



Rapport d'audit interne

Audit de la gestion des recettes

Project 2019-6B310

Juin 2021



Table des matières

Table des matières	i
Introduction.....	1
Contexte.....	1
Pourquoi cet audit est-il important?	2
Objectif de l’audit.....	2
Portée et approche de l’audit.....	2
Conclusion	3
Énoncé de conformité.....	4
Constatations de l’audit.....	4
Gouvernance	4
Les structures de gouvernance sont en place. Toutefois, les rôles et responsabilités liés à la gestion des recettes ne sont pas pleinement définis et communiqués.	4
Des mesures de rendement sont établies en lien avec les résultats attendus. Cependant, le Ministère n’a pas encore mis en œuvre toutes les exigences de déclaration de la Loi sur les frais de service.	5
Les processus de contrôle pour assurer l’exactitude et l’exhaustivité des informations financières relatives aux recettes pourraient être améliorés.	7
Contrôles internes.....	8
Des lignes directrices pour la gestion des comptes débiteurs sont en place. Toutefois, les recettes ne sont pas perçues en temps utile conformément à la législation et aux politiques.	8
Les recettes ne sont pas toujours traitées avec précision, conformément à la législation et aux politiques.....	11
Annexe A : Secteurs d’intérêt et critères de vérification	13
Annexe B : Recommandations et plans d’action de la gestion.....	14



Introduction

Contexte

Le ministère des Pêches et des Océans (le Ministère ou le MPO) perçoit des recettes de divers programmes, produits et services allant de la délivrance de licences de gestion des pêches (commerciales et récréatives) à la navigation maritime, en passant par le dragage et le déglçage. Les recettes provenant de ces programmes, produits et services sont divisées en deux catégories : les recettes non disponibles et les recettes disponibles. Les recettes non disponibles sont gagnées au nom du gouvernement du Canada et doivent être déposées dans le Trésor. Elles sont générées par le MPO principalement par le flux de rentrées des licences de gestion des pêches. Les recettes disponibles sont celles pour lesquelles le MPO dispose d'une autorisation particulière du Parlement pour les dépenser, et elles sont traitées comme des coûts récupérables. Elles sont principalement générées par les services de navigation maritime, de dragage et de déglçage fournis par la Garde côtière canadienne (GCC).

Les recettes sont modestes par rapport au budget annuel global du Ministère, mais elles augmentent. Les recettes totales ont augmenté de 14 % entre l'exercice financier (EF) 2016-2017 et l'EF 2019-2020¹. Pour l'exercice 2019-2020, le Ministère a perçu environ 93 millions de dollars en recettes provenant de divers programmes, produits et services. Les recettes non disponibles représentaient environ 44 millions de dollars, dont 95 % provenaient des droits de licence de gestion des pêches. De leur côté, les recettes disponibles ont représenté environ 49 millions de dollars, dont 68 % provenaient des droits de services à la navigation maritime, 16 % des droits de services de dragage et 12 % des droits de services de déglçage.

La gestion des recettes du Ministère est assujettie à plusieurs autorités. La *Loi sur les frais de service* permet au MPO de percevoir les recettes de ses programmes, produits et services. En plus des lois connexes telles que la *Loi sur les océans* et la *Loi sur les pêches*, le MPO doit se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor (CT), ainsi qu'aux orientations contenues dans la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales et la Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs du CT.

Le Ministère a mis en place un certain nombre de politiques relatives à la gestion des recettes, notamment la Politique sur les comptes débiteurs, les recettes et les recettes différées ainsi que le cadre de révision périodique des frais de service. Selon ces politiques, le dirigeant principal des finances (DPF) est le principal responsable ministériel chargé de veiller à la mise en place d'un cadre aux fins de suivi continu des comptes débiteurs, des recettes et des recettes différées. De plus, le DPF doit s'assurer qu'un cadre et un plan ministériel d'examen périodique des activités pour lesquelles des frais sont exigés sont établis et mis en œuvre. Le DPF doit aussi fournir l'orientation et le soutien nécessaires à l'examen de tous les frais ministériels afin de garantir que les autorités appropriées sont en place et que toutes les législations connexes sont respectées. La direction des Opérations comptables au sein du secteur du DPF est la fonction centralisée qui aide le DPF à percevoir les recettes provenant des programmes de la GCC et à les enregistrer dans ABACUS, l'ancien système financier du Ministère qui a été remplacé par SAP en 2021. Les programmes du MPO recueillent également certains paiements tels que les baux, les opérations aux points de vente et les droits de licences par l'intermédiaire du Système national d'émission de permis en ligne (SNEPL), et les rapportent aux Opérations comptables en vue de leur saisie et de leur comptabilisation dans ABACUS.

¹ Rapport ministériel sur les frais, EF 2017-2018 et EF 2019-2020



Le secteur du DPF renforce et communique actuellement les rôles et les responsabilités relativement au cycle de vie des recettes au MPO et à la GCC afin de veiller à l'harmonisation et à la conformité avec les exigences de la *Loi sur les frais de service*. En 2019-2020, le secteur du DPF a mené des consultations internes sur la nécessité de disposer d'une équipe de gestion des recettes à l'échelle du Ministère. À la suite de ces consultations, un Centre d'excellence pour les recettes au sein du secteur du DPF a été créé pour fournir une orientation, des directives, une intendance et des services de coordination stratégique aux programmes ministériels pour l'élaboration de flux de rentrées et le maintien des frais de service, de manière à assurer une coordination horizontale. Le secteur du DPF est essentiellement responsable de la gestion des recettes ministérielles, mais les régions et les programmes mènent également des activités de collecte de recettes et de frais.

Cet audit a été mené conformément au plan de vérification axé sur les risques de 2019 à 2021 du Ministère. La gestion des recettes a été retenue aux fins de vérification en raison de la nature décentralisée du Ministère, des risques inhérents liés aux flux de rentrées complexes dans les bureaux régionaux ainsi qu'à l'administration centrale (AC), et de l'évolution du contexte réglementaire du Ministère à la suite de l'adoption de la *Loi sur les frais de service*, qui a remplacé la *Loi sur les frais d'utilisation* et a mis en place plusieurs changements, dont certains sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2021. L'audit a été réalisé pendant que le Ministère remplaçait ABACUS, son ancien système financier, par SAP en avril 2021.

Pourquoi cet audit est-il important?

Il est important d'effectuer un audit de la gestion des recettes, puisqu'il couvre un certain nombre de risques inhérents :

- les changements aux exigences concernant les frais de service en fonction de la *Loi sur les frais de service*;
- la mesure dans laquelle le Ministère peut percevoir ses recettes disponibles et ses droits a une incidence directe sur la capacité de la GCC à assurer la prestation continue de services et à financer ses activités;
- à l'échelle ministérielle, il faut exercer une gouvernance efficace et mettre en œuvre des mesures de contrôle internes pour recueillir et traiter efficacement les opérations liées aux recettes.

Objectif de l'audit

Cet audit visait à déterminer si la gouvernance et les mesures de contrôle internes pour la collecte et le traitement des recettes sont efficaces.

Portée et approche de l'audit

L'audit a couvert des facettes précises de la gouvernance du MPO sur les pratiques de déclaration et de suivi des droits et autres recettes, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles, ainsi que l'évaluation des mesures de contrôle internes sur la collecte et le traitement des droits. Lors de l'étape de planification de l'audit, une évaluation des risques a été réalisée afin que les critères de l'audit soient axés sur les domaines représentant le risque le plus élevé pour le Ministère. Ces domaines étaient liés à : la gouvernance (en particulier les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation redditionnelle; les mesures du rendement; et le suivi); ainsi que les mesures de contrôle internes (particulièrement celles concernant la collecte et le traitement des droits).



L'audit n'a pas examiné les éléments ci-dessous en raison de facteurs tels que le risque résiduel, l'état de préparation à l'audit et la réalisation globale des avantages pour le Ministère pour les travaux d'audit à effectuer :

- les éléments de gouvernance relatifs aux politiques et aux directives concernant les recettes, ainsi que la gestion des capacités liées aux ressources humaines et aux compétences;
- les processus de gestion du risque à l'échelle ministérielle, y compris le risque de fraude;
- les mesures de contrôle et les processus internes relatifs à la détermination des droits, aux prévisions, aux systèmes et technologies informatiques.

L'audit portait sur la période d'avril 2019 à novembre 2020. Les échantillonnages des opérations ont eu lieu du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020. De plus, l'audit a tenu compte des renseignements en dehors de cette période pour effectuer une analyse des anciennes créances et une évaluation de l'état de préparation aux remises. Le nouveau système financier (SAP), qui a été mis en œuvre en avril 2021, n'était pas en place au moment où cet audit a été réalisé. Par conséquent, les données source utilisées pour mener les travaux dans le cadre de l'audit ont été tirées de l'ancien système financier (ABACUS). Voir l'Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification

Les travaux d'audit ont été exécutés au moyen des activités suivantes :

- utilisation de la technologie de vidéoconférence pour mener des entretiens avec les principaux représentants du Ministère;
- examen des lois et des règlements applicables;
- examen des politiques et des directives du CT et du MPO concernant la gestion des recettes;
- examen des procédures et des lignes directrices du Ministère, y compris les procédures opérationnelles normalisées;
- examen et vérification des délégations de pouvoirs et de la séparation des tâches;
- démonstrations et cartographie des procédures de traitement des recettes et des actifs;
- échantillonnages des opérations de traitement des recettes dans les régions et à l'AC;
- analyse des données sur la collecte des recettes et le traitement de l'information.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'audit a conclu que le MPO a mis en place des processus de gouvernance et des mesures de contrôle internes pour la collecte et le traitement des recettes. Toutefois, il serait possible d'en améliorer encore plus l'efficacité. Voici plus précisément les résultats de l'audit :

- des comités de gouvernance sont établis, et leurs mandats sont documentés, mais les pratiques de gouvernance ne sont pas mises à jour, et des précisions pourraient être apportées aux rôles et responsabilités afin de bien appuyer les activités de gestion des recettes ministérielles;
- un processus de recouvrement est en place, mais le recouvrement ne se fait pas toujours en temps utile;
- les exigences de documentation et d'approbation pour le traitement des opérations liées aux recettes pourraient être mieux précisées et communiquées aux programmes et aux régions.



Énoncé de conformité

Cet audit a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne, comme le corroborent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification interne de Pêches et Océans Canada.

Constatations de l'audit

Gouvernance

Une gouvernance efficace sert de mesure de contrôle afin de réduire les risques susceptibles d'entraver la réalisation des mandats et des objectifs du Ministère en matière de gestion des recettes.

Les structures de gouvernance sont en place. Toutefois, les rôles et responsabilités liés à la gestion des recettes ne sont pas pleinement définis et communiqués.

L'audit a cherché à établir si les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles liés à la gestion des recettes étaient clairement définis et communiqués. Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que les comités de gouvernance ministériels ont défini et documenté les mandats relatifs à la gestion des recettes, et que le secteur du DPF a documenté les rôles et les responsabilités de façon générale, conformément à la *Loi sur les frais de service*. Cependant, l'objectif et la portée de l'appui des sous-comités de gouvernance des ministères à la surveillance de la gestion des recettes et aux rôles et responsabilités liés au cycle de vie des recettes ne sont pas clairement définis et communiqués.

Comités

L'audit a révélé que des comités ministériels supérieurs sont mis en place pour régir les activités de gestion des recettes. Le Comité de gestion du Ministère (CGM) est chargé d'approuver les rapports, notamment le Rapport sur les résultats ministériels (RRM), le Plan ministériel (PM) et les états financiers pour le trimestre contenant des renseignements financiers liés aux recettes.

Le CGM reçoit l'appui de plusieurs sous-comités, dont deux traitent des affaires de gestion financière, notamment le Comité de gestion des finances et des investissements (CGFI) et le Comité des programmes et des opérations (CPO). Le CGFI est chargé de fournir des conseils et des recommandations sur toutes les questions de gestion des finances et des actifs à l'échelle ministérielle, tandis que le CPO doit fournir des conseils et une orientation sur les questions relatives aux programmes et aux opérations au sein du MPO. La distinction des rôles et des responsabilités entre le CGFI et le CPO est insuffisante en ce qui concerne les pouvoirs décisionnels ou consultatifs et les responsabilités liées à la surveillance de la gestion des recettes. Il serait possible, grâce à des objectifs et une portée du CGFI et du CPO plus clairs, de renforcer les rôles et les responsabilités en matière de surveillance, et de contester efficacement des questions telles que l'examen des cadres de recettes, des rôles et des responsabilités, ainsi que des rapports sur les droits avant de demander l'approbation du CGM.



L'examen des comptes rendus de réunion des comités et des points à l'ordre du jour a permis de constater que la présentation des points relatifs aux recettes et au recouvrement des coûts avait lieu au niveau des comités et des sous-comités. Cependant, contrairement au mandat actuel du CGM, la présentation au CGM ou aux sous-comités des rapports ministériels tels que le RRM, le PM et les états financiers pour le trimestre, etc., a fait défaut. Par conséquent, la possibilité d'examen de ces rapports était limitée. Le rapport sur la situation financière qui fournit des renseignements sur les recettes nettes votées et le recouvrement des coûts était le seul rapport présenté à la fois au CGFI et au CGM. La présentation des rapports ministériels aux comités renforcerait une culture de responsabilité de gestion autour des pratiques d'information financière.

Rôles et responsabilités liées au cycle de vie

L'audit a permis de constater que le Secteur du dirigeant principal des finances (DPF) a documenté les rôles et les responsabilités de haut niveau en matière de gestion des recettes afin d'assurer la conformité à la *Loi sur les frais de service*. L'ébauche d'un Examen des frais d'entretien périodique a été approuvée par le DPF en octobre 2019 et ensuite présentée au Comité de gestion des finances et des investissements en novembre 2019. Le cadre décrit les rôles et les responsabilités de haut niveau dans le cadre de la réalisation des révisions des frais et de l'établissement de rapports sur la conformité à la *Loi sur les frais de service*. Le Secteur du DPF a également préparé des documents d'une page qui définissent et documentent, à un très haut niveau, les rôles et les responsabilités du Secteur du DPF en matière de gestion des recettes.

Toutefois, l'audit a permis de noter, grâce à des entretiens avec des employés de l'administration centrale (AC), des régions et des programmes, ainsi qu'à l'examen des politiques et des cadres, que des précisions supplémentaires sur les rôles et les responsabilités liés au cycle de vie des recettes devraient être communiquées aux intervenants du ministère des Pêches et des Océans (MPO) et de la Garde côtière canadienne (GCC) pour s'assurer qu'ils sont bien compris.

Une définition et une communication claires des rôles et des responsabilités en matière de cycle de vie des recettes permettraient aux intervenants d'exécuter leur partie du cycle de vie de la gestion des recettes, ce qui se traduirait par une cohérence entre les programmes et les régions, ainsi que par une coopération et une intégration en ce qui concerne les activités de gestion des recettes.

Des mesures de rendement sont établies en lien avec les résultats attendus. Cependant, le Ministère n'a pas encore mis en œuvre toutes les exigences de déclaration de la Loi sur les frais de service.

L'audit a consisté à déterminer si des mesures de rendement sont établies et liées aux résultats attendus. Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que des normes de service sont en place et que les rendements à cet égard sont contrôlés et présentés dans le Rapport sur les frais annuel du MPO. Toutefois, le Ministère n'a pas encore mis en œuvre toutes les exigences de déclaration de la *Loi sur les frais de service* et n'a pas toutes les capacités nécessaires pour faire un suivi des paiements et communiquer les rajustements annuels des frais.



Établissement de rapports

L'article 20 de la *Loi sur les frais de service* exige que le Ministère fasse rapport, au cours de chaque exercice financier, des recettes provenant des frais de service et du degré de conformité aux normes de rendement établies à l'égard de ces frais. En ce qui concerne l'établissement de rapports, l'audit a montré que le Ministère ne respecte pas actuellement les exigences de l'article 20 de la *Loi sur les frais de service*, car il n'établit pas de rapports sur les recettes perçues pour tous les types de frais individuels. Les données sur les recettes de la Gestion des pêches et des ports ne sont pas disponibles pour ce qui est des frais individuels, et le système financier du Ministère ne permet pas de saisir les recettes par espèce de poissons. Un examen du Rapport sur les frais du MPO pour l'exercice financier 2019-2020 a révélé que seuls 36 des 484 types de frais avaient fait l'objet d'un rapport. Il s'agit toutefois d'une amélioration par rapport à l'exercice précédent où seuls 3 des 471 types de frais avaient été rapportés.

L'article 20 de la *Loi sur les frais de service* exige également que les ministères fassent rapport du degré de conformité aux normes de rendement établies à l'égard de ces frais. L'audit a révélé que dans les rapports sur le rendement concernant les normes de service, les régions fournissent une estimation du niveau de service atteint à la fin d'exercice financier, mais aucune pièce justificative détaillée n'est fournie et aucune vérification n'est effectuée par l'équipe de l'AC de la Gestion des pêches et des ports ou par le Secteur du DPF avant de les présenter dans le Rapport sur les frais.

Le rapport des recettes pour tous les frais individuels permettrait au Ministère de se conformer aux exigences réglementaires obligatoires. Un processus de révision officiel et des capacités améliorées du système feraient en sorte que le Ministère puisse s'assurer que les niveaux de service atteints sont suivis et rapportés avec précision dans le Rapport sur les frais.

Remises

L'article 7 de la *Loi sur les frais de service*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2021, oblige les ministères à remettre une partie des frais de service payés si une norme de service n'a pas été respectée. L'audit a révélé que la politique sur la remise a été approuvée par le sous-ministre et ensuite publiée sur le site Web du Ministère le 31 mars 2021. La politique sur la remise du MPO présente les types de frais qui sont assujettis à des remises; les normes de service pour chaque frais; et le calcul des remises en cas de non-respect de la norme de service.

Toutefois, le Secteur de la gestion des pêches et des ports n'a pas la capacité de faire un suivi des paiements par un processus automatisé au niveau des frais individuels pour remettre les frais et établir des rapports sur le rendement par rapport aux normes de service. Les réponses des régions indiquent qu'elles ne sont pas en mesure d'assurer un suivi des payeurs individuels de frais pour les normes de service dans leurs systèmes régionaux.

Révision et rajustement des frais

L'article 17 de la *Loi sur les frais de service* exige que le Ministère augmente les frais sur une base annuelle afin de tenir compte de l'inflation en utilisant l'indice des prix à la consommation de l'année précédente. Ainsi, les rajustements annuels des frais doivent être communiqués aux régions par le Secteur du DPF. Le Ministère est également tenu d'établir et de mettre en œuvre un plan ministériel pour examiner périodiquement les activités pour lesquelles des frais sont perçus.



L'audit a révélé qu'il n'y avait pas de processus officiel en place pour communiquer aux régions les rajustements annuels des frais pour les services d'émission de permis de la Gestion des pêches et des ports, et de contrôler efficacement la mise en œuvre des barèmes des tarifs dans le Système national d'émission de permis en ligne. Les entretiens avec les représentants régionaux ont indiqué que pour l'exercice 2019-2020, le temps et les directives fournies étaient limités pour mettre en place les augmentations de frais. Des frais ont donc été facturés aux clients de manière incorrecte en raison d'erreurs de programmation du système et de saisies de frais.

Le cadre d'examen des frais d'entretien exige que des révisions périodiques des frais de service soient effectuées en partie pour garantir le respect des normes de rendement. Le cadre exige également que des résumés d'examen et de recommandations pour chaque catégorie de frais soient présentés au Comité de gestion du ministère (CGM) sur une base annuelle, et que des examens semestriels du cadre d'examen des frais d'entretien soient présentés au Comité de gestion des finances et des investissements et au Comité de l'intégration des politiques (CIP) aux fins d'approbation. L'audit a montré qu'au moment de l'examen, le processus et les procédures permettant de réaliser ces examens et de rendre compte des résultats aux comités de gouvernance n'avaient pas été documentés et mis en place.

Les processus de contrôle pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des informations financières relatives aux recettes pourraient être améliorés.

L'audit a permis de déterminer si un contrôle est effectué pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des informations financières relatives aux recettes. L'audit a permis de constater que les informations sur les recettes contenues dans les systèmes du programme ne sont pas vérifiées et réconciliées périodiquement avec le système financier ministériel afin d'identifier les erreurs et les problèmes liés aux recettes et d'y remédier en temps utile. Un processus cohérent et périodique de révision des informations financières relatives aux recettes avec des rôles et des responsabilités bien définis permettra d'identifier les erreurs de codage des recettes et de les résoudre en temps utile, ce qui permettra d'atténuer le risque de rapports inexacts.

L'audit a permis de constater que des réconciliations sont effectuées périodiquement par Opérations comptables, pour s'assurer que toutes les recettes sont comptabilisées. Les procédures de fin d'année pour le traitement et la comptabilisation des recettes sont mises en place pour s'assurer que les recettes traitées sont correctement comptabilisées, pour la période où elles ont été perçues.

Pour s'assurer que seules les recettes reçues (comptabilité de trésorerie) soient attribuées aux recettes disponibles, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les recettes disponibles étaient seulement comptabilisées dans ABACUS, le système financier, lorsque les paiements étaient reçus et assortis à une facture. Toutefois, il n'existe aucun processus permettant de vérifier que le codage du livre de caisse est précis et que les recettes sont correctement saisies dans le système financier. Les livres de caisse sont complétés par les programmes et envoyés aux Opérations comptables pour comptabiliser les paiements reçus par le Ministère. Ils sont importants, car ils contiennent de l'information de codage qui permet aux Opérations comptables de consigner les paiements dans le système financier.

Les représentants du Secteur du DPF ont indiqué que les régions et les programmes sont censés vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements relatifs aux recettes, y compris l'information de codage, utilisés par Opérations comptables pour consigner les opérations dans ABACUS. Toutefois, il n'y a pas de processus pour vérifier l'exactitude de l'information de codage, et les réponses des régions et des programmes révélaient un manque de connaissances et de compréhension concernant leurs rôles et



responsabilités quant à la vérification de cette information. Il est important de bien coder les opérations avant qu'elles soient consignées dans ABACUS afin que les recettes perçues pour chaque frais individuel soient correctement déclarées dans le rapport annuel sur les frais de service.

De plus, il n'existe aucun processus de réconciliation périodique entre les systèmes du programme et ABACUS, autre qu'à la fin de l'année par le Centre d'excellence pour les recettes lors de la comptabilisation des frais dans le rapport sur les frais de service. La vérification de l'information de codage et la réconciliation périodique entre le système du programme et le système financier permettraient d'identifier et de corriger rapidement les erreurs de codage et les écarts avant de déclarer l'information sur les frais dans le rapport sur les frais de service.

Les difficultés ci-dessus s'expliquent par une mauvaise compréhension des rôles et des responsabilités, comme il a déjà été expliqué dans la section sur les rôles et les responsabilités. Une fois que les rôles et les responsabilités du cycle de vie seront mieux définis et communiqués, il pourrait en découler une meilleure compréhension et permettre une vérification et un contrôle plus uniformes des informations financières relatives aux recettes.

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint et dirigeant principal des finances doit mettre à jour la gouvernance afin de renforcer les activités de gestion des recettes du Ministère.

Contrôles internes

Des lignes directrices pour la gestion des comptes débiteurs sont en place. Toutefois, les recettes ne sont pas perçues en temps utile conformément à la législation et aux politiques.

L'audit consistait à examiner si les recettes sont perçues en temps utile conformément à la législation et aux politiques. Dans l'ensemble, l'audit a permis de conclure qu'il existe des politiques et des directives pour la gestion des comptes débiteurs, et que celles-ci sont conformes aux politiques et directives du CT. Toutefois, il n'existe aucun processus pour assurer le recouvrement des comptes débiteurs en temps utile. Bien que le processus de radiation soit documenté et approuvé, les radiations ne sont pas effectuées en temps utile. Finalement, l'audit n'a pas relevé de mesure de performance en place pour soutenir la gestion des comptes débiteurs et des radiations.

Recouvrement des comptes débiteurs

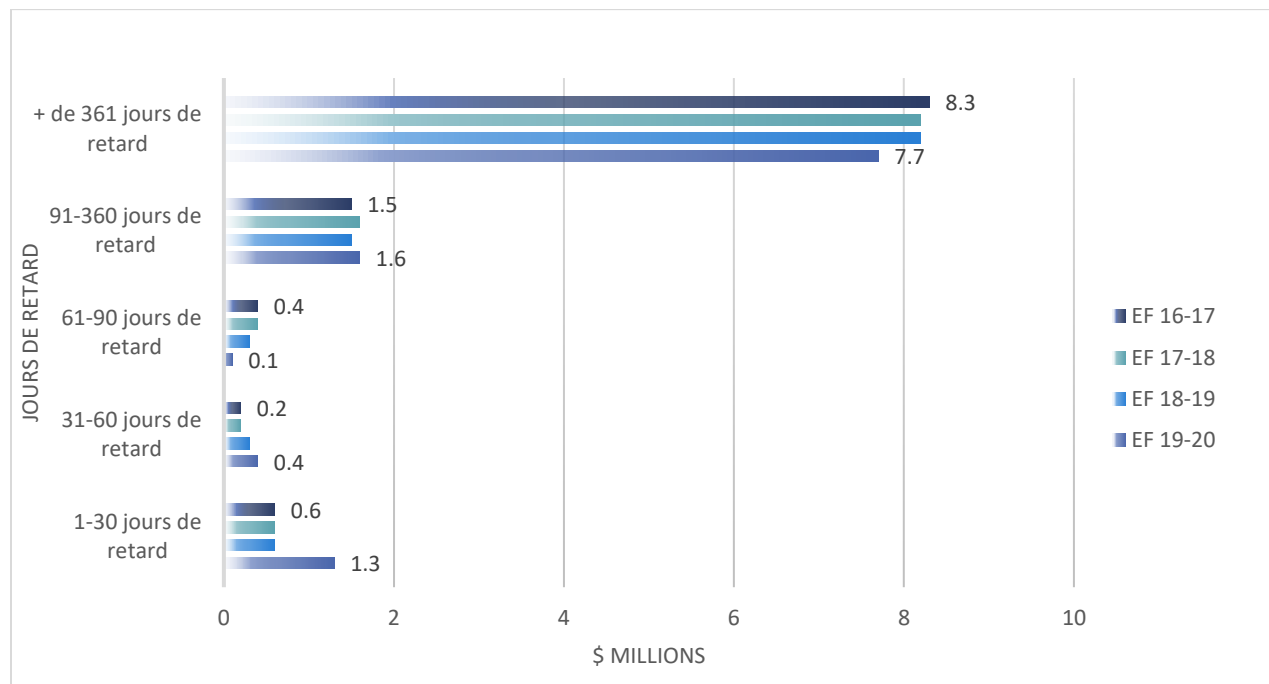
La Politique du CT sur la gestion financière s'attend à ce que les ministères disposent de contrôles internes efficaces sur la gestion financière et de pratiques de gestion financière normalisées et efficaces. L'article 4.3.5 de la Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs du Conseil du Trésor indique que le DPF ou les cadres supérieurs du Ministère désignés par l'administrateur général sont responsables de prendre des mesures de recouvrement rapides et rentables relativement aux débiteurs, y compris le recours à une compensation. La rapidité des mesures de recouvrement est essentielle pour maximiser le recouvrement des comptes débiteurs dans le délai le plus court possible, et ainsi s'acquitter correctement des responsabilités de gérance ministérielle.

L'audit a permis de constater qu'il n'existe aucun processus de relance pour assurer le recouvrement rapide des comptes débiteurs actifs et classés chronologiquement. Le Ministère comptait environ 14,7 millions de dollars de comptes en souffrance, dont 52 % étaient en souffrance depuis plus d'un an, et les Opérations comptables ne prenaient aucune mesure opportune pour y remédier.

À la fin de l'exercice 2019-2020, les 14,7 millions de dollars en souffrance étaient composés d'environ 972 comptes avec une valeur moyenne de 15,1 mille dollars. Un montant de 7,7 millions de dollars était en souffrance pendant plus de 365 jours, ce qui représente 667 comptes ayant une valeur moyenne de 11,6 mille dollars. Les comptes débiteurs n'ont diminué que de 1 % par rapport à l'année précédente et de 0,10 % en moyenne depuis l'exercice 2016-2017. La pièce 1 présente une visualisation de l'ancienneté des comptes débiteurs au cours des quatre (4) derniers exercices financiers. Le rapport ministériel 2018-2019 du CRG pour Pêches et Océans Canada a également indiqué qu'en 2017-2018, 49 % des comptes débiteurs hors taxe du MPO étaient en souffrance pendant plus de 365 jours. Aucune amélioration importante de ces chiffres n'a été observée lors de l'audit.

Actuellement, il n'y a aucun processus de relance et le recouvrement consiste uniquement à faire parvenir des relevés mensuels sans suivi actif auprès des clients ni aucune procédure de restriction ou d'arrêt de service en présence d'une dette impayée. Un processus de relance consiste à communiquer méthodiquement avec les clients pour s'assurer de recouvrer les créances.

Pièce 1 : La majorité des comptes débiteurs demeurent impayés pendant plus de 365 jours





Avoir un volume important de comptes débiteurs vieillissants présente un risque de recettes non perçues pour le Ministère. Si le MPO ne recouvre pas ses comptes débiteurs, cela pourrait nuire à sa réputation de traiter ses clients de manière équitable. Si certains clients ne paient pas après avoir reçu des services et que le MPO ne cherche pas activement à recouvrer ces montants, ce n'est pas juste envers les clients qui ont payé à temps pour le même service. De plus, cela pourrait inciter davantage de clients à ne pas payer.

L'audit a également relevé un écart dans les contrôles qui pourrait mener à un risque de fraude. Il y a actuellement un manque de contrôle de suivi des recouvrements par des tiers, pour que les recettes perçues par le MPO soient remises à temps et avec exactitude. La principale perception par des tiers concerne les droits de services maritimes (DSM) liés aux navires de l'Est étranger, pour lesquels les agents maritimes créent la facture et perçoivent les droits au nom du MPO et facturent des frais d'agent de 5 % par facture, pour ce service. Par la suite, les agents remplissent un formulaire de résumé de remise accompagné des factures de voyage et remettent le paiement aux Opérations comptables. Le MPO se fie à l'agent pour facturer comptabiliser et procéder aux remises de manière honnête, précise et dans les délais prévus. À l'heure actuelle, il n'y a pas d'examen ou de surveillance périodiques pour valider l'exactitude de la facturation et du traitement des frais par les agents d'expédition. Cela présente un risque pour le Ministère que les agents fassent de fausses déclarations du montant perçu et de verser un montant inférieur au montant réel facturé et perçu. Les droits de services maritimes liés aux navires de l'Est étranger représentent le revenu le plus élevé parmi toutes les catégories de DSM, avec plus de 100 agents tiers percevant au nom du MPO un total d'environ 16 millions de dollars de recettes au cours de l'exercice 2019-2020.

Radiation

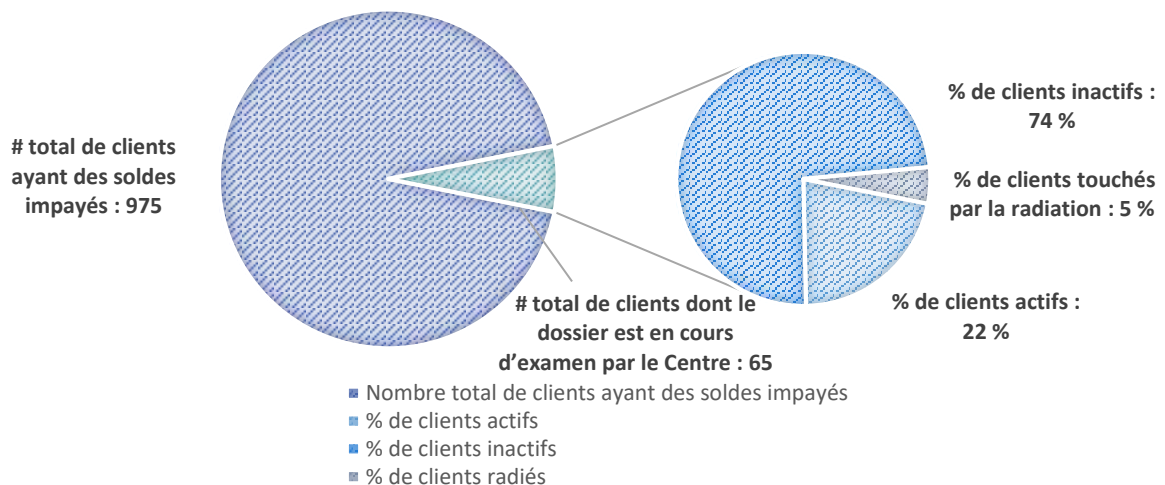
L'article 4.3.7 de la Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs du Conseil du Trésor indique que le DPF ou les cadres supérieurs du Ministère désignés par l'administrateur général sont responsables de prendre des mesures en temps opportun concernant la radiation. La radiation est définie dans la Directive comme une mesure comptable qui réduit le montant des comptes débiteurs d'un ministère ou d'un organisme à l'égard d'une dette ou d'une partie d'une dette qui est jugée irrécouvrable.

L'audit a révélé que les mesures de radiation ne sont pas prises en temps opportun. Sur les 65 clients examinés par les Opérations comptables en vue de leur radiation, 74 % sont inactifs, ce qui signifie qu'ils n'ont effectué aucun paiement au cours des 365 derniers jours; cela représente un total d'environ 6 millions de dollars de paiements arriérés et plus de 46 % des clients n'ont effectué aucun paiement au cours des deux dernières années. Pour l'exercice 2019-2020, le montant total des radiations s'est élevé à 1,1 million de dollars, touchant trois clients (5 % des 65 clients). Compte tenu du statut de prescription, plusieurs de ces paiements arriérés sont désormais prescrits et auraient dû être radiés. L'audit a révélé que certains comptes ont seulement été radiés plusieurs années après qu'ils avaient été prescrits. Il y a des comptes des années 1990 et 2000 qui n'ont pas été radiés, et qui représentent un total d'un million de dollars. La pièce 2 présente une visualisation des clients actifs et inactifs ayant des soldes impayés depuis plus de 365 jours, pour l'exercice se terminant en 2019-2020.



L'audit a également permis de constater qu'il n'existe actuellement aucune mesure de performance pour soutenir la gestion des comptes débiteurs. Le Guide de gestion des comptes débiteurs du Conseil du Trésor indique que les rapports sur les comptes débiteurs sont également une source d'information lors de l'établissement et de la surveillance d'un mécanisme de mesure axé sur les résultats pour gérer les comptes débiteurs. Les rapports sur les comptes débiteurs devraient inclure le taux du recouvrement des comptes débiteurs, le taux de défaut de paiement, le nombre moyen de jours pour lesquels les comptes débiteurs demeurent impayés, et les coûts de recouvrement du ministère par rapport au montant des comptes débiteurs impayés ayant été perçus.

Pièce 2 : La majorité des comptes de clients inactifs ayant des comptes en souffrance n'ont pas été radiés.



Des mesures de recouvrement et de radiation en temps utile et un suivi efficace des comptes débiteurs permettraient au Ministère de s'acquitter correctement de ses responsabilités de gérance ministérielle.

Les recettes ne sont pas toujours traitées avec précision, conformément à la législation et aux politiques.

La directive du MPO concernant les comptes débiteurs, les recettes et les recettes différées exige qu'une piste d'audit complète des reçus, des dépôts et de la comptabilisation soit mise en place pour s'assurer que les entrées comptables sont générées, autorisées et appuyées par des documents sources qui fournissent des preuves objectives et une autorisation appropriée des opérations. De plus, une piste d'audit permet de retracer une opération depuis sa création jusqu'à son résultat final et depuis les registres comptables jusqu'à l'opération d'origine.

L'audit a compris la sélection d'un échantillon discrétionnaire de 37 opérations pour évaluer les contrôles internes, afin de s'assurer que les opérations liées aux recettes sont traitées et autorisées conformément à la législation et aux politiques. L'examen des opérations échantillonnées a révélé des écarts quant aux contrôles sur la documentation des pistes d'audit, des autorisations et de la disponibilité des documents sources.



L'audit a trouvé des cas où les documents source, comme les livres de caisse et les formulaires de demande de facture à l'appui des entrées comptables, n'étaient pas approuvés. Les livres de caisse sont complétés par les programmes et envoyés aux Opérations comptables pour comptabiliser les paiements reçus par le Ministère. Ceux-ci sont utilisés par les Opérations comptables pour comptabiliser les informations relatives aux paiements dans ABACUS. Des formulaires de demande de facture sont nécessaires pour certaines opérations qui ne sont pas facturées par les Opérations comptables. Cela comprend la tonne/KM nationale, le dragage et le manuel des étrangers de l'Est. Pour ces opérations, les formulaires de demande de facture sont remplis par les Opérations comptables qui créent ensuite une facture réelle en fonction des informations figurant sur le formulaire. Les Opérations comptables transmettent ensuite la facture au client.

L'audit a également révélé qu'il n'existe aucun processus normal d'approbation et aucune autorité documentée pour l'approbation des opérations et l'octroi des notes de crédit. Certaines régions et certains programmes indiquent que les livres de caisse ne sont pas tenus d'être signés, tandis que d'autres indiquent qu'il n'est pas clairement établi si cela est nécessaire et à quel niveau. Il n'y a également aucune autorité documentée pour l'approbation des notes de crédit. Les notes de crédit sont complétées quotidiennement par les Opérations comptables, afin de résoudre des problèmes comme une facturation au mauvais client, et ce, à la demande du bureau de facturation, perception et application des droits de services maritimes. Pour les droits de dragage et de services de déglaçage, le taux de réacheminement pour l'EF 2019-2020 était d'environ 9 % pour chaque droit (total de 638 factures sur 7294). Chaque facture réacheminée signifie que la facture originale a dû être annulée et qu'une note de crédit a dû être émise pour le montant total de la facture.

Définir et communiquer les exigences de présentation de documents et d'approbation pour le traitement des opérations liées aux recettes permettrait le traçage, la vérification et la responsabilisation des opérations et diminuerait le risque de pertes financières par le Ministère en raison de dépôts en retard ou de paiements manquants.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances doivent s'assurer :

- Que le processus pour le recouvrement des comptes débiteurs actifs et classés chronologiquement soit renforcé pour permettre un recouvrement ou une radiation rapide;
- Que des mesures de performance clés soient créées pour suivre, contrôler et signaler les comptes débiteurs et les radiations.

Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les programmes et régions, doivent établir un processus de surveillance des agents tiers qui sont responsables de la perception au nom du MPO.

Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances doivent clarifier les exigences de présentation de documents et d'approbation pour le traitement des opérations liées aux recettes et mieux les communiquer aux programmes et aux régions.



Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification

Les critères d'audit ont été établis au moyen des sources suivantes :

- *Loi sur les frais de service*
- *Règlement sur la radiation des créances*
- Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor
- Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs du Conseil du Trésor
- Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales du Conseil du Trésor
- Politique du MPO sur les comptes débiteurs, les recettes et les recettes différées
- Directive du MPO sur les comptes débiteurs, les recettes et les recettes différées

Critère de vérification	Conclusion
Élément d'enquête 1 – Gouvernance	
Critère 1.1 : Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations liées à la gestion des recettes sont clairement définis et communiqués.	Partiellement respecté
Critère 1.2 : Les mesures de performance sont liées aux résultats prévus.	Partiellement respecté
Critère 1.3 : Le contrôle est effectué pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des informations financières relatives aux recettes.	Partiellement respecté
Élément d'enquête 2 – Contrôle interne	
Critère 2.1 : Les recettes sont perçues en temps utile, conformément à la législation et aux politiques.	Partiellement respecté
Critère 2.2 : Les recettes sont traitées avec précision pour la période où elles ont été perçues, conformément à la législation et aux politiques.	Partiellement respecté



Annexe B : Recommandations et plans d'action de la gestion

À Pêches et Océans Canada (MPO), les rôles et les responsabilités en matière de gestion des recettes sont partagés entre le secteur du dirigeant principal des finances (DPF), Politiques stratégiques et les différents programmes qui génèrent les recettes. Ces rôles et ces responsabilités ont été présentés au Comité de gestion des finances et des investissements (CGFI) et au Comité sur les programmes et les opérations (CPO) qui les ont soutenus. Actuellement, Politiques stratégiques est responsable de la vision stratégique pour les frais de service, le secteur du DPF est responsable de l'orientation concernant la gestion des frais, tandis que les programmes sont responsables de la gestion des activités opérationnelles générant des frais. Fondées sur les rôles et les responsabilités du Ministère, les recommandations contenues dans le plan d'action de la direction sont le fruit d'une collaboration entre les différents secteurs et domaines, autres que le secteur du DPF, desquels la participation avait été demandée.

Recommandations	Plan d'action	Gestionnaire(s) responsable(s)	Produits livrables	Date de fin prévue
Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances mettront à jour la gouvernance afin de renforcer les activités ministérielles de gestion des recettes.	1. Le secteur du DPF collaborera avec le secrétariat de la gouvernance pour revoir les mandats du CPO et du CGFI et mettre à jour les rôles et les responsabilités au besoin.	Directeur, Gestion des pouvoirs financiers et secrétariat de la gouvernance	Décision du secrétariat de la gouvernance sur la mise à jour des mandats du CPO et du CGFI	30 septembre 2021
	2. Le secteur du DPF améliorera les communications en créant des modèles et en établissant des échéanciers pour communiquer les rajustements annuels des frais aux programmes et en publiant sur l'intranet des renseignements supplémentaires sur les rôles et les responsabilités liés à la gestion des recettes.	Directeur, Gestion des pouvoirs financiers	Matériel de communication documenté	30 juillet 2021
	3. Le secteur du DPF, en collaboration avec chaque programme, documentera davantage les procédures, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Le recueil des procédures de suivi de leurs normes de service et de leur processus de remise. • L'établissement de nouvelles procédures pour l'émission des remises et leur publication sur l'intranet. • Le peaufinage des procédures pour la documentation sur les recettes pour les procédures de fin d'exercice requises par les programmes. 	Directeur, Gestion des pouvoirs financiers	Procédures documentées Procédures de fin d'exercice mises à jour	30 juillet 2021 15 janvier 2022



	<p>4. Le secteur du DPF établira un rapport sur les résultats du premier examen sur les frais de service et reviendra devant le CGFI et le CPO pour proposer des changements dans le processus et la planification des examens sur les frais de service.</p>	Directeur, Gestion des pouvoirs financiers	Compte rendu des décisions du CGFI et du CPO	30 septembre 2021
<p>Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances s'assureront que :</p> <p>1) Le processus de suivi des comptes débiteurs actifs et anciens est renforcé pour permettre un recouvrement ou une radiation en temps opportun.</p> <p>2) Des indicateurs de rendement clés sont créés pour suivre, contrôler et signaler les comptes débiteurs et les radiations.</p>	<p>1a. Le secteur du DPF, en collaboration avec chaque programme, examinera les pratiques de collecte actuelles et les défis à surmonter et présentera ses constatations à la direction.</p> <p>1b. Le secteur du DPF examinera son processus de gouvernance des radiations de créances et mettra à jour, au besoin, la délégation de pouvoir ministérielle afin d'assurer la permanence des radiations.</p> <p>2. Le secteur du DPF mettra en place des indicateurs de rendement clés pour suivre et surveiller les comptes débiteurs et les radiations et établir des rapports qui seront présentés deux fois par an au Comité ministériel de la radiation des créances.</p>	Directeur, Opérations de la comptabilité	Rapport à la direction: i) Mandat sur la radiation des créances mis à jour ii) Délégation de pouvoir mise à jour Rapport au Comité ministériel de la radiation des créances	31 mars 2022
<p>Recommandation 3 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances, en collaboration avec les programmes et les régions, mettront en place un processus de surveillance des agents tiers qui effectuent la collecte au nom du MPO.</p>	<p>Le secteur du DPF, en collaboration avec les programmes, entreprendra un examen du processus de surveillance des agents tiers qui effectuent la collecte des frais au nom du MPO.</p>	Directeur, Opérations de la comptabilité	Rapport à la direction	30 mai 2022
<p>Recommandation 4 : Le sous-ministre adjoint et le dirigeant principal des finances s'assureront que les exigences relatives à la présentation et à l'approbation des documents pour le traitement des transactions de recettes sont clairement définies et communiquées aux programmes et aux régions.</p>	<p>Le secteur du DPF communiquera officiellement aux programmes les exigences en matière de procédures relatives au caractère opportun, à la rétention et à l'approbation des documents à l'appui et des livres de caisse.</p>	Directeur, Opérations de la comptabilité	i. Communiqué aux programmes ii. Procédures mises à jour	31 décembre 2 021