



Health  
Canada

## **Rapport de vérification final**

# **Vérification des recettes disponibles (Frais d'utilisation)**

**Mai 2009**

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>ii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs .....	2
Portée et approche.....	2
<b>Constatations, recommandations et réponses de la direction</b> .....	<b>3</b>
Cadre de contrôle de gestion des frais d'utilisation externe .....	3
Rapports sur le rendement .....	5
Contrôles financiers .....	7
Recouvrement des créances .....	8
<b>Conclusion</b> .....	<b>11</b>
<b>Annexe A</b> .....	<b>12</b>
<b>Critères de vérification</b> .....	<b>12</b>
<b>Annexe B</b> .....	<b>13</b>
<b>Ordinogramme de l'aperçu du cycle des recettes</b> .....	<b>13</b>

*Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.*

## Résumé

Les activités de Santé Canada faisant l'objet d'un recouvrement des coûts comprennent la réglementation et le contrôle des produits de santé, des pesticides, des médicaments vétérinaires, de la qualité de l'air et de l'eau, ainsi qu'une large gamme de programmes de santé et sécurité au travail. Chaque cadre de recouvrement des coûts a été conçu de façon à soutenir un programme précis de Santé Canada. Des ententes en matière de financement et des pouvoirs uniques ont été établis pour chaque cadre, et chacun est soutenu, à différents degrés, par les recettes provenant d'activités sur les frais d'utilisation externe. Pour l'exercice 2007-2008, les recettes disponibles réelles se sont élevées à 67,7 millions de dollars.

La présente vérification a pour objectif de garantir au sous-ministre et au Comité de la vérification que Santé Canada dispose d'un cadre de contrôle de gestion adéquat pour les recettes disponibles et que les contrôles financiers des recettes disponibles sont adéquats et efficaces. La vérification a mis l'accent sur les recettes disponibles pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008 et a été menée par le *Bureau de la vérification et de la responsabilisation* en conformité avec la *Politique sur la vérification interne du gouvernement du Canada*.

Santé Canada a conçu un cadre de contrôle de gestion solide pour l'administration des frais externes. La Direction générale du contrôle ministériel (DGCM), par l'entremise de sa Section des recettes et de l'établissement des coûts, a élaboré une *Politique sur les frais d'utilisation externe* qui établit le cadre des frais d'utilisation externe au sein du Ministère. Cette politique intègre des exigences énoncées dans la *Politique sur les normes de service* du SCT et dans la *Loi sur les frais d'utilisation*.

Les vérificateurs ont déterminé que certaines responsabilités attribuées à la DGCM dans la politique n'ont pas été déléguées ni communiquées aux postes responsables au sein de la Direction générale. Par conséquent, le Ministère risque de ne pas atteindre les objectifs de la politique liés aux frais d'utilisation externe lorsque les frais seront modifiés ou instaurés et deviendront assujettis à la *Loi sur les frais d'utilisation*. Seuls les frais soumis aux procédures de la *Loi* sont donc assujettis à toutes les dispositions de la *Loi*. Le Ministère élabore une stratégie visant à modifier les frais d'utilisation pour le Programme lié aux produits thérapeutiques.

La *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation* exige que les frais d'utilisation soient accompagnés d'une norme de service pertinente et que des comptes soient rendus au Parlement à l'égard de ces normes. Toutefois, les vérificateurs ont déterminé que, comme le précise le *Rapport ministériel sur le rendement de 2006-2007*, plusieurs résultats liés au rendement n'ont pas fait l'objet de rapport en conformité avec les normes de service définies.

En conséquence, il est difficile d'établir le rendement du Ministère au chapitre du maintien des normes de service. En outre, une fois que les frais seront visés par la *Loi sur les frais d'utilisation*, le Ministère risque de mal calculer les réductions de frais et de ne pas respecter la *Loi sur les frais d'utilisation*.

Les procédures et les contrôles ministériels liés à la consignation des recettes provenant des frais d'utilisation et des comptes débiteurs connexes sont documentés et en place. Toutefois, les procédures de gestion des comptes débiteurs en place ne permettent pas de maximiser le recouvrement des recettes.

La direction est d'accord avec les recommandations et ses réponses indiquent son engagement à prendre des mesures correctives. D'ailleurs, un grand nombre des mesures proposées ont déjà commencé à être mises en œuvre.

## Introduction

### Contexte

Santé Canada exécute diverses activités de programmes pour lesquelles des frais externes (frais d'utilisation) liés à des services de réglementation et d'inspection doivent être recouverts auprès des utilisateurs.

Les dispositions de la *Loi sur les frais d'utilisation* établissent les exigences concernant la mise en œuvre de frais d'utilisation nouveaux ou modifiés dans les ministères. De plus, la *Loi* exige que les ministères soumettent au Parlement une liste de tous les frais d'utilisation peu importe la date d'entrée en vigueur de ces frais. Le ministère de la Justice Canada a conclu que l'inventaire des frais actuels relèverait de la portée de la *Loi* pour les clauses de consultations et réduction des frais seulement lorsqu'il est modifié aux termes des dispositions de la *Loi* et déposé au Parlement dans le cadre d'une proposition sur les frais d'utilisation. Seuls les frais soumis aux procédures de la *Loi* sont donc assujettis à toutes les dispositions de la *Loi*, comme :

- les réductions de frais si les normes de service ne sont pas respectées;
- les normes de rendement lorsque des normes n'ont jamais été mises en place;
- les rapports sur les frais d'utilisation établis à la lumière de toutes les composantes d'information, y compris les normes de rendement et les résultats, les coûts et les recettes.

Les recettes disponibles sont prises en compte au moment de déterminer les niveaux de référence pour le financement du Ministère. À Santé Canada, tous les frais d'utilisation sont des recettes disponibles. Lorsque les recettes disponibles sont moindres que les montants prévus et autorisés ou lorsque ces recettes ne sont pas recueillies, les fonds doivent être obtenus ailleurs, les fonds doivent être assurés par autres affectations au sein du Ministère.

Les recettes disponibles sont présentées, par catégorie, dans le Budget principal des dépenses. Le *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2007-2008 a prévu des recettes de 69,3 M\$ provenant des quatre directions générales du Ministère suivantes :

Direction générale	Recettes prévues 2007-2008 (millions de \$)
Direction générale des produits de santé et des aliments	41,2
Santé environnementale et sécurité des consommateurs	15,7
Règlement sur les produits antiparasitaires	7,0
Santé des Premières nations et des Inuits	5,4
<b>Total des recettes disponibles</b>	<b>69,3</b>

## Objectifs

La présente vérification a pour objectif de garantir au sous-ministre et au Comité de la vérification que :

- Santé Canada dispose d'un cadre de contrôle de gestion adéquat pour les recettes disponibles;
- les contrôles financiers des recettes disponibles sont adéquats et efficaces.

Ces objectifs sont conformes à la responsabilité du Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR) d'évaluer la stratégie et les pratiques de Santé Canada liées à la gestion du risque, au contrôle et à la gouvernance.

## Portée et approche

La période visée par la vérification s'étend du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008.

Au cours de la vérification, le cadre de contrôle de gestion du Ministère pour les frais d'utilisation externe et les contrôles internes des processus financiers liés aux recettes disponibles (Frais d'utilisation) ont été examinés. Les critères de vérification précis sont énoncés à l'*annexe A*.

Santé Canada dispose de nombreux programmes qui génèrent des recettes disponibles. La vérification portait sur les activités des unités fonctionnelles et opérationnelles dans la région de la capitale nationale, au sein de la Direction générale du contrôleur ministériel (DGCM), de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC) et de la Direction générale des produits de santé et des aliments (DGPSA). La vérification a mis l'accent sur les activités relatives aux Services nationaux de dosimétrie de la DGSESC et au programme des produits thérapeutiques de la DGPSA.

L'établissement des frais, la méthode d'établissement des coûts et l'affectation des fonds constituent des considérations essentielles pour les recettes disponibles. Ces aspects ont été exclus de la portée de notre vérification pour éviter le chevauchement avec deux vérifications menées par le Bureau de la vérificatrice générale (BVG). Le Chapitre 8, « L'affectation des fonds aux programmes de réglementation – Santé Canada », du Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2006 portait sur l'affectation des fonds et des ressources, et le Chapitre 1 du rapport de mai 2008, « La gestion des frais imposés par certains ministères et organismes », portait sur l'établissement des frais et la méthode d'établissement des coûts.

Notre approche comprend les éléments suivants :

- l'examen de politiques pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de Santé Canada (SC) liées aux frais d'utilisation, à la consignation des recettes, aux comptes débiteurs et à la rentrée de fonds;
- l'examen des documents liés au processus du cycle des recettes, notamment les comptes débiteurs et les rentrées de fonds et des entrevues avec le personnel participant au processus;
- l'examen des matrices de contrôle interne pour cerner les contrôles clés;
- des entrevues avec les personnes issues de différentes divisions au sein de la DGCM (y compris Division des comptes publics et des politiques, Gestion financière, Gestion des ressources ministérielles et planification opérationnelle, Division des opérations et des systèmes comptables) concernant l'application du cadre de contrôle de gestion aux frais d'utilisation externe et à la reddition de comptes à l'égard des recettes disponibles;
- l'examen des processus « étape par étape » pour valider les étapes d'approbation et de consignation des transactions financières;
- l'examen des contrôles clés de l'efficacité opérationnelle au moyen d'entrevues, d'analyses et d'inspections d'un échantillon de transactions.

La vérification a été menée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation en conformité avec le plan de vérification pluriannuel axé sur des risques de Santé Canada, approuvé le 3 avril 2008, et avec la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada.

## **Constatations, recommandations et réponses de la direction**

### **Cadre de contrôle de gestion des frais d'utilisation externe**

#### **Critères de vérification**

Un cadre de contrôle de gestion adéquat devrait exister pour administrer les recettes disponibles. Les responsabilités et les rôles devraient être clairement définis, communiqués, compris et assumés par les agents de programme.

#### **Gestion des frais d'utilisation externe**

La DGCM, par l'entremise de la Section des recettes et de l'établissement des coûts, a élaboré une *Politique sur les frais d'utilisation externe*. Cette politique établit le cadre des frais d'utilisation externe au sein du Ministère. Cette politique est de conception rigoureuse et est conforme à la *Loi sur les frais d'utilisation* et à la *Politique sur les normes de service* du SCT. Dans le cadre d'entrevues et d'un examen des documents, les vérificateurs ont déterminé qu'une partie importante de la *Politique sur les frais d'utilisation externes* a été mise en œuvre, notamment :

- élaborer des lignes directrices et des procédures concernant les frais d'utilisation externe et les méthodes d'établissement des coûts connexes en vue de mettre en place une approche normalisée à l'égard de la mise en œuvre des frais externes;
- dispenser en permanence des conseils et des directives sur les programmes pour soutenir le recouvrement de frais par l'entremise de la Section des recettes et de l'établissement des coûts de la DGCM;
- participer à des discussions avec les organismes centraux portant sur les frais d'utilisation externe et l'établissement des coûts connexes, comme en fait foi la participation de la Section des recettes et de l'établissement des coûts au sous-groupe de travail interministériel sur l'établissement des coûts;
- réexaminer et approuver les renseignements annuels relatifs aux frais publiés dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Toutefois, les vérificateurs ont aussi déterminé que la mise en œuvre de la politique n'est pas complète, puisque certaines responsabilités clés attribuées à la DGCM, mentionnées à l'annexe B de la *Politique sur les frais d'utilisation externe*, n'ont pas été déléguées ou communiquées de façon officielle au sein de la Direction générale, qui sont les suivants :

- instaurer un programme de surveillance pour s'assurer que la qualité des normes, l'établissement des coûts, le rendement relativement aux normes et la rentabilité continue de chacun des frais d'utilisation font l'objet d'un examen périodique indépendant pour garantir des pratiques de gestion saines tout au long du cycle de vie de chacun des frais d'utilisation;
- exécuter des examens réguliers des frais d'utilisation (par la Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère (DMERM) de la DGCM);
- répondre aux demandes de règlement de différends portant sur des frais d'utilisation existants (après l'échec des tentatives de résolution par la direction générale) dans un délai de 30 jours civils à compter de la réception de la demande d'examen par le contrôleur ministériel.

Compte tenu du fait que certaines des activités n'ont pas été déléguées ou communiquées, le Ministère risque de ne pas atteindre les objectifs de la politique liés aux frais d'utilisation externe au moment où les frais sont modifiés ou instaurés et où ils deviennent assujettis à la *Loi sur les frais d'utilisation*. Seuls les frais soumis aux procédures de la Loi sont donc assujettis à toutes les dispositions de la Loi. Le Ministère élabore actuellement une stratégie visant à modifier les frais d'utilisation pour le Programme lié aux produits thérapeutiques.

### **Recommandation no. 1**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel s'assure que l'ensemble des rôles et des responsabilités attribués à la DGCM (comme le précise la Politique sur les frais d'utilisation externe de Santé Canada) soit convenablement délégué et communiqué au sein de la Direction générale.*

## Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

Un document décrivant les rôles et les responsabilités au sein des ministères est en cours de rédaction et sera joint en annexe à la *Politique sur les frais d'utilisation externe* de Santé Canada.

Les produits livrables et les dates d'achèvement prévues vont comme suit :

- modification de la *Politique sur les frais d'utilisation externe* pour intégrer le tableau des rôles et des responsabilités au sein de la DGCM. – juin 2009

## Rapports sur le rendement

### Critères de vérification

Les normes de service établies ainsi que les résultats réels atteints en conformité avec ces normes doivent être consignés dans les *Rapports ministériels sur le rendement* annuels présentés au Parlement.

### Résultats liés au rendement des normes de service

Le SCT définit et surveille les exigences de consignation au sujet des frais d'utilisation externe. Dans l'exercice de surveillance des RMR de 2006-2007 du SCT, Santé Canada figurerait comme un des ministères chefs de file au chapitre de la consignation des frais d'utilisation externe. Cependant, en examinant le RMR de Santé Canada pour 2006-2007, les vérificateurs ont découvert que certains résultats liés au rendement avaient été regroupés et consignés en fonction de l'année civile, alors que le RMR doit refléter les résultats d'un exercice financier.

Les vérificateurs ont également remarqué que plusieurs résultats liés au rendement n'avaient pas été consignés en conformité avec les normes de service établies. Par exemple :

- en ce qui concerne les « frais à payer pour l'agrément d'un établissement pharmaceutique », il a été déclaré que 90 % des licences ont été émises dans un délai de 300 jours civils, alors que la norme est de 250 jours;
- en ce qui concerne les « frais à payer pour l'évaluation de la présentation d'un nouveau médicament », les résultats liés au rendement ont été consignés au moyen d'un nombre moyen de jours jusqu'à la première décision, alors que la norme de service exige un résultat qui mesure le pourcentage de premières décisions rendues dans le nombre de jours prévu par la norme.

Les résultats liés au rendement consignés dans le RMR permettent de calculer les réductions de frais, le cas échéant. En vertu de la *Loi sur les frais d'utilisation*, il faut

appliquer une réduction de frais lorsque les normes de service ne sont pas respectées. À l'heure actuelle, aucuns frais d'utilisation ne sont visés par la *Loi sur les frais d'utilisation*; toutefois, la modification des frais fera qu'ils seront visés par la Loi. Une fois que les frais deviennent visés par la *Loi sur les frais d'utilisation*, une réduction de frais sera imposée lorsque les normes de service n'ont pas été respectées. Cela aura une incidence sur les recettes et le financement disponibles pour le Ministère.

Par conséquent, il est difficile de déterminer le rendement du Ministère à l'égard du maintien des normes de service. En outre, une fois que les frais sont visés par la *Loi sur les frais d'utilisation*, le Ministère risque de mal calculer les réductions de frais et de ne pas respecter la *Loi sur les frais d'utilisation*.

## **Recommandation no. 2**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel s'assure que les résultats liés au rendement consignés dans le Rapport ministériel sur le rendement soient mesurés de façon adéquate et harmonisés avec les normes de service définies.*

### **Réponse de la direction**

La direction accepte la recommandation.

Le contrôleur ministériel s'assurera que les résultats liés au rendement consignés dans le Rapport ministériel sur le rendement soient mesurés de façon adéquate et harmonisés avec les normes de service définies.

Les produits livrables et les dates d'achèvement prévues vont comme suit :

Dans le *Rapport ministériel sur le rendement* pour l'exercice 2008-2009, les résultats liés au rendement consignés seront mesurés conformément aux normes de service définies. – Décembre 2009.

## **Recommandation no. 3**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel s'assure que les résultats consignés dans les RMR concernent la période visée par les RMR ou qu'une communication appropriée expliquant l'écart accompagne les rapports.*

### **Réponse de la direction**

La direction accepte la recommandation.

Le contrôleur ministériel s'assurera que les résultats consignés dans les RMR concernent la période visée par les RMR ou qu'une communication appropriée expliquant l'écart accompagne les rapports.

Les produits livrables et les dates d'achèvement prévues vont comme suit :

- *Rapport ministériel sur le rendement* pour l'exercice 2008-2009. –Décembre 2009

## **Contrôles financiers**

### **Critères de vérification**

Des processus de contrôle des transactions devraient exister dans toutes les directions générales qui génèrent des recettes disponibles. Des processus de contrôle des transactions devraient être en place et documentés pour soutenir la prévision, le contrôle et le rapport des recettes disponibles.

### **Processus de contrôle des transactions**

Les vérificateurs ont trouvé des documents détaillés décrivant les processus de facturation et de recouvrement des recettes disponibles pour les Services nationaux de dosimétrie et les programmes liés aux produits thérapeutiques, ce qui leur a permis de conclure que les processus de contrôle des transactions, qui génèrent les recettes disponibles, sont adéquatement documentés. Les documents liés au processus ont été conçus par la Division du contrôle interne de la DGCM et sont tenus et mis à jour dans un répertoire central.

Les documents liés au processus consistent en des ordinogrammes, y compris des descriptions du processus du cycle complet des recettes, le début d'une transaction, la facturation de biens et de services, le traitement de notes de crédit, la consignation de transactions dans les systèmes financiers (SAP), le dépôt d'argent, le suivi des comptes débiteurs et la radiation des comptes irrécouvrables. Les ordinogrammes cernent clairement toutes les activités liées aux contrôles clés et les unités organisationnelles responsables de leur exécution.

Les activités de contrôles clés sont versées dans une matrice de contrôle, utilisé pour valider que les activités de contrôle permettent d'atténuer tous les risques clés. Le tableau est divisé en cinq sous-processus : début et saisie des transactions; facturation des services; réception de l'argent; rapprochement; et gestion des comptes débiteurs.

Comme le diagramme de l'*annexe B* du rapport l'illustre, les Services nationaux de dosimétrie et les services concernant le droit de vendre un médicament sont lancés par leur système de facturation respectif, qui verse automatiquement des données dans le grand livre de SAP, qui produit par la suite les factures. Les processus de facturation pour les frais à payer pour l'évaluation de la présentation d'un nouveau médicament et

l'agrément d'un établissement pharmaceutique est lancé et consigné manuellement dans le module de facturation de SAP pour la production de factures. Les créances découlant des services facturés pour les Services nationaux de dosimétrie, le droit de vendre un médicament, le Système de suivi des présentations de drogues (SSPD) et l'agrément d'un établissement pharmaceutique sont saisies dans le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs de SAP. Lorsque l'argent est reçu, la transaction est consignée dans SAP.

Les vérificateurs ont examiné étape par étape les processus documentés pour s'assurer que les contrôles clés étaient en place et ont vérifié plusieurs contrôles clés cernés dans le processus, notamment les suivants :

- facturation et calcul complets et exacts des frais
  - utilisation des listes de prix autorisés à des fins de facturation
  - autorisation adéquate pour le lancement du processus lié aux recettes
  - approbation appropriée pour l'émission de notes de crédit
- consignation des recettes disponibles dans les comptes adéquats du grand livre et mise à jour des factures et des paiements dans le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs de SAP
  - rapprochement entre le dossier de facturation et le grand livre de SAP
  - traitement des comptes provisoires et d'attente
- gestion des comptes débiteurs pour un recouvrement rapide
  - examen du rapport chronologique des débiteurs
  - suivi auprès des clients débiteurs qui ont des comptes en souffrance
- dépôt et consignation des rentrées de fonds
  - protection des rentrées de fonds
  - rapprochement des rentrées de fonds et du montant déposé

Pour ce qui est des contrôles clés ayant fait l'objet d'une vérification, les vérificateurs n'ont trouvé aucune lacune assez importante qui les empêcherait de conclure que les contrôles financiers des recettes disponibles sont adéquats et efficaces. Néanmoins, les vérificateurs ont cerné des points du processus de recouvrement des créances qui pourraient être améliorés.

## **Recouvrement des créances**

### **Critères de vérification**

Les débiteurs doivent être constatés rapidement et des procédures devraient exister pour poursuivre vigoureusement le recouvrement et pour le maximiser.

### **Mesure de recouvrement**

Les exigences en matière de procédure de la *Politique du CT sur la gestion des comptes débiteurs* indiquent que les ministères devraient prendre des mesures de recouvrement adéquates, opportunes et efficaces qui, en règle générale, seront progressives.

Les vérificateurs ont trouvé que le Ministère produit régulièrement des relevés pour les clients qui mentionnent clairement leurs obligations. Les vérificateurs ont aussi remarqué qu'on avait tenté de communiquer avec certains clients; toutefois, aucun suivi à l'égard de comptes impayés n'a été effectué de façon rapide et progressive. En outre, aucune direction claire n'aide les agents à établir la liste des priorités pour assurer le suivi des comptes impayés et les transmettre à des agences de recouvrement, après l'épuisement des procédures de recouvrement internes.

### **Allocation pour créances douteuses et radiation**

En date du 31 mars 2008, il y avait des comptes impayés d'une valeur de 5,3 M\$ concernant les frais d'utilisation de la DGPSA et de la DGSESC; 2,4 M\$ concernaient des comptes impayés depuis plus de 365 jours. La DGCM a mis en œuvre une méthodologie en vue d'estimer une allocation générale pour créances douteuses, ce qui réduit le solde des créances à leur valeur de réalisation nette dans les états financiers du Ministère. Au 31 mars 2008, il a été établi que l'allocation pour créances douteuses représentait environ 16 % des créances impayées.

Santé Canada dispose d'une politique et de procédures de radiation de créances documentées. L'objectif d'une radiation de créance est de réduire les coûts de maintien des dossiers de créances qui sont sans valeur ou irrécouvrables ainsi que de refléter adéquatement la valeur de réalisation nette des créances. La radiation de créances est régie par des conditions strictes énoncées dans le Règlement sur la radiation des créances du SCT. Il est permis de radier les créances lorsqu'elles sont déterminées irrécouvrables, à condition que tous les efforts possibles ont été déployés pour recouvrer la créance, y compris consulter les services juridiques pour savoir si des mesures pourraient être prises pour recouvrer le montant dû (la négociation d'un règlement, par exemple) et évaluer les possibilités de compensation. Au cours de l'exercice 2007-2008, le Ministère a radié environ 100 000 \$ de comptes impayés concernant les frais d'utilisation. Par la suite, le Ministère a fait des recherches additionnelles sur les créances impayées depuis une longue période de temps relativement aux frais d'utilisation pour soumettre à la radiation d'autres comptes qui répondent aux critères.

Des procédures de recouvrement plus proactives permettraient de réduire le nombre de comptes ayant des soldes impayés pendant une longue période de temps. Les recettes ne sont disponibles que lorsqu'on les a recouvrées. Les recettes non recouvrées ont une incidence sur le financement dont disposent les programmes ministériels. Il faut affecter d'autres crédits au sein du Ministère pour compenser tout manque de financement.

### **Recommandation no. 4**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel élabore des procédures claires pour maximiser le recouvrement de frais d'utilisation externe. Les procédures devraient être axées sur la nécessité de prendre des mesures proactives et avoir recours à la disposition relative à la relance officielle<sup>1</sup>.*

## **Réponse de la direction**

La direction accepte la recommandation.

Le Contrôleur ministériel reconnaît le besoin de normaliser toutes les activités de gestion des créances au sein du Ministère. Une version provisoire de la politique et des procédures connexes a été préparée en mars 2008, qui comprend :

- *Politique sur la gestion des comptes débiteurs* et la perception de frais d'intérêt sur les comptes en souffrance;
- Procédures pour la gestion de crédits;
- Procédures pour la facturation et les intérêts;
- Procédures pour l'administration du recouvrement.

Au cours de l'exercice 2008-2009, ces documents ont été communiqués aux intervenants clés et ont fait l'objet de discussions en profondeur. La politique et les procédures répondent entièrement à la recommandation de vérification et devraient être approuvées d'ici décembre 2009.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la DGCM a effectué une analyse des créances impayées depuis une longue période de temps pour déterminer quelles créances étaient irrécouvrables. Au moment de l'exercice de radiation de créances de l'automne 2008, des créances relativement aux frais d'utilisation impayées de 439 995 \$ ont été radiées. Des créances relativement aux frais d'utilisation impayées de 110 016 \$ ont par ailleurs été radiées dans le cadre de l'exercice de radiation de créances de février 2009.

Les produits livrables et les dates d'achèvement prévues vont comme suit :

- *Politique sur la gestion des comptes débiteurs* et la perception de frais d'intérêt sur les comptes en souffrance;
  - Procédures pour la gestion du crédit;
  - Procédures pour la facturation et les intérêts;
  - Procédures pour l'administration de recouvrement.
- Date prévue d'achèvement: Décembre 2009

## **Conclusion**

---

<sup>1</sup> La relance consiste à communiquer méthodiquement avec les clients pour s'assurer de recouvrer les créances.

Santé Canada a élaboré un cadre de contrôle de gestion théoriquement fiable pour l'administration des frais externes. La Section des recettes et de l'établissement des coûts de la Direction générale du contrôleur ministériel (DGCM) a élaboré *une politique sur la facturation externe* qui établit le cadre de la facturation externe au Ministère.

Des possibilités d'amélioration ont été cernées dans les secteurs suivants :

- la mise en oeuvre de la politique doit être réalisée par la délégation ou la communication de responsabilités au sein de la DGCM.
- Les résultats obtenus pour chacune des normes de service définies doivent être déclarés dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Les procédures et les mécanismes de contrôle du Ministère concernant l'enregistrement des recettes découlant des frais d'utilisation et des comptes débiteurs ont été mis par écrit. Les vérificateurs n'ont pas détecté de lacunes assez importantes pour ne pas conclure que les mécanismes de contrôle afférents aux recettes disponibles sont adéquats et efficaces.

Des possibilités d'amélioration ont été cernées dans les secteurs suivants :

- Des procédures de gestion des comptes débiteurs additionnelles, comme des procédures officielles de relance et de compensation, doivent être mises en oeuvre pour optimiser la collecte des frais imposés pour les services externes.

La direction est d'accord avec les recommandations et ses réponses indiquent son engagement à prendre des mesures correctives. D'ailleurs, un grand nombre des mesures proposées ont déjà commencé à être mises en oeuvre.

## **Critères de vérification**

### **Objectif de la vérification**

Veiller à ce que Santé Canada dispose d'un cadre de contrôle de gestion adéquat pour les recettes disponibles.

### **Critères**

Le mandat, les objectifs stratégiques et les résultats escomptés sont compris par les agents de programme. Les rôles et les responsabilités sont clairement communiqués, définis, compris et assumés.

### **Objectif de la vérification**

Garantir que les contrôles financiers des recettes disponibles sont adéquats et efficaces.

### **Critères**

Des documents soutiennent la prévision, le contrôle et le rapport des recettes disponibles.

Des processus de contrôle des transactions sont en place et documentés dans les quatre directions générales qui génèrent des recettes disponibles.

### *Sources :*

- *Politique sur les frais d'utilisation externe de Santé Canada*
- *Politique du CT sur la gestion des comptes débiteurs*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur les frais d'utilisation*
- *Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation du SCT*

## Annexe B

### Ordinogramme de l'aperçu du cycle des recettes

