

VÉRIFICATION DE GESTION 1  
Mars 2006  
EXAMEN

Points

Durée : 4 heures

---

Remarque :

Les questions de cet examen visent avant tout à évaluer les connaissances, les aptitudes et les valeurs professionnelles acquises dans le cours. On accordera des points pour l'énoncé d'arguments logiques et convaincants et pour une présentation claire et efficace. Vous devez illustrer comment, dans la pratique, on utiliserait les concepts et méthodes analytiques en les adaptant au contexte particulier décrit dans chaque question. Il vous faut donc lire attentivement les exigences propres à chaque question et répartir le temps qui vous est alloué entre les questions.

---

24 Question 1

Chacune des sous-questions suivantes, entre lesquelles il n'existe aucun lien, comporte un choix de plusieurs réponses. Choisissez la réponse qui *convient le mieux* et, dans votre cahier d'examen, inscrivez son numéro vis-à-vis de la lettre correspondant à la sous-question que vous traitez. Par exemple, si la réponse que vous avez choisie pour la sous-question a) est 1), inscrivez a)1) dans votre cahier d'examen. Si vous fournissez plus d'une réponse à une sous-question donnée, celle-ci ne sera pas notée. Si la réponse que vous avez choisie est erronée, elle recevra la note zéro. Le correcteur ne tiendra compte d'aucune explication de votre part.

Remarque :

Chaque bonne réponse vaut 2 points.

- a) Lorsqu'on étudie les risques liés à la gestion de la trésorerie, il est nécessaire de tenir compte des rapports changeants entre les affaires, la finance et la technologie. Lequel des énoncés suivants *ne décrit pas* une situation faisant intervenir ces rapports changeants?
- 1) Les nouvelles techniques de conception des instruments financiers permettent d'adapter expressément ces derniers aux besoins des investisseurs et d'obtenir le capital social de manière abordable.
  - 2) La prise de décisions financières s'est centralisée, ce qui permet aux gestionnaires financiers de mieux contrôler le choix de stratégies financières pour les activités de l'organisation.
  - 3) L'uniformisation croissante des politiques financières et de l'information financière permet désormais aux gestionnaires financiers d'établir des orientations stratégiques plus cohésives pour leur entreprise.
  - 4) L'essor prodigieux des technologies naissantes et de la rapidité de transmission de l'information à l'échelle mondiale posent de réels défis aux concepteurs et aux utilisateurs de systèmes d'information de gestion modernes, qui doivent suivre la cadence.
- b) Quel type de vérification de gestion permet d'évaluer la performance d'une organisation et d'optimiser cette performance par la formulation de recommandations visant l'amélioration?
- 1) La vérification environnementale
  - 2) La vérification de conformité
  - 3) La vérification financière interne
  - 4) La vérification opérationnelle

(Suite de la question en page 2)

- c) Les normes de gestion du service de vérification interne traitent entre autres de la relation que doivent entretenir les vérificateurs internes avec les vérificateurs externes. Lequel des énoncés suivants permet d'assurer le respect de cette norme?
- 1) Afin d'éviter de se placer dans une situation de conflits d'intérêts, le directeur de la vérification interne doit s'abstenir de partager l'information avec les vérificateurs externes.
  - 2) Les vérificateurs internes peuvent aider les vérificateurs externes en leur suggérant l'approche et les méthodes qu'ils devraient utiliser dans l'exécution de leur mandat.
  - 3) Les vérificateurs internes peuvent exécuter leurs vérifications de manière que les vérificateurs externes puissent utiliser les résultats de leur travail.
  - 4) Pour préserver son indépendance, le service de vérification interne doit s'abstenir d'exécuter des tâches qui aideraient les vérificateurs externes à s'acquitter de leur vérification annuelle.
- d) Le Conseil sur les critères de contrôle (CCC) propose une démarche en 10 étapes pour l'évaluation du contrôle en fonction de son modèle. Lequel des énoncés suivants constitue la première étape de cette démarche?
- 1) Établir un groupe de travail chargé de l'évaluation
  - 2) Établir un plan pour l'évaluation
  - 3) Comprendre les objectifs sur lesquels l'évaluation sera polarisée
  - 4) Comprendre les attentes du Conseil
- e) Dans le cadre de son travail, le vérificateur de gestion recueille les éléments probants selon les procédés prévus dans le programme de vérification. Dans quelles circonstances les éléments probants recueillis sont-ils *le plus* convaincants?
- 1) Lorsqu'ils proviennent de sources internes, plutôt que d'un examen externe
  - 2) Lorsqu'ils sont tirés d'un échantillon discrétionnaire, plutôt que d'un échantillon statistique
  - 3) Lorsqu'ils sont opportuns, plutôt que désuets
  - 4) Lorsqu'ils sont corroborés par d'autres éléments probants provenant d'une source unique, plutôt que de nombreuses sources
- f) Laquelle des approches suivantes le vérificateur de gestion devrait-il adopter lorsqu'il doit réaliser une entrevue avec un employé soupçonné de fraude?
- 1) Le vérificateur de gestion doit aviser les autorités judiciaires avant de procéder à l'entrevue.
  - 2) Le vérificateur de gestion doit éviter d'interroger l'employé sur sa connaissance des éléments de contrôle interne et les activités sur lesquelles porte la fraude.
  - 3) Le vérificateur de gestion doit recueillir le plus d'éléments probants possible avant de procéder à l'entrevue.
  - 4) Le vérificateur de gestion doit éviter de se compromettre et s'abstenir de répondre aux questions de l'employé.
- g) Pour que le rapport du vérificateur puisse persuader la direction de prendre des mesures correctives, il faut qu'il soit, entre autres choses, objectif. Lequel des énoncés suivants permet de conclure à l'objectivité du rapport du vérificateur?
- 1) Le rapport est logique.
  - 2) Le rapport est facile à comprendre.
  - 3) Le rapport est factuel.
  - 4) Le rapport est libre de tout langage inutilement technique.

(Suite de la question en page 3)

- h) Dans toutes les organisations, la gestion des ressources humaines est très importante. Quel genre de rôle un employé du service des ressources humaines joue-t-il lorsqu'il est directement responsable de l'élaboration de systèmes à partir des initiatives de l'organisation?
- 1) La surveillance
  - 2) L'aménagement organisationnel
  - 3) La planification
  - 4) Le renouvellement du personnel
- i) Il existe différents modèles de contrôle qui aident le vérificateur de gestion à évaluer les contrôles internes dans un environnement TI. Lequel des énoncés suivants décrit *le mieux* quatre domaines autour desquels le modèle COBIT s'articule?
- 1) La planification et l'organisation; l'acquisition et la mise en place; la distribution et le support; la surveillance
  - 2) La planification et l'organisation; l'acquisition et la mise en place; le développement des systèmes; la sécurité des systèmes
  - 3) La distribution et le support; le développement des systèmes; la sécurité des systèmes; les plans de relève informatique
  - 4) La planification et l'organisation; l'acquisition et la mise en place; la distribution et le support; les plans de relève informatique
- j) Lors d'une vérification de gestion de l'approvisionnement, le vérificateur de gestion doit examiner les systèmes et les méthodes de réception des produits. Lequel des énoncés suivants décrit une faiblesse du contrôle spécifiquement liée à cette fonction?
- 1) Le service de réception est séparé des services d'approvisionnement, d'entreposage et de production.
  - 2) Le service de réception dénombre et inspecte tous les produits reçus.
  - 3) Le service de réception utilise des bordereaux de réception détaillés : description et état des produits reçus, quantités reçues, et autres détails.
  - 4) Le service de réception transmet une copie du bordereau de réception uniquement au responsable du service de l'approvisionnement et conserve les autres pour référence ultérieure.
- k) Lequel des éléments suivants serait *le plus* susceptible de faire augmenter le risque inhérent d'un organisme sans but lucratif?
- 1) L'absence de réglementation en matière d'information financière
  - 2) L'utilisation de la comptabilité par fonds
  - 3) La conjoncture du secteur
  - 4) Une affiliation avec un organisme de plus grande envergure
- l) Lequel des énoncés suivants décrit *le mieux* les activités dont il faut tenir compte lors de la planification d'une mission de vérification?
- 1) Définition du périmètre de la vérification; définition des objectifs et de l'étendue de la vérification; élaboration des critères de vérification
  - 2) Définition des objectifs et de l'étendue de la vérification; élaboration des critères de vérification; communication avec la direction de l'unité vérifiée
  - 3) Définition du périmètre de la vérification; définition des objectifs et de l'étendue de la vérification; définition des méthodes de vérification
  - 4) Définition des objectifs et de l'étendue de la vérification; élaboration du programme de vérification; obtention de l'approbation de la direction générale

## 10 Question 2

LGM inc. est une chaîne de quincailleries et de magasins de matériaux de construction qui sert la région métropolitaine d'une grande ville de l'ouest de l'Ontario. La société compte sept succursales et un centre de distribution. Depuis quelque temps, le responsable des comptes clients a remarqué une augmentation importante du nombre de notes de crédit émises par la société. Après avoir questionné les deux commis qui autorisent l'émission des notes de crédit, le responsable s'est rendu compte qu'un certain nombre de ces notes résultaient d'erreurs de livraison, mais qu'il semblait y avoir un nombre anormalement élevé de notes émises pour corriger des erreurs dans les quantités facturées. En effet, plusieurs réclamations proviennent de clients qui affirment avoir été facturés pour des quantités supérieures à celles qu'ils ont reçues. À titre de vérificateur de gestion de LGM, vous avez été mandaté pour analyser le processus de facturation et de livraison et cerner la source de ces erreurs.

Dans un premier temps, vous avez pris connaissance des procédures de facturation et de livraison de la société.

### **LGM inc. Procédures de facturation et de livraison**

1. Les clients transmettent leurs commandes au service des ventes soit par téléphone, par fax ou par courrier électronique. Un commis saisit les informations et fait imprimer un bon de commande en trois copies.
2. Après approbation du service de crédit, deux copies du bon de commande sont transmises au service de livraison, et la troisième est conservée au service des ventes.
3. Un des sept commis affectés au service de livraison prépare la commande et note, sur les deux copies du bon de commande, toute différence entre les quantités commandées et les quantités livrées. Une copie du bon de commande est transmise au service de facturation et l'autre est conservée au service de livraison. Le commis prépare ensuite un bon de livraison et livre les marchandises. Le service de facturation prépare la facture et met les stocks à jour.
4. Lorsqu'un client fait une réclamation, la demande est transmise à l'un des deux commis autorisés qui prend note de la réclamation et, après vérification, autorise l'émission d'une note de crédit. Comme les matériaux sont souvent livrés en vrac, les erreurs de quantité sont assez fréquentes mais elles ne donnent pas toujours lieu à des réclamations. Dans certains cas, les matériaux sont livrés sur des chantiers où il n'y a pas nécessairement de vérification détaillée des livraisons. Parfois, ces erreurs sont favorables au client et parfois non. Beaucoup de clients ne jugent pas nécessaire de signaler les erreurs. Dans les quelques rares cas où le commis ne peut pas établir la légitimité de la demande à partir des pièces justificatives dont il dispose, la politique de la société est d'accorder le bénéfice du doute au client et d'émettre la note de crédit à moins qu'il ne s'agisse d'un montant important. Cette politique vise à maintenir de bonnes relations avec les clients et, en particulier, les entrepreneurs qui achètent en très grande quantité.

À l'aide des TCAO, votre adjoint a procédé à une analyse préliminaire des transactions du fichier des notes de crédit des deux dernières semaines (document 2-1). Les autres fichiers disponibles sont ceux des bons de commande, des livraisons et de la facturation. Ces fichiers contiennent les champs suivants :

#### **Fichier des bons de commande**

NOBC :                    numéro du bon de commande  
NOCLIENT :            numéro du client  
DATEBC :                date du bon de commande  
NOEMP :                numéro de l'employé qui a préparé le bon de commande

#### **Fichier des livraisons**

NOBL :                    numéro du bon de livraison  
DATELIVR :            date de la livraison  
NOCLIENT :            numéro du client  
NOEMP :                numéro de l'employé qui a préparé la commande et effectué la livraison

(Suite de la question en page 5)

**Fichier de facturation**

NOFACT : numéro de la facture  
NOCLIENT : numéro du client  
NOBC : numéro du bon de commande  
NOBL : numéro du bon de livraison  
DATEFAC : date de la facture  
MONTANTFAC : montant total de la facture  
NOEMP : numéro de l'employé qui a préparé la facture

**Fichier des notes de crédit**

NONCR : numéro de la note de crédit  
DATENCR : date de la note de crédit  
NOCLIENT : numéro du client  
MONTANTNCR : montant de la note de crédit  
NOEMP : numéro de l'employé qui a émis la note de crédit  
NOFACT : numéro de la facture pour laquelle une note de crédit a été accordée  
RAISONNCR Raison justifiant l'émission de la note de crédit :  
1 : marchandises retournées parce que différentes de celles commandées par le client  
2 : marchandises retournées parce que défectueuses ou endommagées  
3 : rabais accordés sur marchandises endommagées  
4 : erreur quant au prix facturé  
5 : erreur sur quantité facturée

**Travail à effectuer**

- 6 a) Indiquez les conclusions préliminaires que vous pouvez tirer à partir des résultats présentés au document 2-1.
- 4 b) Expliquez, dans un langage non technique, les analyses additionnelles de l'information contenue dans les fichiers que vous demanderiez à votre adjoint de faire pour obtenir d'autres indices qui faciliteraient la planification de votre vérification.

(Suite de la question en page 6)

**DOCUMENT 2-1****Commande : CLASSIFY ON RAISONNCR SUBTOTAL MONTANTNCR TO SCREEN**

La commande CLASSIFY compte le nombre de notes de crédit, dans la table des notes de crédit, qui ont été autorisées pour chacune des raisons qui peuvent justifier l'émission de ces notes (RAISONNCR). Le nombre de chaque raison est affiché dans le champ Compte. La commande génère également la valeur totale des notes de crédit (MONTANTNCR) associées à chaque catégorie de raison utilisée pour en justifier l'émission.

**Table** : Notes de crédit

RAISONNCR	Compte	% de compte	% du champ	MONTANTNCR
1	35	39,33 %	39,43 %	4 101,14
2	28	31,46 %	24,67 %	2 566,43
3	12	13,48 %	12,03 %	1 251,15
4	2	2,25 %	2,84 %	295,08
5	12	13,48 %	21,04 %	2 188,18
Totaux	89	100 %	100 %	10 401,98

**Commande : TOTAL FIELDS MONTANTFAC**

La commande TOTAL calcule le total de toutes les factures individuelles (MONTANTFAC) de la table des factures.

**Table** : Factures

MONTANTFAC	346 742,22
------------	------------

**Commande : CROSSTAB ON RAISONNCR COLUMNS NOCLIENT IF RAISONNCR="5" TO SCREEN**

La commande CROSSTAB génère un tableau qui affiche le numéro de client et le nombre (Compte) de notes de crédit de catégorie 5 (RAISONNCR) qui ont été émises à chacun d'entre eux.

**Table** : Notes de crédit

RAISONNCR	Compte 149	Compte 158	Compte 160	Compte 165	Compte 172
5	2	1	1	1	7
Totaux	2	1	1	1	7

(Suite de la question en page 7)

**Commande** : CROSSTAB ON NOEMP COLUMNS RAISONNCR IF RAISONNCR="5" TO SCREEN

La commande CROSSTAB génère un tableau qui affiche le numéro de chaque employé (NOEMP) et le nombre (Compte) de notes de crédit de catégorie 5 que chacun d'entre eux a émis.

**Table** : Notes de crédit

NOEMP	Compte 5
4248	5
5711	7
Total	12

---

**32 Question 3**

Votre ami Jean vient tout juste de s'inscrire au programme d'études des CGA, car il a l'intention d'obtenir un poste de vérificateur de gestion au sein d'une grande société. Jean est une personne timide et son choix repose en grande partie sur la perception qu'il a de la nature du travail que doit accomplir le vérificateur de gestion. Comme il sera un employé de la société, Jean estime qu'il acquerra une très bonne connaissance des divers aspects du fonctionnement de l'organisation et qu'il n'aura pas, sauf dans des cas exceptionnels, à tenir des rencontres et à faire des entrevues pour obtenir de l'information.

De plus, avec l'importance sans cesse grandissante que prennent les technologies de l'information, Jean croit que son travail en sera d'autant facilité, puisque dans un environnement TI, la plupart des contrôles habituels sont intégrés au système et exécutés automatiquement. Par ailleurs, Jean estime que, comme il y a moins de procédés manuels, la fiabilité du système de contrôle interne sera telle que presque toutes les erreurs seront éliminées du traitement des opérations.

Vos 10 années d'expérience en tant que vérificateur de gestion ne vous laissent aucun doute quant au manque de réalisme de la perception de votre ami. Bien que vous souhaitiez qu'il se joigne à la profession, vous voulez tout de même vous assurer qu'il le fasse en toute connaissance de cause. Comme vous n'aurez pas la chance de le revoir dans un avenir rapproché, vous décidez de rédiger une note de service qui permettra à Jean de bien comprendre à la fois l'importance de la communication pour le vérificateur de gestion et l'impact d'un environnement TI sur les contrôles internes et sur le processus de vérification de gestion. Dans la note, vous devez décrire les diverses tâches qui exigent des vérificateurs de gestion qu'ils communiquent avec autrui lors de la planification et de l'exécution d'une vérification, ainsi que de la communication des résultats de cette dernière. Cette description doit comprendre la nécessité d'avoir de bonnes communications avec autrui ainsi que les interlocuteurs du vérificateur. La note doit en outre comprendre la définition des contrôles généraux et des contrôles des applications dans un environnement TI. Pour chacune des ces deux catégories, indiquez les principaux types de contrôles et fournissez des exemples appropriés. Enfin, expliquez pourquoi les vérificateurs de gestion doivent se préoccuper des circonstances dans lesquelles les erreurs sont commises lorsque les systèmes TI occupent une place très importante dans les organisations.

**Travail à effectuer**

**28** Rédigez la note destinée à Jean.

**4** On accordera 4 points pour la clarté, la logique, la portée et le pouvoir de persuasion de la réponse.

### 34 Question 4

Vous, CGA, êtes employé à Wow Itée. Vous venez tout juste de terminer la lecture d'un article sur Wow paru dans un grand quotidien canadien (document 4-1) lorsque votre supérieur vous a convoqué dans son bureau. À votre grande surprise, celui-ci vous a annoncé qu'il vous donnait la responsabilité de l'équipe de vérification de gestion qui sera affectée aux nouvelles activités américaines de Wow. Fort de votre expérience de 5 ans comme vérificateur de gestion au sein de la société, vous étiez emballé par cette nomination et envisagiez ce nouveau défi avec enthousiasme.

Après l'annonce de cette promotion, vous lisez vos notes sur les nouvelles activités de Wow-USA (document 4-2) lorsque vous avez reçu un appel du vice-président responsable du développement commercial de la division américaine :

« Je viens de recevoir un courriel de la présidente qui me demande de lui faire parvenir la liste des normes de performance clés dont elle et moi avons brièvement discuté lors de la réunion du 15 novembre. Toutefois, comme elle n'a jamais précisé exactement ce qu'elle entendait par critères de performance, je ne sais trop par où commencer. Je suis déjà très occupé et il me semble que ceci pourrait attendre jusqu'à ce que nous commencions l'exploitation. Je ne comprends pas pourquoi nous devrions définir les normes maintenant si on ne doit pas les utiliser avant plusieurs mois. Je sais qu'en tant que vérificateur de gestion vous avez souvent à définir de tels critères et j'espère que vous êtes en mesure de me faire des suggestions pour que je puisse répondre à la présidente dans les meilleurs délais.

Je crains en outre que mon plan stratégique pour notre division américaine ne soit pas aussi complet qu'il ne devrait l'être. Je ne sais même pas s'il cadre bien avec la stratégie générale de la société. J'aimerais que vous me rappeliez quels sont les principaux facteurs dont une entreprise doit tenir compte dans l'élaboration d'une stratégie générale et quels sont les critères que vous utilisez lors d'une vérification de cette fonction. Cela pourrait m'aider à améliorer le plan stratégique pour la commercialisation de la nouvelle division. »

De toute évidence, le vice-président est déconcerté, et vous acceptez de lui préparer immédiatement une note qui explique brièvement le concept de mesure de la performance ainsi qu'une description des critères principaux qu'une norme de performance devrait posséder. Pour lui permettre de répondre le plus vite possible à la demande de M<sup>me</sup> Morin, vous avez également promis de lui donner des exemples de normes et de lui dire pourquoi ces exemples conviendraient pour évaluer la performance de son unité. Vous avez également convenu de lui fournir une liste des principaux facteurs dont une entreprise doit tenir compte dans l'élaboration d'une stratégie générale et des différents critères auxquels le vérificateur de gestion accordera une attention particulière lors de l'examen du processus de gestion stratégique.

#### Travail à effectuer

- 30** Rédigez une note à l'intention du vice-président qui permettra de répondre aux questions soulevées lors de votre conversation.
- 4** On accordera 4 points pour la clarté, la logique, la portée et le pouvoir de persuasion de la réponse.

(Suite de la question en page 9)

## DOCUMENT 4-1

---

### Wow aux États-Unis

Il fera froid chez nos voisins des États-Unis. Wow, le plus important fabricant et distributeur de boissons glacées au Canada, a décidé d'étendre ses activités aux États-Unis dès le début de l'an prochain. Anne Morin, présidente de la société, a fait l'annonce suivante lors de l'assemblée annuelle des actionnaires :

« Nous détenons déjà plus de 85 % du marché canadien et, selon les études que nous avons commandées, le marché américain offre des opportunités intéressantes de croissance pour notre entreprise. »

Selon M<sup>me</sup> Morin, les premières mises en marché se feront dès janvier 2006. La division américaine sera connue sous le nom de Wow-USA.

Wow est renommée au Canada pour sa boisson glacée « Mauve » à saveur de lime, qui a connu une popularité instantanée lors de son lancement il y a plus de 10 ans. Depuis son lancement, 5 autres saveurs et couleurs se sont depuis ajoutées à la « Mauve ». Le succès des boissons glacées Wow est dû à des campagnes publicitaires percutantes et à des ententes d'exclusivité conclues avec plusieurs chaînes de dépanneurs connues.

## DOCUMENT 4-2

---

### Vos notes sur la stratégie pour la fonction commercialisation de Wow-USA

La stratégie de commercialisation de Wow-USA sera marquée par un échange judicieux d'information et le partage de certains frais avec le service de commercialisation des activités canadiennes. Ainsi :

- Les études préalables au lancement de nouveaux produits se feront simultanément pour le marché canadien et le marché américain.
- Les responsables de la commercialisation de chaque division devront se rencontrer à tous les mois pour discuter des difficultés rencontrées et améliorer le processus de recherche de solutions.
- À titre d'événement publicitaire majeur pour la prochaine année, des caravanes Wow seront organisées au cours de l'été. Le concept de ces caravanes est fort simple : une équipe de 20 jeunes adultes se déplace en autobus pour aller à des événements sportifs et musicaux et faire la promotion des produits Wow.
- Wow-USA fera l'essai des parcs d'attractions comme nouveau canal de distribution. Compte tenu du nombre plus élevé d'établissements de ce genre aux États-Unis, ce marché représente un potentiel important qui mérite d'être exploité même si les coûts de location de kiosques sur ces sites sont très élevés.
- Les campagnes publicitaires seront spécifiquement conçues pour les États-Unis par l'équipe de commercialisation de Wow-USA.
- La stratégie de prix pour le marché américain se résume ainsi :
  - du début des opérations jusqu'au 15 mai 2006 : 80 % du prix moyen canadien;
  - à partir du 15 mai 2006 : 110 % du prix moyen canadien;
  - lorsqu'une caravane Wow sera dans une région en particulier, les prix seront abaissés à 80 % du prix moyen canadien.

# VÉRIFICATION DE GESTION 1 [MU1] EXAMEN

Avant de commencer à rédiger l'examen, assurez-vous que la pagination est exacte et que l'impression est correcte. L'examen comporte 4 questions présentées sur 9 pages et totalisant 100 points.

CGA-Canada offre le glossaire des consignes suivant pour vous aider à répondre aux questions d'examen.

## Glossaire des consignes

David Palmer, *Study Guide: Developing Effective Study Methods* (Vancouver, CGA-Canada, 1996). Traduit et reproduit avec la permission de l'auteur.

<b>Comparer</b>	Vous devez examiner deux ou plusieurs éléments pour en faire ressortir les qualités ou caractéristiques analogues. Cette consigne met l'accent sur les <i>similitudes</i> . Toutefois, il est possible de mentionner les différences.	<b>Expliquer</b>	Vous devez donner les causes ou raisons, préciser le « pourquoi » et le « comment » de l'élément en question. Le cas échéant, vous devez donner les raisons expliquant les différences d'opinion ou les résultats différents. Si l'on vous demande d' <b>expliquer brièvement</b> , vous devez simplement indiquer les raisons, en quelques mots.
<b>Décrire</b>	Vous devez présenter l' <i>ensemble</i> de l'élément ou de la situation visés sous une forme narrative.	<b>Faire la critique</b>	Vous devez formuler un <i>jugement</i> sur le sujet ou le point de vue à l'étude et présenter à <i>la fois</i> des arguments pour et des arguments contre. Synonymes : <b>Évaluer, donner une appréciation, faire ressortir les qualités et les défauts.</b>
<b>Définir</b>	Vous devez énoncer clairement la <i>signification</i> du terme ou de l'expression, dans le contexte <i>particulier</i> du sujet à l'étude. Dans certains cas, il peut aussi être bon de montrer en quoi l'élément en question diffère d'autres termes ou expressions.	<b>Faire la distinction</b>	Vous devez examiner deux ou plusieurs éléments pour en faire ressortir les <i>différences</i> . Cette consigne met l'accent sur les qualités ou caractéristiques qui ne sont pas semblables. Synonymes : <b>Opposer, faire ressortir les différences.</b>
<b>Discuter</b>	La réponse que vous devez fournir doit être <i>complète et détaillée</i> . Il vous faut procéder à un examen et à une analyse approfondis et présenter les arguments pour et les arguments contre. Si l'on vous demande de <b>discuter brièvement</b> , vous devez énoncer les facteurs ou aspects importants en quelques phrases.	<b>Faire le lien</b>	Vous devez montrer les liens qui existent entre divers éléments — lien de cause à effet, corrélation ou similitudes. Synonyme : <b>Montrer la relation.</b>
<b>Démontrer</b>	Vous devez établir que quelque chose est vrai, en fournissant des éléments de preuve ou des raisons claires et logiques. Synonyme : <b>Prouver.</b>	<b>Illustrer</b>	Vous devez clarifier un point ou élément en fournissant un <i>exemple</i> — figure, diagramme ou exemple factuel.
<b>Donner les grandes lignes</b>	On vous demande de donner une description <i>structurée</i> . Il vous faut présenter un aperçu général et énoncer les idées principales et les idées maîtresses. Il est bon d'utiliser des titres et des sous-titres, et d'énumérer les points essentiels. <i>Laissez de côté les détails de moindre importance.</i>	<b>Interpréter</b>	Vous devez exprimer une idée ou un problème en d'autres termes, en donner des exemples, les résoudre ou présenter des commentaires à leur sujet, et ce, généralement, en formulant un jugement.
<b>Énoncer</b>	Vous devez énumérer les principaux points, de façon concise et claire, en général sans donner de détails, d'exemples ou d'illustrations.	<b>Justifier</b>	Vous devez prouver le bien-fondé d'une décision ou conclusion ou donner les raisons sur lesquelles elles reposent.
<b>Énumérer</b>	Vous devez présenter votre réponse sous forme de liste ou de tableau, le cas échéant sous forme d'une liste à puces. Il vous faut être <i>concis</i> et ne donner que les points essentiels. Synonymes : <b>Indiquer, nommer.</b>	<b>Résumer</b>	Vous devez présenter les éléments ou faits essentiels sous une forme condensée — comme le résumé d'un chapitre — sans fournir de détails ou d'exemples.
<b>Évaluer</b>	Vous devez formuler un <i>jugement éclairé</i> , à partir des <i>connaissances</i> et des <i>informations</i> que vous avez sur la question. (Il n'est pas suffisant d'énoncer simplement ce que vous pensez.) Vous devez citer des sources faisant autorité, ainsi que les avantages et les limites.	<b>Retracer</b>	Sous une forme narrative, vous devez décrire les progrès, l'évolution ou les événements survenus depuis un point d'origine.
<b>Examiner</b>	Vous devez faire un examen critique de la question, l'analyser, exprimer des commentaires sur les conclusions ou constatations qui peuvent être formulées à son sujet. Synonymes : <b>Passer en revue, étudier.</b>	<b>Schématiser</b>	Vous devez répondre sous forme de diagramme, de tableau, de plan ou de graphe. En général, il faut donner un titre au diagramme en question. Dans certains cas, il convient d'ajouter une brève explication ou description. Synonymes : <b>Représenter, illustrer, montrer, présenter sous forme de diagramme, de graphe.</b>

VÉRIFICATION DE GESTION 1  
Mars 2006  
SOLUTIONS PROPOSÉES

Points

Durée : 4 heures

---

Remarque :

Cet examen vise avant tout à évaluer les connaissances, les aptitudes et les valeurs professionnelles acquises dans le cours. On attachera davantage d'importance à l'énoncé d'arguments logiques et convaincants, à une présentation claire et concise et à la manière dont la réponse porte expressément sur la situation exposée dans la question, qu'à la simple retranscription des notes de cours ou des lectures. L'examinateur jugera de la validité des diverses méthodes que les bons candidats sont susceptibles d'adopter pour aborder un problème donné.

---

24 Question 1

Remarque :

Chaque bonne réponse vaut 2 points.

Sources :

- a) 2) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 9, sujet 9.4 et lecture 9-4 (niveau 2)
- b) 4) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 1, sujet 1.4 (niveau 1)
- c) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 2, sujet 2.6 (niveau 2)
- d) 4) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 3, sujet 3.3 (niveau 2)
- e) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 5, sujet 5.3 (niveau 1)
- f) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 5, sujet 5.9 (niveau 1)
- g) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 6, sujet 6.5 (niveau 1)
- h) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 9, sujet 9.1 (niveau 2)
- i) 1) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 7, sujet 7.4 (niveau 1)
- j) 4) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 8, sujet 8.5 (niveau 1)
- k) 3) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 10, sujet 10.6 (niveau 1)
- l) 2) Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 4, sujet 4.6 (niveau 1)

10 Question 2

Sources : Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 5, sujet 5.5 (niveau 1) et leçon 8, sujets 8.2 et 8.3 (niveau 1)

6 a) Conclusions préliminaires

Table des notes de crédit :

- Les réclamations pour des erreurs dans les quantités facturées ont une importance relative monétaire plus élevée que leur nombre (21,04 % par rapport à 13,48 %).
- Elles ont également une valeur moyenne plus élevée que pour l'ensemble des réclamations ( $2\ 188,18 \$ / 12 = 182,35 \$$  par rapport à  $10\ 401,98 / 89 = 116,88 \$$ ).
- Les réclamations représentent environ 3 % du chiffre d'affaires des deux dernières semaines ( $10\ 401,98 \$ / 346\ 742,22 \$$ ).
- Sept des 12 (58 %) réclamations de catégorie 5 proviennent du même client (n° 172). Cela semble anormalement élevé.
- Les autorisations pour les réclamations de catégorie 5 sont réparties également entre les deux commis qui en ont la responsabilité.

Remarque :

On accordera 2 points par conclusion, jusqu'à concurrence de 6 points.

(Suite de la solution en page 2)

#### 4 b) Recommandations pour des analyses additionnelles

Le grand nombre de réclamations provenant du même client doit faire l'objet d'une attention particulière. Le client peut réclamer un crédit alors qu'il ou elle a bel et bien reçu les marchandises. Il se peut également que les réclamations soient justifiées.

- Il faudrait procéder à une analyse de toutes les notes de crédit émises en faveur du client au cours des 12 ou 24 derniers mois pour voir s'il s'agit d'un phénomène nouveau ou si la situation dure depuis plus longtemps.
- Il est possible que la marchandise soit volée par les livreurs, lesquels espèrent que les clients ne s'apercevront pas du fait que les quantités livrées ne correspondent pas aux quantités facturées. Il faudrait vérifier le nom des employés qui ont préparé les marchandises et fait les livraisons pour lesquelles il y a eu des réclamations de catégorie 5. Il faudrait enquêter lorsque le nom d'un employé ressort à une fréquence élevée.
- Étant donné que plus de la moitié des réclamations de catégorie 5 au cours des deux dernières semaines proviennent du même client, il serait important de vérifier si ces réclamations étaient justifiées. En outre, il faudrait accorder une attention particulière aux livraisons qui seront faites chez ce client à l'avenir. Il est possible que certains clients profitent de la politique selon laquelle on leur accorde le bénéfice du doute lorsque les commis sont incapables d'établir la légitimité des réclamations.
- Bien que cela soit peu probable, il pourrait s'agir tout simplement d'erreurs. Si tel était le cas, les marchandises non livrées seraient toujours disponibles et le nombre d'unités physiques serait supérieur à celui qui apparaît dans les registres pour ces marchandises. Il faudrait donc vérifier si de tels écarts existent.

Remarque :

On accordera 2 points par recommandation, jusqu'à concurrence de 4 points.

### 32 Question 3

Sources : Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 4, sujet 4.6 (niveau 1), lecture 4-8 (niveau 2); leçon 5, sujet 5.2 (niveau 1) et leçon 7, sujets 7.1 (niveau 2) et 7.5 (niveau 1).

#### Barème de correction

Voici un aperçu des points que les candidats peuvent aborder dans leur note. Cet aperçu est suivi d'un exemple de réponse rédigée en bonne et due forme.

### 8 Communication avec la direction et le personnel de l'unité vérifiée

#### *Planification de la mission*

- Se familiariser avec les activités de l'unité vérifiée grâce à des rencontres avec le personnel de l'unité pour compléter les connaissances obtenues à partir des documents disponibles
- Déterminer l'étendue de la vérification en collaboration avec les cadres responsables de l'unité vérifiée
- Discuter des critères de vérification avec la direction de l'unité vérifiée et s'entendre avec elle au sujet du choix de critères avant le début de la vérification
- Établir le moment de la vérification de concert avec la direction de l'unité vérifiée

Remarque :

On accordera 2 points pour chaque élément, jusqu'à concurrence de 4 points.

(Suite de la solution en page 3)

### *Exécution de la mission*

- Les entrevues font partie des procédés utilisés par le vérificateur de gestion pour recueillir des éléments probants. Elles servent souvent à corroborer des faits observés au cours de la mission. Ces entrevues sont particulièrement importantes dans le cas d'une enquête sur une fraude et exigent une très bonne préparation et beaucoup de doigté de la part du vérificateur.

#### **Remarque :**

On accordera 2 points pour cette partie de la réponse.

### *Communication des résultats*

- Avant de remettre son rapport final, le vérificateur de gestion doit discuter des résultats de la vérification avec les responsables de l'unité vérifiée pour s'assurer que ces derniers sont d'accord avec les conclusions et les recommandations.

#### **Remarque :**

On accordera 2 points pour cette partie de la réponse.

## **14 Contrôles internes dans un environnement TI**

### *Contrôles généraux et contrôles des applications*

- Les contrôles généraux sont conçus et mis en place dans le but d'établir un cadre de contrôle général pour l'exploitation d'un système informatique et de procurer l'assurance que les objectifs généraux du contrôle interne sont réalisés.
- Les contrôles des applications sont des techniques conçues et mises en place pour assurer la réalisation des objectifs de contrôle d'un processus administratif en particulier.

#### **Remarque :**

On accordera 2 points pour chaque description, jusqu'à concurrence de 4 points.

### *Principaux types de contrôles généraux*

- Contrôles d'organisation et de gestion, par exemple la séparation des tâches
- Contrôles portant sur la mise au point et la maintenance des programmes, par exemple l'autorisation, la documentation et la mise à l'essai des modifications apportées aux programmes
- Contrôles exercés sur l'utilisation et le fonctionnement d'un système informatique, par exemple les contrôles qui permettent de détecter et de corriger les erreurs de traitement
- Contrôles sur les logiciels de base, par exemple les contrôles qui permettent de restreindre l'accès aux logiciels de base aux seules personnes autorisées
- Contrôles sur l'accès aux programmes et aux données, par exemple l'utilisation de mots de passe ou d'autres contrôles d'authentification pour empêcher les personnes non autorisées d'avoir accès aux programmes et aux données

#### **Remarque :**

On accordera 1 point pour chaque type et 1 point pour chaque exemple pertinent, jusqu'à concurrence de 6 points.

### *Principaux types de contrôles des applications*

- Contrôles préventifs, par exemple la validation des données saisies à l'aide de tests de vraisemblance
- Contrôles de détection, par exemple la comparaison du total des sommes reçues au total des sommes déposées

#### **Remarque :**

On accordera 1 point pour chaque type et 1 point pour chaque exemple pertinent, jusqu'à concurrence de 4 points.

(Suite de la solution en page 4)

## 6 **Préoccupations des vérificateurs de gestion en ce qui concerne les erreurs pouvant être commises dans un environnement TI**

Les cadres supérieurs ne possèdent pas toujours les connaissances voulues pour comprendre, utiliser et contrôler les technologies de l'information. Lorsqu'on ne comprend pas bien un système, il est fort possible qu'on ne l'utilise pas de façon appropriée, ce qui pourrait entraîner des erreurs.

- La distorsion de l'information qui découle d'une mauvaise conception ou d'un mauvais contrôle des systèmes informatiques peut nuire à la fiabilité de l'information produite par l'entreprise et aux décisions fondées sur cette information.
- Une mauvaise conception et un mauvais contrôle des systèmes informatiques peuvent donner lieu à des erreurs dans le traitement de l'information.
- En raison de la mise en réseau des systèmes, y compris de l'accès Internet, et de la concentration des données, les organisations sont plus vulnérables aux erreurs, aux défaillances et aux virus informatiques, ainsi qu'aux attaques perpétrées par des pirates informatiques ou des employés mécontents.
- L'exécution de tâches répétitives par les ordinateurs peut donner lieu à des erreurs systématiques. Par exemple, les erreurs de calcul programmées seront toujours erronées.

Remarque :

On accordera 2 points par préoccupation relevée, jusqu'à concurrence de 6 points.

- 4 On accordera les 4 derniers points pour la clarté, la logique, la portée et le pouvoir de persuasion de la réponse.

### **Exemple de réponse**

Remarque :

Les candidats donneront différentes réponses. Voici un exemple de réponse qui serait jugée acceptable.

### **NOTE**

Destinataire : Jean

Expéditeur : [Vous, CGA]

Date : Le 1<sup>er</sup> mars 2006

**Objet : La nature du travail des vérificateurs de gestion**

---

J'ai été enchanté d'apprendre que tu songes sérieusement à entreprendre une carrière de vérificateur de gestion. Toutefois, je pense que la nature du travail du vérificateur de gestion dans un environnement TI est différente de la perception que tu en as. En me basant sur mon expérience, je peux te dire qu'il est essentiel que le vérificateur possède de bonnes aptitudes en matière de communication. Dans un premier temps, je te fournirai des exemples de situations dans lesquelles le vérificateur doit communiquer avec autrui lors de la planification et de l'exécution de missions de vérification, ainsi qu'au moment de communiquer les résultats de ces missions. Dans un second temps, je décrirai brièvement les types de contrôles auxquels le vérificateur a recours dans un environnement TI et j'expliquerai pourquoi le vérificateur de gestion doit se préoccuper de la possibilité que des erreurs soient commises lorsque les systèmes TI occupent une place très importante dans une organisation.

(Suite de la solution en page 5)

### *Les aptitudes en matière de communication du vérificateur de gestion*

Lors de la planification d'une mission, le vérificateur de gestion doit établir l'étendue de la vérification et les critères qui serviront à déterminer si la performance de l'unité vérifiée est acceptable. Ces éléments doivent être établis en collaboration avec la direction de l'unité vérifiée. Lorsqu'il exécute sa mission, le vérificateur recueille souvent des éléments probants dans le cadre d'entrevues avec le personnel de l'unité. Enfin, le vérificateur doit discuter des résultats de la vérification avec les responsables de l'unité vérifiée afin de s'entendre avec ces derniers au sujet des conclusions et des recommandations qui figureront dans la version définitive du rapport de vérification.

### *Les contrôles dans un environnement TI*

Deux catégories de contrôles sont utilisées dans un environnement TI. Les contrôles généraux sont conçus afin d'établir un cadre de contrôle général pour l'exploitation du système informatique et d'appuyer les objectifs généraux du contrôle interne. Les contrôles des applications sont conçus expressément pour des processus administratifs particuliers.

Les contrôles d'organisation et de gestion constituent un exemple de contrôle général. La séparation des tâches est l'un des contrôles les plus couramment utilisés de cette catégorie. Les contrôles portant sur la mise au point et la maintenance des programmes sont des contrôles généraux qui font en sorte que seules les personnes dûment autorisées peuvent apporter des modifications aux applications informatiques. L'utilisation de mots de passe pour restreindre l'accès aux systèmes informatiques font partie des contrôles sur les logiciels de base, soit un autre type de contrôles généraux.

Les contrôles préventifs et les contrôles de détection sont les deux principaux types de contrôles des applications. La validation des données saisies et la comparaison du total des sommes reçues et du total des sommes déposées sont respectivement des exemples de chaque type de contrôles.

### *Les préoccupations du vérificateur de gestion*

Une mauvaise conception ou un mauvais contrôle des systèmes informatiques doit préoccuper le vérificateur de gestion, car il se peut qu'en pareil cas, la distorsion de l'information qui en résulte nuise à la fiabilité de l'information produite par ces systèmes et à la pertinence des décisions fondées sur cette information. Par ailleurs, bien que les réseaux mettent les données à la disposition de tous les utilisateurs de l'organisation, ils sont des sources de préoccupation pour le vérificateur de gestion, car les problèmes de sécurité pouvant être associés à ces systèmes les rendent très vulnérables aux virus et aux intrusions par des pirates. On doit vérifier si les systèmes contiennent des erreurs de programmation qui, en raison de la nature répétitive des tâches exécutées par ces systèmes, donneront lieu aux mêmes erreurs de façon continue.

### 34 Question 4

Sources : Notes de cours *Vérification de gestion 1*, leçon 1, sujet 1.5 et lecture 1-6 (niveau 2); leçon 4, sujet 4.6 (niveau 1); leçon 9, sujets 9.7 (niveau 2) et 9.8 (niveau 1).

#### Barème de correction

Voici un aperçu des points que les candidats peuvent aborder dans leur note. Cet aperçu est suivi d'un exemple de réponse rédigée en bonne et due forme.

#### 2 Définition de la mesure de la performance

- La mesure de la performance fournit des critères objectifs pour l'évaluation de la performance.
- Elle repose sur la définition des mesures critiques pour la réussite d'une organisation et sur l'établissement de cibles précises et mesurables pour ces mesures.

#### 4 Critères pour l'évaluation de la performance

- suffisamment spécifiques afin d'éviter les fausses interprétations
- mesurables et comparables
- réalisables en conditions normales
- réalistes
- vérifiables

#### Remarque :

On accordera 1 point pour chaque critère valable, jusqu'à concurrence de 4 points.

#### 12 Exemples de normes de performance clés

##### *Croissance des ventes*

- permet d'évaluer le potentiel de différents canaux de distribution
- permet de découvrir les tendances et les problèmes potentiels

##### *Rendement du capital investi*

- permet d'évaluer la performance financière globale de la filiale américaine
- permet d'analyser la rentabilité des efforts de commercialisation

##### *Dollar de vente par dollar investi dans la publicité*

- permet d'évaluer l'efficacité des efforts de publicité
- peut être global ou régional

##### *Pourcentage d'augmentation des ventes lors du passage d'une caravane Wow*

- permet d'évaluer l'impact des caravanes Wow sur les ventes régionales
- permet de connaître les régions et les événements qui procurent le meilleur rendement par rapport aux sommes investies dans l'organisation des caravanes

##### *Volume des ventes aux différents niveaux de prix*

- analyse la sensibilité des ventes par rapport au prix demandé
- permet de modifier la politique de prix pour optimiser les profits

##### *Dollar de vente par dollar de frais d'exploitation dans les parcs d'attractions*

- nouveau canal de distribution dont les coûts sont élevés
- permet de décider si on doit continuer d'utiliser ce canal de distribution ou se retirer

(Suite de la solution en page 7)

*Obtention de prix pour les publicités/nombre de fois dont on en parle dans les médias*

- permet d'évaluer l'impact des publicités
- permet d'évaluer le degré de reconnaissance de la marque

*Reconnaissance de la marque de commerce*

- évaluer le degré de pénétration de Wow aux États-Unis
- déterminer la façon dont les consommateurs ont pris connaissance de la marque
- déterminer les modes de publicité les plus efficaces pour le marché américain

*Niveau de satisfaction de la clientèle quant au produit, à l'accessibilité, à la promotion et au prix*

- permet de connaître l'opinion des consommateurs
- permet d'évaluer l'efficacité des décisions qui touchent les quatre aspects de la commercialisation

*Nombre de plaintes formulées par les clients*

- doit tenir compte des différences juridiques et culturelles entre les deux marchés
- permet de s'assurer que le nombre de plaintes n'est pas plus élevé que pour des produits concurrents

**Remarque :**

On accordera 2 points pour chaque norme, jusqu'à concurrence de 12 points.

## **6 Facteurs à considérer dans l'élaboration d'une stratégie générale**

- la conjoncture économique
- la demande de boissons glacées
- la concurrence
- les possibilités et les menaces
- les forces et les faiblesses de l'entreprise

**Remarque :**

On accordera 1,5 point pour chaque facteur identifié, jusqu'à concurrence de 6 points.

## **6 Aspects auxquels le vérificateur de gestion doit également accorder une attention particulière**

- le cadre d'activité de l'entreprise
- les capacités de l'entreprise
- les objectifs de l'entreprise
- les divers moyens considérés pour atteindre les objectifs
- l'intégration du plan stratégique au processus de gestion

**Remarque :**

On accordera 1,5 point pour chaque aspect identifié, jusqu'à concurrence de 6 points.

- 4** On accordera les 4 derniers points pour la clarté, la logique, la portée et le pouvoir de persuasion de la réponse.

(Suite de la solution en page 8)

## Exemple de réponse

### Remarque :

Les candidats donneront différentes réponses. Voici un exemple de réponse qui serait jugée acceptable.

### NOTE

Destinataire : Benoit Levert  
Vice-président à la commercialisation  
Wow-USA

Expéditeur : Alain Rousset, CGA  
Wow-Canada

Date : Le 1<sup>er</sup> mars 2006

**Objet : Performance et stratégie**

---

Pour faire suite à votre appel de ce matin, c'est avec plaisir que je vous présente mon point de vue de vérificateur sur l'évaluation de la performance et que je vous suggère des normes qui pourraient vous permettre de répondre à la demande de la présidente. Je vous ferai également part des facteurs qui sont habituellement considérés dans l'élaboration d'une stratégie ainsi que des différents critères auxquels les vérificateurs de gestion accordent une importance particulière lors de l'examen du processus de gestion stratégique.

### **Mesure de la performance et normes qu'il conviendrait d'utiliser pour évaluer la performance de Wow-USA**

La mesure de la performance a pour but de fournir des critères objectifs pour l'évaluation de la performance. Elle repose sur la définition des mesures critiques pour la réussite d'une organisation et sur l'établissement de cibles précises et mesurables pour ces mesures.

Dans le cas de Wow-USA, la mesure de la performance est très importante, car il s'agit d'une nouvelle entreprise évoluant dans un nouveau marché. Les premiers mois d'exploitation seront critiques pour le succès de la division. Une évaluation des premiers résultats permettra de remédier rapidement aux faiblesses relevées et d'exploiter au maximum les éléments forts de la stratégie de commercialisation de la division.

Les normes de performance doivent être établies de façon objective et, dans la mesure du possible, être exprimées quantitativement. Tel qu'on le mentionne précédemment, la nouvelle division devra être évaluée rapidement et les normes devront être connues du personnel dont la performance sera évaluée. De plus, il est possible que l'exercice de définition des normes permette de déceler des failles dans le plan stratégique et de les corriger.

Voici quelques exemples de normes qui pourraient vous être utiles.

#### *Dollar de vente par dollar investi dans la publicité*

Cette norme permet d'évaluer l'efficacité des efforts de publicité. Cette analyse peut se faire globalement ou par région. Une analyse par région permet d'adapter les campagnes de publicité en fonction des particularités propres à chaque région, s'il y a lieu.

(Suite de la solution en page 9)

#### *Pourcentage d'augmentation des ventes lors du passage d'une caravane Wow*

Cette norme permet d'évaluer l'effet des caravanes Wow sur les ventes régionales et d'identifier les régions et les événements qui procurent le meilleur rendement par rapport aux sommes investies dans l'organisation des caravanes. La planification des caravanes futures devrait tenir compte des rendements obtenus dans le passé pour optimiser les effets commerciaux de ce mode de publicité.

#### *Volume des ventes aux différents niveaux de prix*

Une analyse de la sensibilité des ventes par rapport au prix demandé peut permettre de modifier la politique en matière de prix de façon à optimiser les profits.

#### *Dollar de vente par dollar de frais d'exploitation dans les parcs d'attractions*

Cet norme de performance est importante compte tenu qu'il s'agit d'un nouveau canal de distribution dont les coûts sont plus élevés que ceux des canaux traditionnels de Wow. Une analyse des résultats permettra à Wow-USA de décider s'il est souhaitable financièrement de continuer d'utiliser ce canal de distribution ou s'il vaut mieux se retirer.

#### *Niveau de satisfaction de la clientèle quant au produit, à l'accessibilité, à la promotion et au prix*

Cette norme permet de connaître l'avis des gens et d'évaluer l'efficacité des décisions prises par la fonction de commercialisation en ce qui concerne les quatre aspects de la commercialisation.

#### *Nombre de plaintes formulées par les clients*

Toute comparaison basée sur cette mesure doit tenir compte des différences juridiques et culturelles entre les deux marchés. Au-delà de ces différences, il faudrait s'assurer que le nombre de plaintes, fondées ou non, n'est pas plus élevé que pour des produits concurrents. Un nombre de plaintes trop élevé pourrait mettre en péril le succès à long terme de la division américaine.

### **Facteurs à considérer dans l'élaboration d'une stratégie générale**

La conjoncture économique, la demande prévue de boissons glacées ainsi que la nature de la concurrence sont les principaux facteurs dont Wow devrait tenir compte pour élaborer son plan stratégique. Une analyse de ces différents facteurs lui permettra de cerner les possibilités où elle sera en mesure d'exploiter ses forces au maximum et d'éviter les situations où ses faiblesses pourraient lui nuire.

### **Aspects auxquels le vérificateur interne doit accorder une attention particulière**

Le cadre d'activité de l'entreprise, ses capacités et ses objectifs, ainsi que la diversité des moyens qu'elle a considérés pour réaliser ses objectifs sont les principaux aspects qui retiennent l'attention du vérificateur de gestion dans son examen du processus de gestion stratégique. La réussite du plan stratégique passe nécessairement par son intégration au processus de gestion, et le vérificateur de gestion doit prendre toutes les mesures nécessaires pour s'en assurer.

J'espère que ces informations vous seront utiles. Si toutefois vous souhaitez obtenir des explications additionnelles, n'hésitez pas à m'appeler et je serai heureux d'apporter les précisions souhaitées.

**FIN DES SOLUTIONS**

## CGA-CANADA

### VÉRIFICATION DE GESTION 1 Mars 2006 COMMENTAIRES DE L'EXAMINATEUR

#### *Commentaires généraux*

Dans l'ensemble, les résultats obtenus à l'examen ont été satisfaisants. En général, les résultats ont été excellents à la question 2 et près de la note de passage aux questions 1 et 3. Par contre, les résultats à la question 4 ont été faibles.

#### *Commentaires particuliers*

##### Question 1 Choix multiple (niveaux 1 et 2)

Les résultats obtenus aux sous-questions b), c), e), g), j) et k) ont été satisfaisants. En revanche, les résultats des sous-questions a), f), i), l) et, particulièrement, d) et h) étaient plus faibles.

##### Question 2 Exemples informatiques basés sur ACL et analyse des activités de vente et de commercialisation (niveau 1)

Même si les résultats obtenus à cette question ont été excellents, certains candidats n'ont pas fait les recommandations pertinentes à la sous-question b). Ils ont suggéré de revoir les procédures ou de séparer les fonctions, tandis qu'il était expressément demandé de fournir des analyses additionnelles de *l'information contenue dans les fichiers*. Les recommandations étaient trop générales, ou n'étaient pas en lien direct avec l'information contenue dans les dossiers, contrairement à ce qui était demandé dans la question.

##### Question 3 Processus de planification de la vérification de gestion (niveau 1), élaboration des programmes de vérification (niveau 1), répercussions des TI sur le processus de vérification de gestion (niveau 2) et contrôle interne dans un environnement TI (niveau 1)

Les résultats obtenus à cette question étaient presque satisfaisants. En général, les candidats ont fourni de bonnes réponses à la première partie de la question, mais beaucoup n'ont pas donné d'exemples pour chacune des trois étapes de la vérification (planification, exécution et communication des résultats) ou n'ont pas identifié les personnes avec lesquelles le vérificateur doit communiquer. Dans la deuxième partie de la question, la plupart des candidats ont relevé les principaux types de contrôles mais n'ont pas fourni d'exemples, particulièrement en ce qui concerne les contrôles des applications. Les réponses à la dernière partie de la question ont été bonnes.

##### Question 4 Vérification de gestion et la mesure de la performance (niveau 2), planification d'une mission (niveau 1), planification stratégique : Rôle, principales activités et risques (niveau 2) et vérification de gestion de la planification stratégique (niveau 1)

Les résultats à cette question se sont avérés insatisfaisants. La plupart des candidats ont donné une bonne définition de la mesure de la performance, mais très peu ont pu nommer plus de deux critères applicables à une norme de performance. Les exemples de normes de performance étaient valables, mais peu de candidats en ont fourni suffisamment et maints candidats n'ont pas indiqué comment les normes de performance pouvaient servir à évaluer l'unité du vice-président. La concurrence et la demande ont été les facteurs les plus souvent mentionnés comme étant à considérer dans l'élaboration d'une stratégie générale, mais peu de réponses faisaient mention de l'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces). La dernière partie de la question a été généralement bien réussie.