- Négociation des protocoles d'entente, des baux d'entrepôt, des contrats et des offres à commandes.
- Enregistrement de tous les documents et du courrier reçus.
- Fourniture des services de gestion des dossiers.
- Coordination de tous les audits (internes et externes).
- Prestation d'autres services administratifs : achats de fournitures et d'équipement, site intranet, présentations, trousse d'information et de marketing.

2.3 Nombre de cas de la DGBS, responsabilités en matière d'administration et d'aliénation

Au cours de chacune des deux dernières années, environ 9 000 nouveaux dossiers portant sur la saisie de biens ont été signalés à la DGBS par les forces policières à l'échelle du Canada. Chaque cas signalé est enregistré et géré individuellement par la DGBS. En 2009-2010, 8 955 cas ont été enregistrés dans les quatre catégories de cas suivantes :

Tableau 1 : Nombre de nouveaux cas

Types de cas	Nombre de nouveaux cas enregistrés en 2009-2010
Cas en espèces seulement	3 513
Cas en espèces de l'Agence des services frontaliers du Canada	2 407
Cas liés à du matériel de culture hydroponique	808
Cas complexes	2 227
Total	8 955

La gestion d'un cas comprend, entre autres choses, la réception des biens saisis, l'administration des biens et leur aliénation de manière appropriée. Ainsi, la DGBS reçoit annuellement plus de 40 millions \$ provenant de dossiers ouverts ou du produit de l'aliénation des biens qu'elle a saisis. La DGBS assure aussi annuellement l'administration de dizaines de millions de dollars de biens qui ne sont pas en espèces, notamment des immeubles, des véhicules et des instruments financiers. Lorsque l'accusé (dont les biens ont été saisis) est trouvé coupable, la sentence peut comprendre la confiscation des biens. Si aucun appel n'est interjeté, la DGBS entame le processus d'aliénation des biens qui ne sont pas en espèces. Dans le cas de l'aliénation d'un bien immobilier, la pratique courante consiste à négocier un contrat avec un agent immobilier local, conformément au protocole d'entente signé par TPSGC et l'Association canadienne de l'immeuble. L'agent immobilier retenu annonce alors la propriété sur le service interagences et par d'autres moyens de publicité, selon sa pratique courante. Pour leur part, les biens mobiliers sont normalement aliénés lors de ventes publiques (Biens de la couronne étant le principal encanteur) pour s'assurer d'en obtenir une bonne valeur marchande.

Les montants saisis en espèces ainsi que le produit de l'aliénation, sauf tous les coûts liés à l'administration des biens qui ne sont pas en espèces, sont partagés avec les autorités concernées, conformément au *Règlement sur le partage du produit de l'aliénation des biens confisqués*.

Le Système d'information sur la gestion des biens saisis (SIGBS) est le principal système technologie de l'information dont se sert la DGBS pour s'acquitter de ses responsabilités en matière d'administration.

⁷ Les cas complexes concernent des biens saisis autres que des fonds en espèces et du matériel de culture hydroponique (p. ex. : biens immobiliers, véhicules, appareils électroniques, instruments financiers).

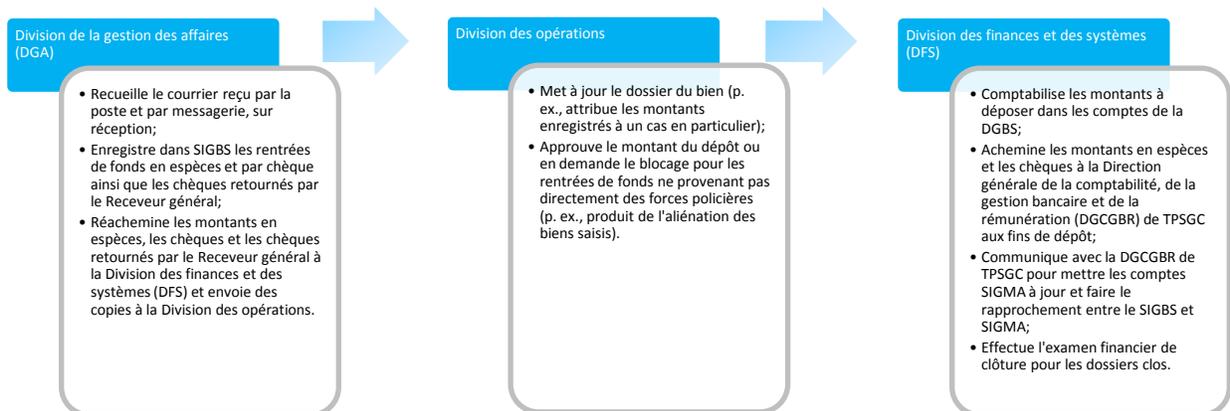
3 Constatations

Les sections qui suivent comprennent nos constatations ainsi que les enjeux décelés en lien avec chacune des catégories examinées (rentrées de fonds, débours et biens mobiliers), y compris des indicateurs particuliers. Pour chaque constatation, nous avons formulé nos recommandations à l'intention de la gestion de la DGBS afin d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer les processus et les mesures de contrôle en place.

3.1 Rentrées de fonds

3.1.1 Sommaire des processus opérationnels

En nous fondant sur la description détaillée des processus que nous avons réalisée, le processus des rentrées de fonds peut être résumé comme suit :



3.1.2 Nombre de transactions de rentrées de fonds

Du 1^{er} avril 2009 au 28 février 2011, la DGBS a enregistré des rentrées de fonds d'environ 96 millions \$ (3 326 transactions). Comme le démontre la ventilation qui suit, environ 59 % de la valeur était sous la forme de chèques, de traites bancaires, de mandats ou en espèces. Environ 34 % de la valeur correspondait à des règlements interministériels (provenant de la Gendarmerie royale du Canada [GRC] ou de l'Agence des services frontaliers du Canada [ASFC]). Le reste a été perçu par le biais de dépôts directs.

Tableau 2 : Nombre de transactions de rentrées de fonds

Type de rentrée de fonds	Montant enregistré du 1 ^{er} avril 2009 au 31 mars 2010	Montant enregistré du 1 ^{er} avril 2010 au 28 février 2011	Total des rentrées de fonds (\$)	Pourcentage du total	Nombre total de transactions
Chèque ⁸	25 619 146 \$	19 606 156 \$	45 225 301 \$	47,1 %	1 639
Traite bancaire	6 047 900	4 737 204	10 785 104	11,2 %	421
Mandat	252 579	123 080	375 659	0,4 %	454
En espèces ⁸	8 263	3 405	11 669	0,0 %	57
Total partiel	31 927 888 \$	24 469 845 \$	56 397 733 \$	58,7 %	2 571
Règlement interministériel (RI)	18 042 309	14 668 488	32 710 797	34,1 %	154
Dépôt direct	4 416 185	2 543 872	6 960 057	7,2 %	601
Total général	54 386 382 \$	41 682 205 \$	96 068 587 \$	100,0 %	3 326
Moyenne annuelle			50 122 741 \$		1 735

3.1.3 Constatations et recommandations à l'intention de la gestion de la DGBS

Les constatations qui suivent sont réparties entre trois catégories : (i) protection des biens; (ii) traitement, enregistrement et déclaration; (iii) séparation des tâches.

Rentrées de fonds - protection des biens

Nous avons évalué les risques pour la protection des rentrées de fonds en élaborant tout d'abord des scénarios hypothétiques de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées qu'un employé pourrait tenter d'utiliser contre TPSGC. Nous avons ensuite identifié les mesures de contrôle et les processus en place pour atténuer le risque qu'un tel scénario se produise. Pour chacun des scénarios non collusoires⁹, nous avons trouvé au moins un niveau de contrôle. Selon notre expérience, de multiples niveaux de contrôle et une séparation appropriée des tâches sont souvent nécessaires pour éviter les détournements et décourager la collusion.

À notre avis, et en nous fondant sur les résultats de notre évaluation, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des rentrées de fonds afin d'éviter et de décourager le gaspillage, les abus et les activités inappropriées liés aux processus opérationnels de rentrée de fonds.

⁸ Selon les rapports des rentrées de fonds enregistrées remis à Deloitte, un montant de 83 097 \$ avait été imputé à la catégorie Espèces. Selon un examen approfondi réalisé par la DGBS, trois chèques pour un montant de 71 428 \$ avaient été inscrits par erreur dans la catégorie *En espèces* au moment de l'enregistrement. Dans le présent tableau, les trois transactions ainsi que les montants qui y correspondent ont été réaffectés à la catégorie *Chèque*.

⁹ Une collusion ou des scénarios collusoires supposent une entente entre au moins deux personnes pour obtenir un avantage de manière illégale. Un scénario non collusoire suppose qu'une personne agit seule.

Lorsque des mesures de contrôle sont en place

Nous avons soumis un échantillon de vingt-cinq (25) rentrées de fonds (sur un total de 3 326 rentrées de fonds pendant la période de notre examen) à des procédures d'examen approfondies pour évaluer l'exactitude de la comptabilisation des revenus et la conformité aux mesures de contrôle clé en place identifiées lors de la description détaillée des processus. En nous fondant sur cette portée limitée, les mesures de contrôle en place fonctionnaient comme prévu.

Lorsque des lacunes ont été décelées dans l'environnement de contrôle en place

Nous avons procédé à des tests supplémentaires particuliers des risques identifiés, lorsqu'il était possible de le faire en nous fondant sur l'information disponible. Nous n'avons pas identifié d'indicateurs particuliers de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées dans le cadre de ces procédures d'examen. Cependant, compte tenu du but, de la nature et de l'envergure de ces tests, nous ne formulons pas d'opinion sur le gaspillage, l'abus ou les activités inappropriées ayant pu affecter l'ensemble des transactions.

Principales constatations et recommandations

Le tableau suivant regroupe nos constatations et recommandations liées à la protection des rentrées de fonds. Nous recommandons à la gestion de la DGBS de mettre en œuvre les mesures de contrôle indiquées dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Principales constatations et recommandations liées à la protection des rentrées de fonds

Principales constatations	Réf.	Recommandation
<p>Une partie seulement du courrier reçu par la DGBS contient des montants en espèces ou des chèques. La DGBS ne conserve pas de registre séquentiel des livraisons reçues ni de celles qui contiennent ou ne contiennent pas de montants en espèces ou des chèques. Cela limite l'établissement d'une piste de vérification des rentrées de fonds.</p> <p>Dans le cadre des processus actuels, deux employés de la Division de la gestion des affaires (DGA) recueillent et comptent les rentrées de fonds; cependant, un seul employé enregistre formellement le document dans le SIGBS; le nom de cette personne est d'ailleurs inscrit dans le « rapport sur les rentrées de fonds nouvellement enregistrées ». Ce rapport n'est en outre signé par aucun des deux employés de la DGA. Le deuxième employé n'approuve pas le rapport pour valider l'intégralité des données saisies.</p>	1	<p>Réviser le processus d'enregistrement pour s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'il existe une preuve d'approbation par les deux employés de la DGA qui ont participé au processus d'enregistrement, qui indique en outre les procédures particulières exécutées pour confirmer l'intégralité des rentrées de fonds. • Qu'il existe une preuve ou un registre de l'intégralité du courrier reçu par la poste et par messagerie, avec indication des éléments qui contenaient des montants en espèces ou des chèques et de ceux qui n'en contenaient pas.
<p>Il ne semble pas exister de mesure de contrôle qui empêcherait un employé de la DGA de recueillir seul le courrier et de potentiellement s'en approprier afin de détourner les rentrées de fonds.</p>	2	<p>Réviser les processus afin de limiter l'accès au courrier reçu, aux employés chargés du processus d'enregistrement.</p>
<p>Le gestionnaire de la Division de la gestion des affaires est autorisé à désactiver les rentrées de fonds enregistrées. Un abus de pouvoir de la part de ce dernier pourrait mener à un détournement potentiel, par suite de la désactivation de l'enregistrement de rentrées de fonds et le</p>	3	<p>Réviser les processus de surveillance pour y ajouter un examen périodique des rapports des rentrées de fonds « désactivées » et « annulées » par une personne indépendante de celle qui procède aux désactivations. Le processus devrait faire l'objet d'une validation par le responsable de l'examen.</p>

2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final

Principales constatations	Réf.	Recommandation
<p>détournement des montants.¹⁰</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons examiné la documentation disponible pour les onze (11) rentrées de fonds désactivées du 1^{er} avril 2009 au 28 février 2011. En nous fondant sur les résultats de notre examen et sur l'évaluation des pièces justificatives de ces onze transactions, nous n'avons décelé aucun signe d'abus de pouvoir de la part du gestionnaire de la DGA.</i></p>	4	<p>Améliorer les processus et définir les responsabilités en matière de désactivation et d'annulation de toutes les entrées du SIGBS, notamment des rentrées de fonds, des débours et des cas.</p>
<p>Les rentrées de fonds enregistrées ne sont pas rapprochées des rentrées de fonds comptabilisées. Un rapprochement permettrait d'éviter le détournement de rentrées de fonds entre le moment où elles sont enregistrées et celui où elles sont déposées.</p>	5	<p>Mettre en œuvre un processus de rapprochement périodique du rapport sur les rentrées de fonds nouvellement enregistrées et du rapport de dépôts, afin de valider les motifs de tout écart (p. ex., montants retenus pour dépôt futur ou retour / montants désactivés et motif / montants annulés et motif / autres).</p>
<p>L'existence de cas « en espèces non identifiés » ou d'acceptation de rentrées de fonds sans documents de gouvernance appropriés¹¹ crée une situation qui pourrait ouvrir la porte à une fraude par reports différés (produit d'un cas imputé de manière continue à un autre cas). Des rentrées de fonds (y compris celles des règlements interministériels) pourraient être imputées à n'importe quel cas pour masquer la disparition d'un bien dans un dossier antérieur.</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Des procédures d'examen approfondies ont été exécutées pour évaluer l'exactitude de la comptabilisation des revenus (rentrées de fonds) sur un échantillon de vingt-quatre (24) dossiers; nous avons constaté la conformité aux principales mesures de contrôle indiquées dans la description détaillée des processus. Aucun enjeu n'a été identifié au cours de cet examen.</i></p>	6	<p>Réviser les processus de surveillance pour y ajouter un examen des anciens soldes en espèces non identifiés par un employé qui ne fait pas partie du processus habituel des rentrées de fonds. Cela peut nécessiter des modifications ou des améliorations au rapport sur les biens sans gouvernance qui, dans sa forme actuelle, est trop contraignant sur le plan de la gestion.</p>

¹⁰ Les rentrées de fonds désactivées sont renversées par le SIGBS avant qu'elles ne soient traitées par la Division des finances et des systèmes (DFS) ou ne soient déposées. Ces rentrées de fonds sont différentes de celles annulées, lesquelles ont été finalisées par erreur par la DFS. Notre examen a porté sur la désactivation, qui peut se produire sans collusion ou avec la participation de plus d'un employé.

¹¹ Les documents de gouvernance comprennent les ordonnances de prise en charge, les ordonnances de confiscation, les ordonnances de blocage et les mandats spéciaux.

**2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final**

Principales constatations	Réf.	Recommandation
<p>On nous a avisés qu'un processus de « nettoyage » en ce qui concerne les fonds en espèces non identifiés avait été entrepris au cours de la dernière année par la Division des opérations de l'Est et la Division des opérations de l'Ouest. Selon nos entrevues, ce processus ne semble pas avoir été exécuté uniformément à l'échelle de la DGBS et pourrait ne pas avoir été achevé.</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons examiné un échantillon de vingt-quatre (24) biens qui faisaient partie du rapport sur les biens en espèce non identifiés pour évaluer la nature et l'intégralité des pièces justificatives utilisées lors du processus de nettoyage qui sont versées au dossier. En nous fondant sur cet examen, il semble que le processus de nettoyage a bien eu lieu; cependant, 58 % des biens échantillonnés (qui représentent 69 % de la valeur des biens de l'échantillon) sont toujours sans gouvernance en mars 2011; par conséquent, le risque de fraude par reports différés n'a pas été suffisamment atténué.</i></p> <p>Le rapport sur les biens sans gouvernance¹², dans sa forme actuelle, n'est pas un élément efficace pouvant servir d'outil d'examen ou de surveillance de gestion, et il n'existe aucune preuve d'examen périodique du rapport.</p>	<p>7</p> <p>8</p>	<p>Finaliser un processus standard et établir un échéancier approprié pour la mise en œuvre du processus de nettoyage des biens sans gouvernance pour la Division des opérations de l'Est et la Division des opérations de l'Ouest.</p> <p>Élaborer un outil de gestion approprié afin que l'examen des biens sans gouvernance puisse commencer et qu'on évite ainsi toute accumulation.</p>

Rentrées de fond – traitement, enregistrement et déclaration

À notre avis, sauf en ce qui concerne la recommandation suivante, les mesures de contrôle en place semblent suffisantes pour assurer le traitement, l'enregistrement et la déclaration appropriés des rentrées de fonds¹³.

Le tableau qui suit énonce notre principale constatation.

Tableau 4 : Principale constatation et recommandation liées au traitement, à l'enregistrement et à la déclaration des rentrées de fonds

Principale constatation	Réf.	Recommandation
Au cours de notre révision structurée, aucun processus ne permettait de vérifier le caractère approprié du codage financier ou de la distribution des rentrées de fonds qui avaient été saisies par les agents préposés aux cas/agents adjoints de la	9	Améliorer les processus d'examen ou d'assurance de la qualité relatifs au codage financier des rentrées de fonds.

¹² Les cas en espèces non identifiés sont maintenant traités comme les autres biens et sont intégrés au rapport sur les biens sans gouvernance.

¹³ Aucune analyse particulière de l'efficacité opérationnelle n'a été réalisée pour chacune des mesures de contrôle liées au traitement, à l'enregistrement et à la déclaration des rentrées de fonds. Notre opinion est fondée sur l'évaluation des processus et des mesures de contrôle documentés pendant l'examen, et sur l'hypothèse voulant que ces mesures de contrôle soient conçues et fonctionnent conformément aux données fournies.

**2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final**

Principale constatation	Réf.	Recommandation
Division des opérations.		

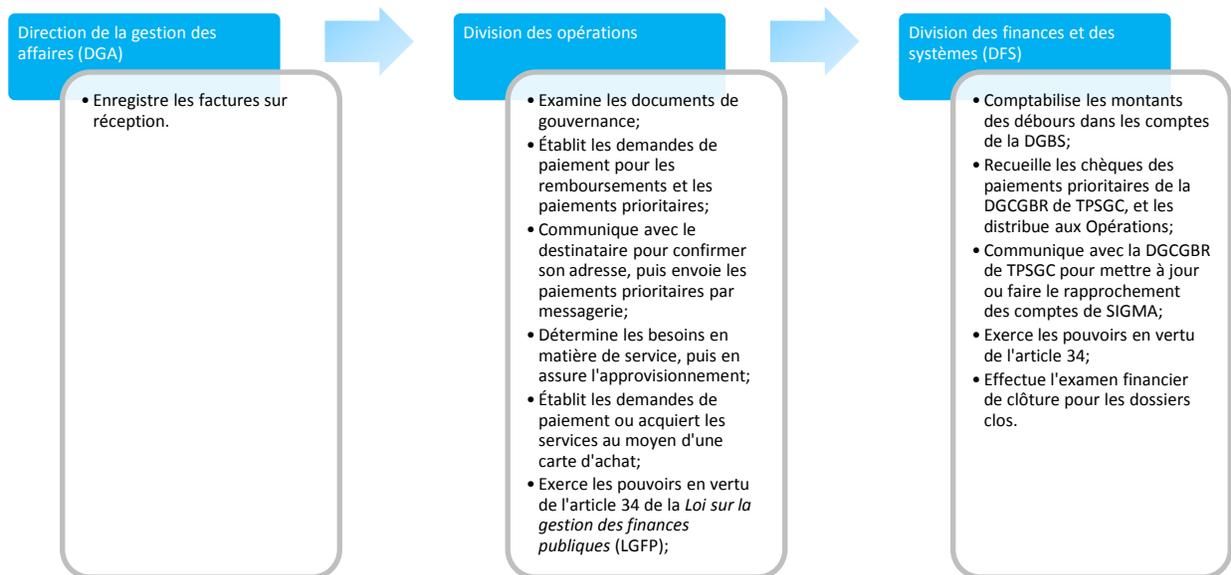
Rentrées de fonds – séparation des tâches

Nos constatations et recommandations de la Réf. 2 portent sur la garde des rentrées de fonds dans le cadre du processus de réception du courrier. Bien que la recommandation vise à améliorer la protection des biens, elle découle d'un risque particulier qui est lié à une séparation des tâches inappropriée.

3.2 Débours

3.2.1 Sommaire des processus opérationnels

En nous fondant sur la description détaillée des processus que nous avons effectuée, le processus des débours peut être résumé comme suit :



3.2.2 Nombre de transactions

Du 1^{er} avril 2010 au 28 février 2011, les débours de la DGBS (à l'exception des frais généraux, des paiements de partage et des fonds de roulement versés à d'autres ministères du gouvernement par le biais de règlements interministériels) ont atteint environ 13 millions \$ dans le cadre de 4 568 transactions. Comme l'indique le tableau suivant, la valeur des paiements prioritaires représentait environ 80 % de la valeur des débours. Les 20 % de débours restants étaient liés à l'administration des biens; ces charges sont habituellement payées par chèque ordinaire ou cartes d'achat, ces dernières étant utilisées plus fréquemment.

Tableau 5 : Nombre de transactions de débours

Type de débours	Du 1 ^{er} avril 2010 au 28 février 2011			
	Montant	%	Nombre	%
Paiements prioritaires				
Remboursement d'hypothèques, prêts, privilèges	4 667 420 \$	36 %	47	1 %
Remboursement de fonds en espèces saisis / frais juridiques des avocats de la défense	4 566 504	35 %	547	12 %
Autres paiements prioritaires ¹⁴	1 209 070	9 %	118	3 %
Débours périodiques - dépenses d'administration des biens				
Cartes d'achat	1 459 318	11 %	2 169	47 %
Paiements par chèque	1 163 132	9 %	1 687	37 %
Total	13 065 444 \$	100 %	4 568	100 %
Montant annuel calculé	14 253 211 \$			

3.2.3 Constatations et recommandations à l'intention de la gestion de la DGBS

Les constatations qui suivent sont réparties entre trois catégories : (i) protection des biens; (ii) traitement, enregistrement et déclaration; (iii) séparation des tâches.

Débours - protection des biens

Nous avons évalué les risques pour la protection des débours en élaborant tout d'abord des scénarios hypothétiques de gaspillage d'abus ou d'activités inappropriées qu'un employé pourrait tenter d'utiliser contre TPSGC. Nous avons ensuite identifié les mesures de contrôle et les processus en place pour atténuer le risque qu'un tel scénario se produise. Pour tous les scénarios non collusoires, à l'exception d'un seul, nous avons trouvé au moins un niveau de contrôle. Selon notre expérience, de multiples niveaux de contrôle et une séparation appropriée des tâches sont souvent nécessaires pour éviter les détournements et décourager la collusion.

À notre avis, et en nous fondant sur les résultats de notre évaluation, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des débours afin d'éviter et de décourager toute possibilité de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées.

Lorsque des mesures de contrôle ont été identifiées

Nous avons soumis un échantillon de vingt-cinq (25) débours (sur un total de 4 568 débours pendant la période de notre examen) à des procédures d'examen approfondies pour évaluer les mesures de contrôle clés en place identifiées lors de la description détaillée des processus. En nous fondant sur cette portée limitée, aucune mesure de contrôle clé ne semblait en place ou, s'il y en avait, elles n'étaient pas fonctionnelles pour des parties de la période de notre examen.

Lorsque des lacunes ont été décelées dans l'environnement de contrôle en place

Nous avons entrepris des tests supplémentaires particuliers des risques identifiés, lorsqu'il était possible de le faire en nous fondant sur l'information disponible. Nous n'avons pas identifié d'indicateur particulier de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées dans la protection des débours. Cependant, compte

¹⁴ Comprend un paiement de 826 863 \$ au ministère du Procureur général de l'Ontario.

2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final

tenu du but, de la nature et de l'envergure de ces tests, nous ne formulons pas d'opinion sur le gaspillage, l'abus ou les activités inappropriées ayant pu affecter l'ensemble des transactions.

Principales constatations et recommandations

Le tableau suivant regroupe nos constatations et recommandations liées à la protection des débours. Nous recommandons à la gestion de la DGBS de mettre en œuvre les mesures de contrôle indiquées dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Principales constatations et recommandations liées à la protection des débours

Principale constatation	Réf.	Recommandation
L'examen d'une demande de paiement par le gestionnaire de la Division des finances et des systèmes est marqué dans le SIGBS, mais pas par le gestionnaire. À la réception de documents du gestionnaire des finances, le commis aux finances sélectionne le nom de l'approbateur dans le SIGBS. Un employé des finances pourrait ainsi contrefaire la signature sur le document pour contourner le processus d'examen par le gestionnaire.	10	Améliorer le processus pour faire en sorte que l'approbateur justifie son autorisation dans le système avant que les paiements ne soient transférés dans SIGMA.
<p>À un certain moment au cours des années passées, la Direction générale des finances de TPSGC et la DGBS ont déterminé que le gestionnaire de la Division des finances et des systèmes devait exiger une deuxième signature permettant d'exercer les pouvoirs en vertu de l'article 34 pour les demandes déjà autorisées par la Division des opérations (la gestion de la DGBS avait indiqué que cela était effectué pour faciliter la procédure de paiements de la DGCGBR). Ce processus ne semble pas respecter l'esprit de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, en plus d'étendre la responsabilité à l'extérieur du rôle approprié en cas d'enjeu.</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons exécuté des procédures d'examen approfondies sur un échantillon de vingt-cinq (25) transactions de débours effectuées du 1^{er} avril 2009 au 28 février 2011.</i></p> <p><i>En nous fondant sur notre examen, nous avons trouvé trois transactions, sur un échantillon de vingt-cinq, pour lesquelles un employé de la Division des opérations de la DGBS avait signé en vertu de l'Article 34 qui n'était pas dans les limites des pouvoirs délégués.</i></p>	11	Revoir (conjointement avec la Direction générale des finances de TPSGC) la nature et la portée des pouvoirs que devraient demander les employés de la DGBS dans le cadre des divers processus de débours; préparer et mettre en œuvre des formulaires modèles qui serviraient à démontrer l'utilisation de chacun de ces pouvoirs.
En ce qui concerne les chèques de remboursement et les autres paiements prioritaires, la garde des chèques n'est pas confiée à des personnes distinctes de celles qui procèdent aux demandes de paiement. Cela pourrait facilement mener à une situation où le demandeur, qui invente un motif de paiement, est en mesure de détourner le paiement une fois le chèque émis (malgré le fait que nous comprenons que les employés de la Division des opérations doivent approuver en signant une copie	12 13	Améliorer les procédures de distribution et de remise des chèques pour assurer la séparation des tâches entre le demandeur du paiement et ceux à qui la garde des chèques est confiée. Donner la formation appropriée et insister sur l'importance de documenter la chaîne de possession des chèques pour les paiements prioritaires.

**2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final**

Principale constatation	Réf.	Recommandation
<p>du chèque reçu des employés de la Division des finances et des systèmes pour en documenter la réception).</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons exécuté des procédures d'examen approfondies sur un échantillon de vingt-cinq (25) transactions de débours effectuées du 1^{er} avril 2009 au 28 février 2011. Quatorze (14) de ces vingt-cinq transactions portaient sur des paiements prioritaires ou des remboursements. Dans le cas de huit de ces quatorze transactions, les employés de la Division des opérations n'avaient pas approuvé les chèques de paiement prioritaire reçus des employés de la Division des finances et des systèmes.</i></p>		
<p>De nombreuses factures reçues pour l'enregistrement ne sont pas associées à des paiements en particulier (en partie parce qu'elles sont liées à des transactions payées par carte d'achat). L'existence de factures non affectées mène à l'établissement d'un environnement au sein duquel des factures peuvent être liées à une demande de paiement dans une tentative de détourner des fonds.</p>	14	Améliorer les processus de sorte que les factures enregistrées soient liées à un paiement (demande de chèque ou carte d'achat) et mettre en œuvre des processus pour empêcher les paiements non liés à des pièces justificatives enregistrées.
<p>Les achats par carte d'achat représentent une somme importante. Un adjoint administratif de la Division des finances et des systèmes établit les marchands dans le SIGBS. Il est possible qu'un marchand soit établi après l'achat ou le débours, de sorte que ce marchand n'est pas préapprouvé. En outre, il se peut que les transactions intervenant entre ce marchand et le gouvernement du Canada ne soient pas approuvées (absence de numéro d'entreprise - approvisionnement-NEA).</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons examiné les données tirées du SGIBS pour les transactions d'utilisation des cartes d'achat afin d'identifier des tendances inhabituelles en lien avec certains fournisseurs. Aucun indicateur particulier de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées n'a été décelé.</i></p>	15	Améliorer les procédures pour s'assurer que les nouveaux marchands proposés sont examinés et approuvés ou établis avant l'achat.
<p>Nous avons remarqué qu'aucun processus de surveillance n'était en place à la DGBS en ce qui concerne la passation de marché et le nombre de contrats passés avec des fournisseurs.</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons examiné les données liées au recours antérieur à des fournisseurs afin d'identifier des tendances inhabituelles en lien avec certains fournisseurs. Aucun indicateur particulier de</i></p>	16	Améliorer la surveillance du recours aux fournisseurs en faisant appel à un examinateur indépendant. ¹⁵

¹⁵ Cette surveillance permettrait aussi de déterminer plus facilement à quel moment le recours à une offre à commandes devrait être envisagé.

**2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final**

Principale constatation	Réf.	Recommandation
<i>gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées n'a été décelé.</i>		

Débours – traitement, enregistrement et déclaration

À notre avis, sauf en ce qui concerne deux recommandations, les mesures de contrôle en place semblent suffisantes pour assurer le traitement, l'enregistrement et la déclaration appropriés des débours¹⁶.

Principales constatations et recommandations

Le tableau qui suit regroupe nos principales constatations. Nous recommandons à la gestion de la DGBS de mettre en œuvre les mesures de contrôle indiquées dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Principales constatations et recommandations liées au traitement, à l'enregistrement et à la déclaration des débours

Principale constatation	Réf.	Recommandation
Les politiques et les procédures de la DGBS relatives au pouvoir de dépenser (documentées dans les Instructions d'exploitation de la DGBS) ne semblent pas bien comprises par de nombreux employés de la Direction.	17	Dispenser ou fournir de la formation supplémentaire aux employés de la Division des finances et des systèmes ainsi que celle des opérations sur le pouvoir de dépenser.
Aucun système de bons de commande ne semble avoir été élaboré au sein du SIGBS, ce qui limite l'utilisation de ce dernier comme mécanisme d'approbation. Le Manuel des finances précise que le commis aux finances des comptes créditeurs doit s'assurer que toute la documentation exigée en matière de passation de marché, en ce qui a trait à l'achat de produits et services auprès d'un fournisseur, est au dossier et que toutes les exigences relatives à la passation de marché sont respectées; par contre, la liste de vérification du renvoi d'un compte à payer à l'agent préposé aux cas ne propose pas « l'absence de documentation relative à la passation de marché » comme motif de retour.	18	Établir une double responsabilité, en fonction de laquelle plus d'un agent préposé aux cas de la Division des opérations doit autoriser une dépense, et permettant de savoir qui a exercé le pouvoir de dépenser par la signature d'un bon de commande ou d'une demande d'achat.

Débours – séparation des tâches

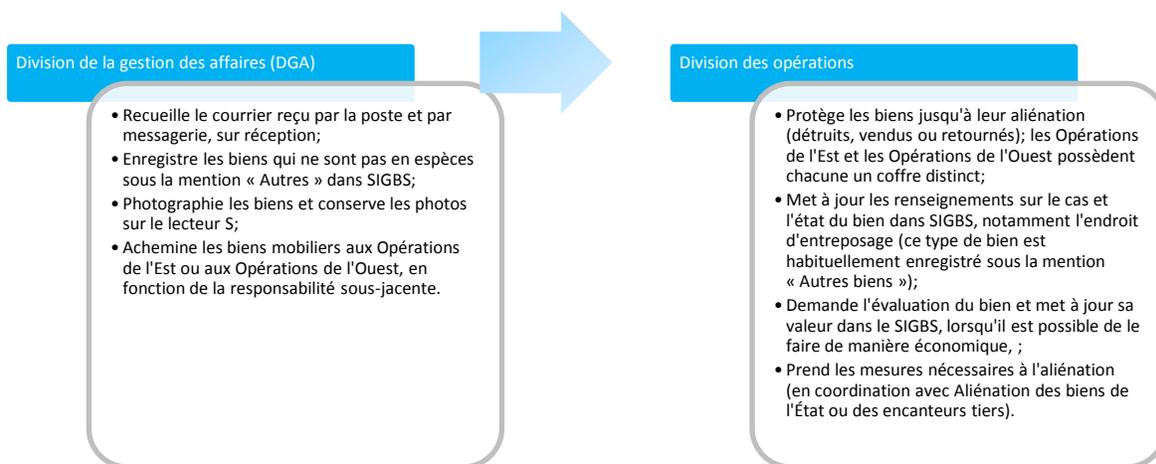
Nos constatations et recommandations de la Réf. 12 portent sur le processus de garde et de messagerie pour les paiements prioritaires. Bien que la recommandation vise à améliorer la protection des biens, elle découle d'un risque particulier lié à une séparation inappropriée des tâches.

¹⁶ Aucun test particulier de l'efficacité opérationnelle n'a été réalisé pour chacune des mesures de contrôle documentées pour le traitement, l'enregistrement et la déclaration des débours. Notre opinion est fondée sur l'évaluation des processus et des mesures de contrôle documentés pendant notre examen et sur l'hypothèse voulant que ces mesures de contrôle soient conçues et fonctionnent conformément aux données fournies.

3.3 Biens mobiliers

3.3.1 Sommaire des processus opérationnels

En nous fondant sur la description détaillée des processus effectuée, les processus clés exécutés en lien avec les biens mobiliers peuvent être résumés comme suit :



3.3.2 Nombre de transactions

Nous ne sommes pas en mesure d'établir le nombre exact de transactions relatives à la réception de biens matériels (précieux ou autre) à l'AC-DGBS, puisqu'ils ne sont enregistrés au moyen d'aucun code d'identification unique. D'après les registres des coffres, il semble qu'environ 35 biens ont été ajoutés ou inscrits au coffre des Opérations de l'Ouest du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011; pour la même période, 25 biens ont été ajoutés ou inscrits au coffre des Opérations de l'Est.

3.3.3 Constatations et recommandations à l'intention de la gestion de la DGBS

Les constatations qui suivent sont réparties entre trois catégories : (i) protection des biens; (ii) traitement, enregistrement et déclaration; (iii) séparation des tâches.

Biens mobiliers – protection des biens

Nous avons évalué les risques pour la protection des biens mobiliers en élaborant tout d'abord des scénarios hypothétiques de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées qu'un employé pourrait tenter d'utiliser contre TPSGC. Nous avons ensuite identifié les mesures de contrôle et les processus en place pour atténuer le risque qu'un tel scénario se produise. Pour chacun des scénarios non collusoires, nous avons trouvé au moins un niveau de contrôle; cependant, pour ce processus opérationnel, les mesures de contrôle semblaient plutôt informelles et leur mise en application n'était pas uniforme. Selon notre expérience, de multiples niveaux de contrôle et une séparation appropriée des tâches sont souvent nécessaires pour éviter les détournements et décourager la collusion.

À notre avis, et en nous fondant sur les résultats de notre évaluation, il est nécessaire d'ajouter des mesures de contrôle et de renforcer celles en place sur la protection des biens mobiliers afin d'éviter et de décourager toute possibilité de gaspillage, les abus et les activités inappropriées.

Lorsque des mesures de contrôle sont en place

Nos procédures d'examen comprenaient des demandes de renseignements et des échanges avec les responsables du processus, mais aucun test approfondi des transactions faisant partie de l'échantillon n'a été effectué. Cette méthode était fondée sur le nombre limité de transactions et sur les explications

2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final

contradictoires des processus de contrôle en place fournies par la gestion de la DGBS pendant la période d'examen. En nous fondant sur la portée limitée, nous ne pouvons pas confirmer que les mesures de contrôle en place fonctionnaient comme prévu.

Lorsque des lacunes ont été décelées dans l'environnement de contrôle en place

Nous avons procédé à des tests supplémentaires particuliers des risques identifiés, lorsqu'il était possible de le faire en nous fondant sur l'information disponible. Lors de l'exécution des procédures d'examen, nous avons identifié des circonstances pouvant correspondre : (i) à des indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées; (ii) à des signes de tenue de dossier inappropriée ou de manquement à l'application des processus de contrôle de la part d'employés de la DGBS. De façon plus précise, nous avons obtenu dans le cadre de nos procédures de test, une liste de documents enregistrés (qui comprenait les biens enregistrés et reçus par l'AC-DGBS) durant la période allant du 26 juin 2009 au 25 février 2011; après avoir effectué une recherche par mots clés ciblés, nous avons décelé quinze (15) rentrées de fonds correspondant possiblement à des biens mobiliers de valeur.

- Neuf (9) de ces biens étaient liés à des cas des Opérations de l'Est.
- Six (6) de ces biens étaient liés à des cas des Opérations de l'Ouest.

Nous avons procédé à des tests afin de vérifier de l'état actuel, la garde et l'aliénation des quinze (15) biens mobiliers et des autres biens liés à ces cas. En nous fondant sur ces procédures :

- Nous avons identifié deux (2) des six (6) dossiers des Opérations de l'Ouest pour lesquels les dossiers du SIGBS (liste de documents enregistrés) ou la documentation au dossier indiquait qu'un bien mobilier, possiblement de grande valeur, aurait dû se trouver dans le coffre des Opérations de l'Ouest à l'AC-DGBS ou figurer dans son inventaire; or, à l'examen du contenu du coffre¹⁷, le bien n'a d'abord pas pu être localisé. La DGBS affirme maintenant que les biens reçus par l'AC-DGBS ont été détruits. De plus, d'autres biens mobiliers (équipement électronique) liés aux mêmes cas et qui n'avaient pas été envoyés à l'AC-DGBS, sont considérés comme ayant été détruits par la région. L'AC-DGBS et la région n'ont aucune preuve documentée de cette destruction, mis à part des notes de service rédigées au moment et dans le cadre de notre examen.

En nous fondant sur les constatations de ces procédures d'examen limitées, nous ne pouvons conclure avec certitude si ces circonstances correspondent à des processus et une tenue de dossier inappropriés ou s'il s'agit d'indicateurs d'activités inappropriées. Les recommandations qui suivent visent à mieux évaluer l'importance de circonstances similaires, à identifier d'autres indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées, le cas échéant, et à décider si des procédures de juricomptabilité devraient être entreprises.

Parmi cet échantillon de quinze dossiers, nous avons identifié des biens courant un risque accru d'activités inappropriées :

- Deux (2) biens mobiliers se trouvaient entre les mains de l'AC-DGBS en dépit du fait que le dossier connexe était clos dans le SIGBS. Ces biens présentent des risques accrus d'activités inappropriées en raison de la moins grande obligation de rendre compte et de tenue de dossier une fois que le dossier est clos.
- Dans quatre (4) autres dossiers, nous avons identifié des lacunes dans l'inscription du lieu d'entreposage du bien dans le SIGBS, notamment au niveau des données détaillées du cas en ligne; en effet, les biens n'étaient pas enregistrés de manière à indiquer l'endroit où ils se trouvaient (d'autres documents au dossier indiquaient que les biens avaient été déplacés, mais ces documents n'avaient pas été enregistrés dans le système).

¹⁷ Ces deux (2) exemples ont été identifiés lors de l'examen d'un échantillon de six (6) dossiers des Opérations de l'Ouest effectué dans le cadre de cette procédure de test particulière.

2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final

Principales constatations et recommandations

Le tableau suivant regroupe nos constatations liées à la protection des biens mobiliers. Nous recommandons à la gestion de la DGBS de mettre en œuvre les mesures de contrôle indiquées dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Principales constatations et recommandations liées à la protection des biens mobiliers

Principale constatation	Réf.	Recommandation
<p>Garde des biens transférés, qui passe de la garde conjointe à la garde exclusive après qu'ils quittent le Bureau d'inscription de la DGBS.</p>	19	Améliorer les processus et les mesures de contrôle liés à l'utilisation et à l'enregistrement des sacs pour pièces à conviction servant à l'entreposage de biens en garde exclusive.
<p>Il existe des coffres distincts à l'AC-DGBS pour les Opérations de l'Est et les Opérations de l'Ouest. Chacun est situé dans le secteur de travail des gestionnaires de chaque Division des opérations. Les processus de tenue de dossier des opérations de l'Est et de l'Ouest ne sont pas uniformes.</p> <p>Des sacs pour pièces à conviction numérotés sont utilisés, mais on ne semble pas clairement comprendre les procédures liées à l'enregistrement et à la garde de ces sacs; ils ne servent donc pas à assurer un contrôle efficace de l'accès aux biens, de sorte qu'un employé seul est en mesure d'y avoir accès.</p>	20	Envisager des procédures pour incorporer les photos conservées par la Division de la gestion des affaires à un inventaire périodique et indépendant des biens, réalisé à l'administration centrale de la DGBS (par exemple, demander à un employé de la Division de la gestion des affaires d'effectuer la prise d'inventaire).
<p>La Division de la gestion des affaires enregistre les biens mobiliers sous la forme de « documents », accompagnés d'une description. Le dossier du SIGBS pour cet enregistrement n'est pas associé à un cas ou à un numéro de bien particulier du SIGBS. Par conséquent, il existe une lacune dans le SIGBS en matière de suivi des biens (la Division de la gestion des affaires reçoit les biens dans le SIGBS, mais ne les transfère pas à la Division des opérations. Cette dernière saisit de nouveau la réception des biens, c'est-à-dire qu'elle met à jour le lieu d'entreposage du bien, dans la section d'administration des biens du SIGBS.).</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons obtenu une liste des documents enregistrés durant la période allant du 26 juin 2009 au 25 février 2011, et avons testé quinze (15) réceptions de biens mobiliers pour vérifier l'état actuel, la garde, et l'aliénation des biens mobiliers. Nous avons décelé les trois enjeux cruciaux suivants :</i></p> <p>1. <i>Deux (2) cas comprenaient des biens reçus à l'AC-DGBS, pour lesquels l'aliénation des biens ne pouvait être confirmée au moment de l'examen par Deloitte (cas 89086 et 90976). La DGBS affirmait que les biens avaient été détruits, en dépit du fait que le dossier ne comprenait aucune documentation à l'appui d'une telle affirmation, avant notre</i></p>	21	<p>Les recommandations 19 et 20 s'appliquent aussi à cette constatation.</p> <p>Mettre à jour les processus afin de créer un lien entre les biens mobiliers enregistrés et le module d'administration des biens.</p>
	22	Améliorer les processus et les mesures de contrôle liés à l'enregistrement du contenu des coffres (registres des coffres).
	23	Nous recommandons que TPSGC s'engage à établir des procédures particulières afin d'assurer l'existence, l'emplacement et les mesures de protection des autres biens mobiliers et biens précieux dont l'administration et le contrôle sont confiés à la DGBS. Cela vise non seulement les biens mobiliers conservés à l'AC-DGBS, mais aussi ceux qui transitent par les régions (et qui devraient être sous la responsabilité de l'AC-DGBS).

**2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final**

Principale constatation	Réf.	Recommandation
<p><i>examen.</i></p> <p>2. <i>Dans deux cas, l'AC-DGBS avait les biens en main, en dépit du fait que les dossiers étaient clos. (cas 84324 et 89085).</i></p> <p><i>De plus, nous avons identifié six cas pour lesquels le lieu d'entreposage dans le SIGBS ne correspondait pas à celui de la réception du bien par l'AC-DGBS. Le bien se trouvait à l'AC-DGBS, mais cela n'était pas indiqué dans le système.</i></p> <p>Les dossiers relatifs à l'entrée des biens dans le coffre des Opérations de l'Ouest et à leur sortie (registres des coffres) ne sont pas bien conçus et ne semblent pas fonctionner comme prévu. Une feuille de calcul distincte est aussi tenue à jour, mais les signatures des gardiens qui ajoutent des biens au coffre ou en retirent ne peuvent y être apposées.</p>		
<p>La DGBS ne possède pas de système de suivi permanent des déplacements des biens et de l'endroit où ils se trouvent. Le recours à des décomptes ponctuels périodiques aux divers emplacements correspond moins à une mesure de contrôle qu'à un système perpétuel.</p>	24	<p>Envisager un système permanent (en temps réel), pour assurer le suivi de la garde et du déplacement des biens, doté de liens avec les détails du cas, de sorte que chaque déplacement d'un bien est enregistré au moment où il se produit.</p>
<p>L'« examen financier de la clôture de dossier » pour les cas complexes comprend une méthode d'échantillonnage. Cette méthode exige un examen des dossiers portant sur divers biens, notamment : aéronefs, véhicules, embarcations et instruments financiers. Le processus n'exige pas l'examen des dossiers complexes portant sur d'autres biens mobiliers possiblement de grande valeur (p. ex., des bijoux).</p>	25	<p>Améliorer les processus d'échantillonnage des cas complexes pour intégrer d'autres catégories de biens mobiliers possiblement de grande valeur.</p>
<p>Il semble que les agents préposés aux cas ont la possibilité de faire appel à une entreprise, à une agence ou à une personne de leur choix. Même si ces services sont fréquemment utilisés, il n'existe pas de liste d'encanteurs préautorisés à qui on a fait appel pour obtenir la meilleure valeur possible pour l'État. Donner aux agents préposés aux cas le libre choix à cet égard pourrait faciliter l'établissement de tendances collusoires ou le recours à des entreprises fictives ou sous le contrôle d'agents préposés aux cas.</p> <p><i>Tests supplémentaires particuliers en raison du risque identifié - Nous avons examiné les données liées au recours à des fournisseurs afin d'identifier des tendances inhabituelles en lien avec certains fournisseurs. Aucun indicateur particulier de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées n'a été décelé.</i></p>	26	<p>Établir une liste de fournisseurs de services d'aliénation ou d'encanteurs présélectionnés, fondée sur un processus concurrentiel, et agir avec une diligence raisonnable et surveiller leurs activités.</p>

Biens mobiliers – traitement, enregistrement et déclaration

Le nombre et la valeur possible des biens mobiliers sous la garde de la DGBS ne sont pas enregistrés dans les comptes du grand livre ni dans la balance des comptes de la DGBS aux fins des rapports financiers; ils sont cependant enregistrés dans le Système d'information sur la gestion des biens saisis (SIGBS) aux fins de la gestion de l'information. Notre évaluation des processus et des mesures de contrôle relatifs au traitement et à l'enregistrement de l'information dans le SIGBS était aussi pertinente aux composants de protection et de séparation des tâches de notre examen, de sorte qu'elle a été intégrée respectivement à ces sections.

Biens mobiliers – séparation des tâches

Le tableau qui suit regroupe nos constatations et recommandations relatives à la séparation des tâches pour les biens mobiliers.

Tableau 9 : Principales constatations et recommandation liées à la séparation des tâches pour les biens mobiliers

Principale constatation	Réf.	Recommandation
La responsabilité de l'inscription dans le SIGBS (c.-à-d. la description des biens) de la majorité des renseignements inscrits sur les Formulaires de description des biens (DGBS 1002) n'est pas séparée des responsabilités liées à la garde des biens.	27	En ce qui concerne les biens mobiliers, la responsabilité d'enregistrer les descriptions de biens dans le SIGBS ainsi que celle d'effectuer et faire le suivi des évaluations devraient être séparées des responsabilités liées à la garde des biens, qui relève des agents préposés aux cas de la Division des opérations.
La responsabilité de la mise à jour périodique de la valeur des biens avant leur aliénation n'est pas séparée des responsabilités liées à la garde des biens.		

3.4 Autres constatations et recommandations

Le tableau qui suit regroupe nos autres recommandations liées à la DGBS en général.

Tableau 10 : Recommandations générales

Réf.	Recommandation
28	Il faudrait que les employés de la DGBS suivent périodiquement une formation sur les valeurs et l'éthique, et qu'ils signent une attestation de conformité annuelle en vertu du <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> et du Programme d'éthique de TPSGC.

4 À propos de l'examen par un tiers

4.1.1 Engagement de Deloitte

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) de la Direction générale de la surveillance (DGS), de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), a retenu les services de Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. pour effectuer un examen indépendant des processus et des mesures de contrôle de secteurs sélectionnés de la Direction de la gestion des biens saisis (DGBS), afin de déterminer s'ils sont pertinents et efficaces.

4.1.2 Processus de la DGBS faisant partie de la portée

Nous avons reçu le mandat d'examiner la pertinence et l'efficacité des processus et des mesures de contrôle en ce qui concerne les éléments suivants :

Processus	Description
Rentrées de fonds	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer le traitement, l'enregistrement, la déclaration et la protection appropriés des rentrées de fonds dans le Fonds de roulement de la DGBS.</p> <ul style="list-style-type: none">Les montants saisis par les forces policières sont principalement perçus par la DGBS sous forme de chèques ou de traites bancaires par les forces policières ou encore par dépôts directs ou règlements interministériels provenant des forces policières¹⁸.La DGBS reçoit aussi des chèques et des règlements interministériels correspondant à des revenus liés à des cas (p. ex., produit de l'aliénation de biens saisis qui ne sont pas en espèces, vendus par de tierces parties mandatées par la DGBS).
Débours	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer le traitement, l'enregistrement, la déclaration et la protection appropriés des débours effectués dans le Fonds de roulement de la DGBS.</p> <ul style="list-style-type: none">Les débours comprennent les comptes créditeurs et le remboursement des montants imputés aux cartes d'achat pour les dépenses liées à l'administration des biens saisis ainsi que les paiements effectués par la DGBS pour divers remboursements, selon les ordonnances de la cour.
Biens mobiliers	<p>Processus et mesures de contrôle en place pour assurer la protection, la surveillance, l'enregistrement et la déclaration appropriés de tous les biens mobiliers saisis qui ne sont pas en espèces (les « biens mobiliers ») et remis à l'administration centrale de la DGBS (AC-DGBS) de Gatineau.</p>

¹⁸ La DGBS reçoit moins d'un pour cent des montants comptants saisis sous leur forme originale, ce qui représente moins de deux pour cent de toutes les transactions de rentrée de fonds.

2009-716 Examen par un tiers – Direction de la gestion des biens saisis
Rapport final

On a en outre demandé à Deloitte d'examiner la séparation des tâches relative aux mesures de contrôle indiquées plus haut.

4.1.3 Portée et méthode

La méthode utilisée par Deloitte pour réaliser cet examen comportait les deux étapes suivantes :

	Étape I	Étape II
Procédures exécutées	<p>Réalisation d'entrevue et de cueillette d'information pour comprendre le cadre opérationnel de la DGBS.</p> <p>Identification des risques inhérents théoriques de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées en fonction l'environnement de la DGBS.</p> <p>Réalisation de révisions structurées avec des représentants de la DGBS pour valider la documentation préliminaire préparée par TPSGC sur les mesures de contrôle et les processus.</p> <p>Préparation de diagrammes de description détaillée des processus faisant partie de la portée, et identification des principales mesures de contrôle opérationnelles.</p> <p>Description détaillée des mesures de contrôle identifiées avec chaque risque théorique, pour identifier les lacunes ou les risques résiduels éventuels.</p>	<p>Réalisation de tests particuliers de certaines transactions ou certains soldes comptables pour lesquels des risques potentiels avaient été identifiés à l'étape 1, afin de valider l'efficacité du cadre de contrôle établi à l'étape 1. Cette étape comprenait spécifiquement :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Examen détaillé de transactions historiques (procédures approfondies et analytiques) pour évaluer si les principaux processus et mesures de contrôle identifiés à l'étape 1 étaient suivis et efficaces. Les procédures approfondies comprenaient un examen : <ol style="list-style-type: none"> a) de vingt-cinq (25) transactions de rentrée de fonds; b) de onze (11) transactions de rentrées de fonds désactivées; c) de vingt-cinq (25) transactions de débours; d) de vingt-quatre (24) transactions en « espèces non identifiées »; e) de quinze (15) transactions portant sur des biens mobiliers reçus.
Objectifs des étapes	<p>Évaluation du cadre de contrôle validé.</p> <p>Évaluation de la possibilité de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées dans les secteurs faisant l'objet de l'examen; préparation d'un rapport sur les indicateurs de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées pour la poursuite des examens.</p> <p>Identification d'autres secteurs préoccupants.</p>	<p>Évaluation visant à déterminer s'il existe des indicateurs particuliers de gaspillage, d'abus ou d'activités inappropriées liés à certains processus ou mesures de contrôle qui n'étaient pas en place.</p>
Période visée par l'examen	<p>L'étape 1 de l'examen s'est déroulée durant la période allant de septembre à novembre 2010; elle a porté uniquement sur les procédures décrites dans le présent rapport et comprenait un examen des dossiers comptables de la DGBS, un examen de la documentation relative aux politiques et procédures, et des entrevues avec les employés de chacune des trois divisions de la DGBS.</p>	<p>L'étape II de l'examen s'est déroulée de mars à avril 2011. Les procédures particulières exécutées et les documents examinés sont abordés en détail dans les sections respectives portant sur les constatations du présent rapport.</p>

Notre examen a été mené en conformité avec les Normes d'exercice des missions de juricomptabilité établies par l'Alliance pour l'excellence en juricomptabilité de l'Institut canadien des comptables agréés.

4.1.4 Entrevues

Au cours de notre examen, nous avons rencontré le directeur général du Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement; nous avons aussi mené des entrevues et avons eu des discussions avec les employés suivants de la DGBS :

- a) Directeur principal, Direction de la gestion des biens saisis
Division des finances et des systèmes de la DGBS
- b) Gestionnaire, Division des finances et des systèmes
- c) Spécialiste principal des finances
- d) Chef d'équipe
- e) Commis aux finances
- f) Commis principal aux finances
- g) Agent financier (1)
- h) Agent financier (2)
- i) Analyste financier
Division de la gestion des affaires de la DGBS
- j) Gestionnaire, Division de la gestion des affaires
- k) Conseillers d'affaires (1 et 2)
- l) Adjoint principal aux achats
Division des opérations de la DGBS
- m) Gestionnaire, Division des opérations - Est du Canada
- n) Gestionnaire, Division des opérations - Ouest et du Nord du Canada
- o) Chefs d'équipe (1 à 3)
- p) Agents préposés aux cas (1 à 4)

5 Contraintes du rapport

Nous nous réservons le droit de revoir notre rapport et, si nous le jugeons nécessaire, de le réviser compte tenu de renseignements obtenus après la date de publication, mais nous ne sommes aucunement tenus de le faire.

Notre travail ne constitue pas un audit, comme le définit l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, le travail et le rapport qui en découle ne correspondent pas à l'opinion d'un vérificateur et ne représentent en aucune manière une telle opinion.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Deloitte est exploitée au Québec sous l'appellation de Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche LLP, une société à responsabilité limitée ontarienne, est un cabinet membre canadien associé à Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte renvoie à une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée anglaise à responsabilité limitée par garanties, ainsi qu'à son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter le site www.deloitte.com/about.