L'organisme de réglementation nucléaire du Canada

Rapport final

Vérification de la gestion des recettes

Commission canadienne de sûreté nucléaire

Bureau de la vérification et de l'éthique

7 octobre 2010

Edoc 3647309

Commission canadienne de sûreté nucléaire
Canadian Nuclear Safety Commission
Canada

Table des matières

1. Sommaire 3

1.1 Contexte 3

1.2 Objectifs, étendue et stratégie de la vérification 3

1.3 Conclusion générale 4

1.4 Résumé des observations 4

2. Introduction 7

2.1 Contexte 7

2.2 Objectifs, étendue et critères de la vérification 8

3. Stratégie et méthodologie 10

4. Observations et recommandations 11

4.1 Gouvernance et surveillance 11

4.2 Intégration des activités de gestion des recettes 16

4.3 Codification du temps 18

4.4 Fixation et rajustement des droits découlant des PAR 21

4.5 Comptes débiteurs, recouvrement des coûts et systèmes financiers 23

5. Conclusion 24

6. Remerciements 24

1. Sommaire

1.1 Contexte

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires au Canada en vue d'assurer la sûreté, de préserver la santé et la sécurité, de protéger l'environnement, et d'assurer le respect des engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire. Le programme de recouvrement des coûts mis en place par la CCSN lui permet de financer ses activités de réglementation en faisant payer aux titulaires de permis leur part du régime de réglementation.

Avant l'exercice 2008-2009, les activités de la CCSN étaient financées par un crédit parlementaire annuel. En 2007, la CCSN a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour la mise en œuvre progressive d'une autorisation de dépenser les recettes débutant en 2008-2009, jusqu'à sa pleine mise en œuvre en 2009-2010. L'autorisation de dépenser les recettes permet à la CCSN de dépenser les revenus provenant des droits et jette les bases d'un régime de financement plus durable[1].

1.2 Objectifs, étendue et stratégie de la vérification

Le Bureau de la vérification et de l'éthique (BVE) a jugé prioritaire la gestion des recettes à la suite de la transition vers l'autorisation de dépenser les recettes. La vérification de la gestion des recettes faisait partie du plan de vérification axé sur le risque de l'exercice 2009-2010. Le BVE a retenu les services d'Ernst & Young afin de l'aider à mener cette vérification.

La vérification avait pour objectifs de fournir au président et à la haute direction :

- l'assurance que la gestion des risques, la gouvernance et les mesures de contrôle employées dans le processus de gestion des recettes sont bien implantées et fonctionnent comme prévu;
- des recommandations en vue d'une amélioration.

La vérification était axée sur les pratiques de gestion des recettes mises en œuvre au cours de l'exercice financier 2009-2010 ainsi que sur les politiques et les procédures connexes. La CCSN n'a instauré aucun processus formel de gestion des risques pour la gestion des recettes. La vérification s'est cependant centrée sur les activités de gestion des risques réalisées dans le cadre de la gestion des recettes. La vérification s'est penchée sur les droits découlant des plans des activités de réglementation (PAR) dont l'apport représente 91 % des coûts des recouvrables totales pour 2009-2010.

La stratégie de vérification reposait d'abord sur l'évaluation initiale des risques ainsi que sur la réalisation d'entrevues avec les principaux dirigeants de la CCSN en vue de comprendre les risques et les questions de premier plan se rapportant aux activités de gestion des recettes. Elle comprenait également un examen de la documentation, notamment des politiques, des

[1] États financiers annuels de la CCSN au 31 mars 2009 – Financement des activités

procédures et des rapports. L'étendue de la vérification comprenait la mise à l'essai des principales mesures de contrôle fixées dans le cadre du processus de gestion des recettes pour l'exercice financier 2009-2010.

1.3 Conclusion générale

Les objectifs de cette vérification se rapportaient à la gestion des risques, à la gouvernance et aux mesures de contrôle qui s'appliquent aux processus de gestion des recettes. La vérification a permis de conclure que des mesures de contrôle et des processus ont été établis et qu'ils produisent les résultats escomptés. La vérification a aussi mis en lumière des possibilités d'amélioration qui sont présentées en détail dans le Résumé des observations qui suit.

1.4 Résumé des observations

Les observations réalisées dans le rapport ont été classées par ordre de priorité conformément aux critères de risque définis dans l'annexe B. Nous recommandons que des mesures immédiates soient prises afin d'intervenir dans les domaines présentant un risque élevé pouvant compromettre l'atteinte des objectifs de la CCSN. En outre, les éléments dont l'incidence est moyenne devraient faire l'objet de mesures à moyen terme et ceux dont l'incidence est faible constituent les domaines où des changements sont souhaitables.

La vérification fait état des pratiques efficaces ainsi que des éléments à améliorer au chapitre de la gestion des recettes. Cinq éléments à améliorer ont été dégagés, dont deux pourraient avoir une incidence élevée, deux autres pourraient avoir une incidence moyenne et un élément se caractérise par une incidence faible. Ces éléments sont résumés ci-dessous :

Observations sur les éléments pouvant avoir une incidence élevée

- **Gouvernance et surveillance – Surveillance et approbation formelles.** Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités au chapitre de la gestion des recettes sont clairement définis et compris. En ce qui concerne les éléments à améliorer, la vérification a fait ressortir qu'il n'existe aucun processus formel de surveillance et d'approbation visant certaines activités ayant un effet sur les recettes, notamment la modification des plans des activités de réglementation (PAR) et l'approbation des modifications apportées aux droits découlant des PAR, lesquels représentent 91 % des recettes totales pour 2008-2009[2]. Afin d'atténuer le risque que les recettes fluctuent de manière inconnue et imprévisible, la CCSN devrait mettre sur pied un processus formel de surveillance et d'approbation, notamment par le truchement d'une matrice de délégation des pouvoirs qui viserait spécifiquement les modifications des activités de réglementation pouvant avoir une incidence sur le calcul des droits découlant des PAR ainsi que sur les sommes facturées à la fin de l'exercice.
- **Intégration des activités de gestion des recettes.** La vérification a permis de relever plusieurs domaines où les activités de gestion d'exploitation et de gestion des recettes sont bien intégrées, par exemple l'établissement, en partenariat, des rapports trimestriels sur le

[2] États financiers annuels de la CCSN au 31 mars 2009 – Note 9

rendement de l'organisation et des rapports mensuels sur les recettes provenant des droits versés par les titulaires de permis. En ce qui touche les éléments à améliorer, le processus de communication se rapportant aux modifications des PAR réalisées tout au long de l'exercice financier est informel. Il existe donc un risque que ces modifications ne soient pas bien comprises, communiquées et approuvées, ce qui entraînerait un rajustement des droits à la fin de l'exercice. La CCSN devrait mettre en place un processus formel de communication entre la direction des finances et celle des opérations. Ce processus devrait être élaboré par des représentants des différentes directions et être présenté à la haute direction aux fins d'approbation.

Observations sur les éléments pouvant avoir une incidence moyenne

- **Gouvernance et surveillance – Rapports trimestriels.** Les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation et les rapports mensuels sur les recettes provenant des droits versés par les titulaires de permis permettent à la haute direction de faire le suivi de l'état des recettes et des activités. Certains aspects des processus d'établissement des rapports sur les recettes et de l'information connexe fournie à la haute direction pourraient être améliorés. Les améliorations se rapportent au temps nécessaire pour préparer et présenter les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation, au développement d'indicateurs clés de rendement (ICR) pour la gestion des recettes, à la création de plans d'action visant la gestion des recettes et à la production ainsi qu'à l'analyse des résultats à la fin de chaque trimestre.
- **Fixation et rajustement des droits découlant des PAR.** L'examen de l'information consignée dans les dossiers relativement au calcul des droits dans les PAR a permis de déterminer que les suggestions, les hypothèses et les justifications à l'appui sont documentées. Cependant, la vérification a mis en lumière que les processus de calcul des droits initiaux ainsi que des rajustements subséquents et la facturation aux titulaires de permis ne s'appuyaient sur aucune documentation. Ainsi, dans l'éventualité où un employé occupant un poste stratégique quittait son emploi à la CCSN, il emporterait avec lui un savoir collectif d'une importance cruciale pour ce processus clé de la gestion des recettes. Il existe également un risque que l'examen et le calcul trimestriels des droits rajustés ne soient pas réalisés de la même façon pour tous les titulaires de permis. Le personnel de la CCSN devrait par conséquent documenter le processus de calcul des droits initiaux des PAR, y compris le calcul des rajustements des droits découlant des PAR ainsi que l'information actuelle ou disponible sur le recouvrement des coûts. Dans le cadre de ce processus documenté, la CCSN devrait inclure formellement la facturation des changements permanents apportés aux droits prévus dans les PAR dans le processus de facturation trimestriel.

Observations sur les éléments pouvant avoir une incidence faible

- **Codification des heures.** En ce qui concerne les droits dont le calcul initial se fonde sur les PAR, le calcul des droits par la CCSN dépend de l'enregistrement adéquat des heures que le personnel consacre à ses activités. La vérification a permis de constater qu'un cadre de contrôle de la codification et du rapport des heures a été établi et permet de gérer

adéquatement les risques. Néanmoins, nous avons constaté que les feuilles de temps ne tiennent pas compte des différentes activités et doivent être soumises seulement une fois par mois, ce qui augmente le risque d'erreurs de codification des heures. La CCSN pourrait mettre en place un processus d'enregistrement du temps qui exigerait notamment que les feuilles de temps incluent les activités et soient soumises plus fréquemment en vue de promouvoir une plus grande exactitude des données sur les heures ainsi que la reddition de compte en ce qui concerne les heures nécessaires pour exécuter les activités directes et indirectes.

2. Introduction

2.1 Contexte

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires au Canada en vue d'assurer la sûreté, de préserver la santé et la sécurité, de protéger l'environnement et d'assurer le respect des engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire. Le programme de recouvrement des coûts mis en place par la CCSN lui permet de financer ses activités de réglementation en faisant payer aux titulaires de permis leur part du régime de réglementation.

Avant l'exercice 2008-2009, les activités de la CCSN étaient financées par un crédit parlementaire annuel. La CCSN recouvre la majeure partie des coûts liés à ses activités de réglementation auprès des titulaires de permis, conformément au *Règlement sur les droits pour le recouvrement des coûts de la Commission canadienne de sûreté nucléaire* (2003). En 2007, la CCSN a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour la mise en œuvre progressive d'une autorisation de dépenser les recettes débutant en 2008-2009, et ce, jusqu'à sa pleine mise en œuvre en 2009-2010.

Le *Règlement* stipule également que certains titulaires de permis, par exemple les hôpitaux et les universités, sont exemptés de ces droits. De plus, la CCSN ne perçoit pas de droits pour les activités résultant de ses obligations et n'offrant pas d'avantages directs à certains titulaires de permis. Ces activités comprennent celles qui touchent les obligations internationales du Canada, notamment la non-prolifération des armes nucléaires, les responsabilités publiques comme les programmes de protection civile et d'information publique, et la tenue à jour de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et de ses règlements[3]. Ces activités sont toujours financées par des crédits parlementaires.

L'autorisation de dépenser les recettes permet à la CCSN de dépenser les revenus provenant des droits et jette les bases d'un régime de financement plus durable. La CCSN compte quatre flux de rentrées :

- Droits découlant des PAR (78,8 M $[4]) : Il s'agit des droits découlant de la délivrance de permis, d'homologations ainsi que des activités de conformité réglementaire. La majorité des recettes correspondant à ce flux de rentrées proviennent des réacteurs de puissance, des établissements de recherche et d'essais nucléaires, des installations de traitement d'uranium, des installations de gestion des déchets radioactifs, des mines d'uranium ainsi que des usines de concentration d'uranium.
- Droits calculés à l'aide de formules (4,3 M $[3]) : Il s'agit des droits découlant des activités autorisées ayant trait aux substances nucléaires, aux installations nucléaires de catégorie II et aux services de dosimétrie. Les droits provenant des substances nucléaires constituent l'essentiel des droits calculés à l'aide de formules.
- Droits fixes (0,46 M $[3]) : Il s'agit des droits payés par les titulaires de permis de transport et ceux provenant des certificats d'homologation de colis de transport, des

[3] États financiers annuels de la CCSN au 31 mars 2009 – Financement des activités

[4] États financiers annuels de la CCSN au 31 mars 2009 – Note 9

homologations d'appareils à rayonnement et des équipements réglementés ainsi que de l'accréditation des opérateurs d'appareil d'exposition.

- Recettes découlant d'activités autres que la délivrance de permis et l'homologation (3,4 M $[3]) : Les recettes tirées des activités autres que la délivrance de permis et l'homologation constituent les revenus provenant d'autres sources qui ne sont pas incluses dans les flux de rentrées ci-dessus. Les projets spéciaux constituent l'essentiel des recettes découlant de ce flux. Les projets spéciaux sont des activités menées auprès d'organisations externes requérant l'expertise de la CCSN.

La ventilation des revenus de la CCSN montre que les droits payés par les sept principaux titulaires de permis représentent 91 %[5] des coûts recouvrés. Au cours de l'exercice 2008-2009, ces titulaires de permis étaient les suivants :

- AREVA
- Énergie atomique du Canada limitée
- Bruce Power
- Cameco
- Hydro-Québec
- Énergie NB
- Ontario Power Generation

2.2 Objectifs, étendue et critères de la vérification

Objectifs

La vérification de la gestion des recettes avait pour objectifs de fournir au président et à la haute direction :

- l'assurance que la gestion des risques, la gouvernance et les mesures de contrôle employées dans le processus de gestion des recettes sont bien implantées et fonctionnent comme prévu;
- des recommandations en vue d'une amélioration.

Étendue

La vérification était axée sur les processus et les pratiques de gestion des recettes mises en œuvre au cours de l'exercice financier 2009-2010 ainsi que sur les politiques et les procédures connexes. La vérification s'est penchée sur les droits découlant des PAR des sept principaux titulaires de permis.

Les processus et les systèmes de gestion des recettes suivants ont été inclus dans l'étendue de la vérification à la suite de la planification préliminaire et de l'évaluation des risques :

- la gouvernance et la surveillance

[5] Rapport sur le rendement de l'organisation – Résultats du quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009

- l'intégration des activités de gestion des recettes
- la codification des heures
- la fixation et le rajustement des droits découlant des PAR
- les comptes débiteurs, le recouvrement des coûts et les systèmes financiers

L'étendue de cette vérification ne comprend pas la planification des activités de réglementation qui constituent la base du calcul des droits, la perception des créances et le règlement des différends s'y rapportant, la provision de créances douteuses, les sorties du bilan, le processus de comptabilité de fin d'exercice ou la constatation des produits. De plus, au moment de la vérification, l'outil d'information financière de la CCSN (Cognos) n'était pas totalement implanté. Par conséquent, ce dernier n'a pas été pris en compte dans l'étendue de la vérification.

Le travail de vérification sur le terrain a été réalisé entre février et mai 2010.

Critères de vérification

Les cinq critères employés dans le cadre de la vérification interne de la gestion des recettes sont les suivants :

Gouvernance et surveillance

- Un cadre de gouvernance concernant les recettes a été établi et il comprend une définition claire des rôles et des responsabilités.

Intégration des activités de gestion des recettes

- Les activités de gestion d'exploitation et de gestion des recettes sont efficacement intégrées.

Codification des heures

- Un cadre de contrôle de la gestion des heures a été implanté afin de garantir une codification exacte et opportune.

Fixation et rajustement des droits découlant des PAR

- L'établissement et le rajustement des droits découlant des PAR s'appuient sur des procédures, des éléments d'entrée, des hypothèses et des justifications documentés.

Comptes débiteurs, recouvrement des coûts et systèmes financiers

- Les renseignements sur le recouvrement des coûts et les comptes débiteurs sont fiables et se fondent sur des données de grande qualité.

La liste des 5 critères et des 15 sous-critères de vérification est incluse à l'annexe A.

3. Stratégie et méthodologie

Des entrevues ont été menées avec les principaux dirigeants de la CCSN au cours de l'étape de planification en vue de comprendre les risques et les questions de premier plan se rapportant aux activités de gestion des recettes. Les politiques et les procédures d'intérêt ont été examinées afin de déterminer si des processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle ont été instaurés en vue d'atténuer les risques. La CCSN ne compte pas de processus formel de gestion des risques. La vérification s'est néanmoins penchée sur les activités de gestion de risques qui ont été développées pour la gestion des recettes.

En nous fondant sur les résultats de la planification et sur le programme de vérification détaillé, nous avons mené des entrevues avec les principaux intervenants afin de mieux comprendre les processus de gestion des recettes, nous avons passé en revue de la documentation, notamment les politiques, et nous avons mis à l'essai les mesures de contrôle principales fixées dans le cadre du processus de gestion des recettes pour l'exercice financier 2009-2010.

Un compte rendu préliminaire a été présenté aux principaux intervenants afin de discuter des observations et de fournir des précisions avant qu'un rapport préliminaire ne soit transmis aux fins de commentaires par la haute direction.

Évaluation des risques

L'évaluation des risques avait pour but de reconnaître les éléments qui pourraient représenter un risque dans le cadre de la gestion des recettes. L'évaluation a permis de dégager et de classer par ordre d'importance les principaux risques à partir desquels les critères présentés ci-dessus ont été définis. Les risques importants suivants ont été relevés :

- Gouvernance et surveillance : L'implantation complète de l'autorisation de dépenser les recettes s'est achevée en 2009-2010. Il existe un risque que les rôles et les responsabilités se rapportant à la gestion des recettes n'aient pas été clairement définis et compris.
- Intégration des activités de gestion des recettes : Certaines activités de gestion des recettes sont réalisées à la fois par la Division de la comptabilité, des systèmes et des contrôles, la Division de la planification et des rapports financiers, la Direction générale de la réglementation des opérations et la Division de la coordination de la réglementation des opérations. Il existe un risque que ces activités menées concurremment par plusieurs divisions ou direction ne soient pas parfaitement comprises et mises en œuvre.
- Codification des heures : Le rajustement des droits réalisé à la fin de l'exercice se fonde sur le temps enregistré. Il existe un risque que le mode de codification des heures ne soit pas bien compris, compromettant ainsi l'exactitude des rajustements des droits.
- Fixation et rajustement des droits découlant des PAR : Les droits découlant des PAR font l'objet d'un rajustement à la fin de l'exercice afin de tenir compte des activités de réglementation mises en œuvre. Compte tenu de la complexité de la

formule de recouvrement des coûts, il existe un risque que l'écart entre les droits prévus dans l'estimation initiale et ceux après le rajustement paraisse peu clair et ne soit pas bien compris.

- Comptes débiteurs, recouvrement des coûts et systèmes financiers : L'environnement informatique est complexe et comprend plusieurs systèmes qui ne sont pas parfaitement intégrés. Il existe un risque que les données ne soient pas adéquatement transférées d'un système à l'autre, compromettant ainsi l'exactitude de la fixation et du rajustement des droits découlant des PAR.

- Le grand livre des comptes débiteurs fait l'objet d'un suivi manuel au moyen d'une feuille de calcul Excel. Il existe un risque que des erreurs de saisie produisent des renseignements inexacts ou incomplets sur les comptes débiteurs.

4. Observations et recommandations

4.1 Gouvernance et surveillance

Critère de vérification 1 : Un cadre de gouvernance concernant les recettes a été établi et il comprend une définition claire des rôles et des responsabilités.

Un cadre de gouvernance solide est essentiel à la gestion des recettes dans le cadre de l'autorisation de dépenser les recettes. Plusieurs facteurs contribuent à renforcer le cadre de gouvernance pour la gestion des recettes, notamment la définition des rôles et des responsabilités, un contrôle adéquat des recettes et le recours à des mécanismes d'approbation efficaces dans le cadre des activités de gestion des recettes.

Conformément à la *Directive sur la gouvernance de la Direction des finances et de l'administration* et à la *Convention d'appellation relative aux rôles et aux responsabilités*, les rôles et les responsabilités concernant la gestion des recettes sont partagés entre la Division de la comptabilité, des systèmes et des contrôles (DCSC), la Division de la planification et des rapports financiers (DPRF), la Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) et la Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO).

Pratiques efficaces

La vérification a permis de constater que le cadre de gouvernance mis en œuvre par la CCSN pour la gestion des recettes comprend plusieurs pratiques efficaces. Les pratiques suivantes ont été observées :

- Les rôles et les responsabilités en matière de gestion des recettes sont clairement définis et compris au sein de la DCSC, de la DPRF, de la DGRO et de la DCRO.
- L'information relative au contrôle des recettes est soumise à la haute direction dans le cadre du processus de production des rapports trimestriels sur le rendement de

l'organisation. Des rapports mensuels sur les recettes provenant des droits versés par les titulaires de permis et des prévisions de recettes sont également préparés à l'intention de la haute direction. Les rapports de contrôle des recettes comprennent des indicateurs de rendement financier clés qui font l'objet d'un suivi en vue d'évaluer et de mesurer toutes les activités ayant trait à la gestion des recettes. Ils comprennent notamment de l'information relative aux recettes selon le type de permis et, en ce qui concerne les sept principaux titulaires de permis, ils présentent les écarts de recettes, les prévisions de recettes ainsi que la ventilation chronologique des comptes débiteurs.

Éléments à améliorer : Surveillance et approbation formelles (éléments pouvant avoir une incidence élevée)

Les résultats de la vérification indiquent que le cadre de gouvernance établi par la CCSN pour la gestion des recettes ne comprend aucun processus formel de surveillance et d'approbation pour plusieurs activités de gestion des recettes. À titre d'exemple, les modifications apportées aux activités de réglementation programmées et aux calculs effectués pour le rajustement des droits découlant des PAR à la fin de l'exercice ne sont soumises à aucune exigence formelle d'approbation. Par conséquent, il existe un risque que cette absence d'un processus formel de révision et d'approbation entraîne des modifications non autorisées des activités de réglementation, produisant ainsi une hausse ou une baisse des coûts recouvrés auprès des titulaires de permis. Cette lacune augmente le risque que des erreurs de calcul des droits passent inaperçues et entraînent une facturation erronée. En outre, compte tenu des méthodologies employées pour l'établissement et le recouvrement des coûts, un rajustement inexact pourrait faire en sorte que les droits payés par certains titulaires soient supérieurs ou inférieurs à leur juste part. En d'autres mots, un rajustement à la hausse des droits d'un titulaire pourrait se traduire par un rajustement à la baisse pour un autre.

4.1.1 Recommandations

La CCSN devrait développer un processus formel de surveillance et d'approbation. Ce processus comprendrait une matrice de délégation des pouvoirs visant spécifiquement les activités de gestion des recettes. Cette matrice établirait les responsabilités se rapportant à l'approbation des activités et des transactions réalisées et comprendrait des seuils d'approbation fondés sur l'importance relative des activités de gestion des recettes. La matrice de délégation des pouvoirs devrait tenir compte de l'approbation des modifications des PAR qui ont une incidence sur le recouvrement des coûts.

Commentaires de la haute direction

La haute direction convient qu'un processus formel de surveillance et d'approbation des activités de gestion des recettes devrait être mis en place. La haute direction documentera et approuvera ce processus au plus tard le 31 décembre 2010.

La haute direction de la CCSN a approuvé une nouvelle méthodologie d'établissement des coûts (instaurée après la fin de cette vérification) qui est entrée en vigueur le 1er avril 2010. Cette méthodologie réduit grandement le risque que les droits découlant des PAR présentent des écarts importants et, de ce fait, elle atténue les risques de gestion. Ainsi, la délégation n'est

pas nécessaire.

La nouvelle méthodologie d'établissement des coûts tient compte de certaines circonstances extraordinaires entraînant le rajustement en cours d'année de l'estimation des droits découlant des PAR, notamment dans l'éventualité d'un retrait imprévu ou de la soumission d'une demande majeure. Le processus de surveillance et d'approbation auquel nous nous sommes référés se centrera par conséquent sur la gestion de telles circonstances.

Compte tenu que la Commission, ses fonctionnaires désignés et ses inspecteurs ont la responsabilité et l'autorité de garantir la sécurité des opérations menées dans les établissements détenant un permis, l'examen et l'approbation des rajustements de droits prévus dans ce processus ne pourront d'aucune façon retarder, entraver ou limiter la mise en œuvre opportune des activités et des tâches de réglementation.

Les activités de réglementation (organisées à l'avance ou autres) sont exécutées sous l'autorité et la supervision directes de la Gestion des opérations. Ainsi, la haute direction considère que le risque que des activités de réglementation non autorisées soient mises en œuvre est minime. Les améliorations apportées récemment aux mesures de contrôle ainsi que la production opportune et continue de rapports concernant l'utilisation des ressources atténuent davantage ce risque.

<u>Éléments à améliorer</u> : Rapports trimestriels (éléments pouvant avoir une incidence moyenne)

Les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation présentent une vision intégrée du rendement de la CCSN par rapport aux activités principales et décrivent les ressources permettant leur mise en œuvre. Ces rapports sont élaborés conjointement par la Direction générale des services de gestion, la Direction générale des affaires réglementaires et la Direction générale de la réglementation des opérations. L'examen des rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation correspondant au deuxième et au troisième trimestres de l'exercice 2009-2010 a permis de constater que des pratiques de contrôle des recettes ont été instaurées. Cependant, les éléments suivants permettraient d'améliorer l'efficacité du contrôle des recettes par la haute direction :

- Les rapports des deuxième et troisième trimestres n'ont pas été produits et présentés de façon opportune à la haute direction. Ce processus a requis en moyenne six semaines, alors que la norme de l'industrie pour la production de ce type de rapports est de 30 jours. Les gestionnaires responsables d'établir les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation ont justifié ces délais par une augmentation de leur charge de travail, causée notamment par l'examen stratégique de la CCSN. Le retrait du projet de nouvelle centrale nucléaire par Bruce Power a donné lieu à la révision des activités d'établissement des coûts et des ressources, ce qui explique en partie le retard au deuxième trimestre. Bien que ce retard soit en partie attribuable à un accroissement de la charge de travail, le fait que l'information sur les recettes soit présentée à la haute

direction six semaines après la fin du trimestre pourrait faire en sorte qu'elle se révèle insuffisante pour permettre la prise de décisions éclairées et opportunes.

- La CCSN s'est dotée d'indicateurs clés de rendement (ICR) qui sont utilisés dans les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation. Les ICR comprennent les prévisions de recettes, la ventilation chronologique des comptes débiteurs et de l'information sur les équivalents à temps plein (ETP), recouvrables et non recouvrables. Cependant, les ICR n'ont pas été conçus pour faire le suivi et faire rapport des niveaux de recettes découlant des activités directes et indirectes, des revenus recouvrables et non recouvrables au cours de l'exercice ou des recettes générées par comparaison avec les recettes anticipées depuis le début de l'exercice. En développant d'autres ICR, la CCSN serait mieux en mesure d'évaluer le rendement actuel au chapitre des recettes par comparaison avec les objectifs de recettes.
- Les plans d'action sur le rendement au chapitre des recettes (notamment les plans d'action visant à atténuer les risques d'écarts de recettes, de baisse du nombre d'activités de réglementation, du rajustement des PAR) ne sont pas présentés à la haute direction dans le cadre du processus trimestriel d'établissement de rapports. Cette lacune augmente le risque que les activités en cours ou les décisions ayant une incidence sur les recettes ne concordent pas avec les objectifs de la CCSN en matière de recettes. À titre d'exemple, le fait qu'un employé à temps plein qui était affecté à des activités recouvrables soit affecté à des activités non recouvrables peut entraîner un manque à gagner, puisque le crédit parlementaire finance les activités non recouvrables. Les rapports trimestriels devraient fournir à la haute direction un plan d'action précisant comment les risques pouvant affecter les recettes seront atténués et de quelle façon le personnel de gestion prévoit garantir la conformité du rendement au chapitre des recettes aux objectifs de la CCSN.
- Nous avons observé un manque de cohérence en ce qui concerne les renseignements sur les recettes depuis le début de l'exercice présentés dans les rapports trimestriels. Par exemple, dans le rapport trimestriel sur le rendement de l'organisation du troisième trimestre, les recettes déclarées depuis le début de l'exercice se rapportaient à la période finissant le 30 novembre 2009, même si toutes les autres données incluses dans le rapport se rapportaient à la période se terminant le 31 décembre 2009. Cette différence est attribuable à un problème de clôture des données sur les recettes et rend difficile la comparaison de l'information sur les recettes aux autres données comptabilisées depuis le début de l'exercice.

4.1.2 Recommandations

La CCSN devrait développer un processus trimestriel d'établissement des rapports plus opportun.

La CCSN devrait concevoir des ICR relatifs aux recettes, notamment sur les niveaux de recettes visant les activités directes et indirectes, les recettes recouvrables et non recouvrables ainsi que les recettes générées depuis le début de l'exercice par comparaison avec les recettes anticipées.

La CCSN devrait songer à fournir à la haute direction des plans d'action visant à atténuer les risques d'écarts de recettes, de baisse du nombre d'activités de réglementation et de rajustement des PAR.

La CCSN devrait s'assurer que la date du cumul des recettes depuis le début de l'exercice soit la même que celle employée pour les autres renseignements fournis dans le rapport trimestriel sur le rendement.

Commentaires de la haute direction

La haute direction reconnaît la pertinence de ces observations.

La CCSN a instauré une nouvelle méthodologie d'établissement des coûts qui est entrée en vigueur le 1er avril 2010. Grâce à cette méthodologie, les droits découlant des PAR représenteront une proportion déterminée des dépenses de la CCSN. Cette méthode, qui permet de déterminer les rajustements de droits, réduit le niveau de détail des prévisions en cours d'exercice et élimine l'obligation de procéder à une répartition des coûts. Cette simplification réduira le délai requis pour préparer les rapports trimestriels. Ces rapports seront présentés à la haute direction dans les 30 jours suivant la fin du trimestre.

La CCSN s'est dotée d'indicateurs clés de rendement (ICR) qui sont utilisés dans les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation. Les ICR comprennent les prévisions de recettes, la ventilation chronologique des comptes débiteurs, de l'information sur les équivalents à temps plein (ETP), recouvrables et non recouvrables, ainsi que les recettes anticipées par comparaison avec les recettes générées à ce jour. L'organisation examinera et cherchera à améliorer continuellement les ICR en vue de surveiller son rendement. Une révision se penchera sur l'incidence du nouveau modèle d'allocation des coûts sur les ICR et évaluera de nouvelles mesures dans l'éventualité où des indicateurs financiers manqueraient de clarté ou devraient être établis.

Le processus trimestriel d'établissement de rapports actuel prévoit l'identification des risques et la formulation de recommandations lorsqu'il existe un risque significatif pour les activités de gestion des recettes, comme ce fut le cas en 2009 avec le retrait du projet de nouvelle centrale nucléaire par Bruce Power.

L'instauration d'une nouvelle méthodologie d'établissement des coûts atténue le risque de variation des droits découlant des changements au chapitre des activités de réglementation prévues initialement.

La Direction des finances et de l'administration (DFA) s'assurera que la période à laquelle se rapporte l'information financière incluse dans les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation soit la même.

4.2 Intégration des activités de gestion des recettes

Critère de vérification 2 : Les activités de gestion d'exploitation et de gestion des recettes sont efficacement intégrées.

Les activités de gestion des recettes sont menées conjointement par la DCSC et la DPRF, cette dernière étant rattachée à la Direction des finances et de l'administration (ci-après appelées « Finances ») et les directions opérationnelles, c'est-à-dire la Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) et la Direction générale du soutien technique (ci-après appelées « Opérations »). Les Finances sont responsables des rapports sur les recettes, des contrôles internes pour le recouvrement des coûts, de l'établissement et du rajustement des droits et de la facturation. Les Opérations sont chargées de mettre en œuvre, de gérer et de contrôler les PAR. La DGRO et, plus spécifiquement, la DCRO, coordonnent le développement et la mise en œuvre des PAR au sein des Opérations.

Au début de chaque exercice, la CCSN est tenue de préparer les PAR des établissements détenant un permis (ils sont environ une centaine) et de produire une estimation des coûts à recouvrer auprès de chaque titulaire de permis. Lorsque les PAR sont définitivement établis, les Finances appliquent la formule d'établissement des coûts en vue de déterminer les droits associés à chaque PAR ainsi que les recettes anticipées découlant des activités de réglementation prévues pour l'exercice financier. Sur la base de cette estimation, des factures d'un montant identique sont produites et envoyées aux titulaires de permis chaque trimestre. Les PAR sont actualisés tout au long de l'exercice financier afin de tenir compte des changements affectant les activités de réglementation, des nouvelles priorités et afin d'assurer le respect des exigences réglementaires et de conformité de la CCSN. Les droits font l'objet d'un rajustement à la fin de l'exercice pour refléter le coût réel des activités de réglementation mises en œuvre par comparaison avec le coût estimé à partir du PAR. Auparavant, la facture comprenant le rajustement des droits était émise uniquement à la fin de l'exercice financier. Cependant, au cours de l'exercice 2009-2010, une facture a été envoyée au milieu de l'année. Celle-ci tenait compte des changements au chapitre des activités de réglementation et du rajustement des droits aux fins de recouvrement des coûts. L'outil de planification et de rapports en matière d'opérations (OPRO) est utilisé pour faire le suivi de la modification des activités prévues dans les PAR et le Système intégré de l'emploi du temps (SIET) enregistre les heures affectées à la mise en œuvre de ces activités.

Pratiques efficaces

La vérification a permis de mettre en lumière plusieurs domaines où les activités de gestion des recettes étaient adéquatement intégrées entre les Finances et les Opérations. Plus spécifiquement, nous avons constaté l'efficacité des pratiques suivantes :

- Le développement des rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation et des rapports mensuels sur les titulaires de permis se fait conjointement. Ce processus

requiert la compilation de renseignements provenant de plusieurs sources au sein des différentes directions et des différents systèmes.

- L'un des éléments d'intérêt de la formule d'établissement des coûts est la capacité de la CCSN à faire le suivi des heures consacrées par les employés aux activités directes et indirectes. Ce suivi est possible grâce au Système intégré de l'emploi du temps (SIET), dans lequel environ 300 codes de tâches ont été définis. Notre examen a permis de constater que les codes de tâches sont conformes à ceux employés dans l'OPRO aux fins de planification et de mise en œuvre des programmes de réglementation.

Éléments à améliorer : Intégration des activités de gestion des recettes (éléments pouvant avoir une incidence élevée)

Au cours des entrevues, des gestionnaires de la Gestion des opérations ont indiqué qu'en raison de la complexité de la formule d'établissement des coûts, la formule de recouvrement était mal comprise, plus particulièrement lorsque des changements affectant les PAR ont une incidence sur le recouvrement des coûts. Les répercussions financières découlant de ces modifications sont connues uniquement après que les responsables des Finances ne compilent les coûts pour produire les rapports mensuels sur les recettes.

Il n'existe aucune procédure formelle et documentée concernant la modification des PAR, notamment lorsque les changements réalisés ont une incidence sur l'estimation des droits à recouvrer. Des processus informels de communication entre les différentes divisions visant les changements des activités de réglementation prévues ont été établis. Actuellement, tout changement aux activités de réglementation prévues doit être approuvé par le directeur de programme responsable de l'activité ainsi que par le directeur de l'employé qui sera chargé de réaliser cette nouvelle activité. Ce processus n'est cependant pas formellement documenté.

Dans le cadre de la présente vérification, nous nous sommes penchés sur 25 changements apportés aux activités de réglementation initialement programmées qui ont été traités dans l'OPRO au cours de l'exercice financier 2009-2010. Les résultats ont révélé six cas où les changements semblent avoir été approuvés par un seul directeur et dix-neuf cas où il n'y a aucune preuve ou piste de vérification de l'approbation des directeurs. L'absence d'un processus formel et structuré de modification des PAR augmente le risque que les changements ne soient pas adéquatement communiqués, compris ou approuvés et que la haute direction ne soit pas informée de façon opportune des changements apportés aux activités de réglementation pouvant entraîner le rajustement des frais à recouvrer.

4.2.1 Recommandations

La CCSN devrait définir un processus formel de communication entre les Finances et les Opérations visant les changements apportés aux activités de réglementation pouvant avoir un effet sur le rajustement des frais à recouvrer. Ce processus devrait être développé par les Finances et les Opérations et être documenté et approuvé par la haute direction. Il devrait préciser les approbations requises pour modifier les PAR, de quelle façon les approbations

devraient être documentées et comment l'information devrait circuler entre les Finances et les Opérations.

Commentaires de la haute direction

La haute direction convient qu'une communication systématique et opportune entre les Finances et les Opérations concernant les modifications importantes des activités de réglementation prévues pouvant avoir une incidence sur les recettes serait utile tant pour la haute direction que pour les titulaires de permis.

Conformément à ce qui a été indiqué dans la section 4.1, la haute direction documentera et approuvera un processus formel de surveillance et d'approbation des activités de gestion des recettes au plus tard le 31 décembre 2010. Ce processus de surveillance comprendra des mesures concernant la communication formelle entre les Finances et les Opérations.

La nouvelle méthodologie d'établissement des coûts qui est entrée en vigueur le 1er avril 2010 fait en sorte que les droits découlant des PAR représenteront une proportion déterminée des dépenses de la CCSN. Les droits payés par les titulaires de permis ne seront plus affectés par la modification (augmentation ou réduction) des PAR, sauf dans certaines circonstances extraordinaires, notamment dans l'éventualité d'un retrait imprévu ou de la soumission d'une demande majeure. Les renseignements échangés par les Finances et les Opérations dans le cadre du processus de surveillance et d'approbation auquel nous nous sommes référés viseront par conséquent la gestion de telles circonstances.

Le risque que des changements mineurs apportés aux activités de réglementation affectent les recettes en cours d'exercice est considérablement réduit par les changements proposés ci-dessus. Néanmoins, le processus employé au sein des directions opérationnelles pour assurer que les directeurs concernés approuvent l'ajout ou la suppression d'activités de réglementation ou autorisent des employés à réaliser des activités de réglementation dans l'OPRO a été suivi et continuera de l'être. Ceci vise à documenter le processus de PAR sur lequel les droits continueront de s'appuyer. Le processus de modification des activités de réglementation, y compris l'enregistrement de l'approbation des changements par les directeurs concernés, sera formellement documenté et communiqué au plus tard le 31 décembre 2010.

4.3 Codification du temps

Critère de vérification 3 : Un cadre de contrôle de la gestion des heures a été implanté afin de garantir une codification exacte et opportune.

Les droits payés par les titulaires de permis sont calculés en fonction des activités de réglementation prévues sur leur site. Les rajustements annuels sont facturés à la fin de

l'exercice selon le temps consacré aux activités directes et indirectes tout au long de l'année. La formule d'établissement des coûts de la CCSN repose sur les activités directes réalisées par les Opérations, par exemple la surveillance de la conformité dans les mines et les usines de concentration d'uranium ainsi que des centrales nucléaires. Les activités indirectes, qui comprennent les coûts indirects tels que les activités d'encadrement juridique et de gestion financière, sont facturées aux titulaires de permis sur la base de la valeur pondérée des activités indirectes. La modification des droits estimés peut être attribuable à des changements visant des activités directes ou indirectes, ou une combinaison des deux.

L'efficacité du recouvrement des coûts par la CCSN dépend de la rigueur du contrôle et de la justesse des rapports sur les heures consacrées aux activités directes et indirectes par le personnel. Les Finances établissent le temps réel affecté à ces activités à l'aide de formules intégrées et par l'examen des données enregistrées dans les feuilles de temps. La mauvaise codification des heures pourrait faire en sorte que le rajustement des droits réalisé à la fin de l'exercice et les factures transmises aux titulaires de permis soient inexacts. En avril 2009, la CCSN a mené un examen exhaustif du mode de codification des heures en vue de le simplifier. Conformément aux Directives sur la comptabilisation du temps, les employés sont tenus de soumettre mensuellement une feuille de temps électronique dans le SIET.

Pratiques efficaces

La vérification a permis de constater que la CCSN est dotée d'un cadre de contrôle pour la codification et le rapport des heures, lequel permet de gérer les risques. Plus spécifiquement, nous avons noté l'efficacité des pratiques suivantes :

- Les directeurs doivent approuver les feuilles de temps de leurs employés dans le SIET.
- Le comité responsable des questions de codification doit examiner et approuver la création de tous les nouveaux codes ou la modification des codes actuels.
- Le guide et les directives concernant la comptabilisation du temps sont accessibles dans l'intranet de la CCSN (BORIS).

<u>Éléments à améliorer</u> : Codification des heures (éléments pouvant avoir une incidence faible)

Les gestionnaires et les employés qui nous ont accordé une entrevue ont convenu que la mise en œuvre d'une approche axée sur les tâches et la soumission plus fréquente des feuilles de temps permettraient de rehausser l'exactitude des rapports sur les heures. Le risque que les renseignements sur les activités réalisées soient inexacts augmente en proportion de l'importance du délai accordé pour la soumission des feuilles de temps. L'enregistrement efficace et opportun des activités directes et indirectes est crucial pour le contrôle et les calculs réalisés aux fins du recouvrement des coûts ainsi que pour le rajustement des droits découlant des PAR effectué à la fin de l'exercice.

4.3.1 Recommandations

En vue de promouvoir une plus grande exactitude dans l'enregistrement des heures ainsi que la responsabilité en ce qui a trait aux heures imputées aux activités directes et indirectes, la CCSN devrait développer le processus actuel d'enregistrement des heures en faisant en sorte qu'il soit davantage axé sur les tâches et que les feuilles de temps soient soumises plus fréquemment.

Commentaires de la haute direction

La haute direction fait remarquer qu'un examen détaillé des codes de tâches a été mené au cours de l'exercice 2008-2009. Cet examen a permis de faire passer le nombre de codes de 800 à 400 afin notamment de simplifier le processus d'enregistrement des heures. Cette réduction a eu une incidence sur les feuilles de temps d'environ la moitié des employés de la CCSN.

De plus, les équipes de gestion des directions opérationnelles ont approuvé un format de planification normalisé qui sera utilisé dans le cadre du prochain cycle de planification. La grande complexité du cycle de planification est attribuable à l'absence d'un format normalisé autre que les codes de tâches dans les différents secteurs du programme. La haute direction s'attend à ce que ce format, en plus du projet d'amélioration des codes de tâches, permette d'une part, d'améliorer la justesse des PAR et de l'estimation des droits en découlant et, d'autre part, de réduire le risque d'erreurs ou de retards dans les feuilles de temps.

Un examen des besoins concernant l'information incluse dans les feuilles de temps est actuellement réalisé et les conclusions seront soumises à la haute direction en septembre 2010. Les résultats de ce projet pourraient faire en sorte que les renseignements sur les activités réalisées soient plus complets.

4.4 Fixation et rajustement des droits découlant des PAR

Critère de vérification 4 : L'établissement et le rajustement des droits découlant des PAR s'appuient sur des procédures, des éléments d'entrée, des hypothèses et des justifications documentés.

L'établissement et le rajustement (au besoin) des droits exigés pour le recouvrement des coûts constituent des processus clés de la CCSN. Les droits visant les permis et les activités de vérification de la conformité sont facturés conformément au *Règlement sur les droits pour le recouvrement des coûts de la Commission canadienne de sûreté nucéaire*. Des éléments d'entrée, des justifications et des hypothèses provenant de plusieurs sources sont utilisés pour calculer les droits pour le recouvrement des coûts, qu'ils soient directs ou indirects, encourus par la CCSN dans l'accomplissement de sa mission.

Pratiques efficaces

Notre examen de l'information relative au recouvrement des coûts consignée dans les dossiers a permis de constater que les éléments d'entrée, les hypothèses et les justifications à l'appui employés pour le calcul des droits découlant des PAR sont adéquatement documentés. Plus spécifiquement, la vérification a mis en lumière que le calcul des droits, notamment le recoupement de la répartition des coûts, la méthodologie de répartition des coûts, les données et les hypothèses sur le salaire moyen ainsi que les services gratuits, s'appuyait sur une documentation adéquate. Le document relatif au recoupement de la répartition des coûts précise la méthodologie employée pour déterminer les coûts de la planification annuelle et des processus de contrôle réalisés en cours d'exercice. Le document détaillant la répartition des coûts ainsi que la méthodologie d'établissement des coûts décrit les dépenses actuelles et les dépenses prévues au budget dont chaque direction fait le suivi à l'aide des codes de tâches. Le salaire moyen et les avantages sociaux sont utilisés pour évaluer les activités directes et indirectes qui déterminent les droits à payer à la CCSN.

Éléments à améliorer : Fixation et rajustement des droits découlant des PAR (éléments pouvant avoir une incidence moyenne)

La vérification a permis de constater qu'aucune procédure opérationnelle détaillée et documentée n'avait été instaurée en ce qui a trait au système financier et aux processus de calcul des droits découlant des PAR. Ainsi, dans l'éventualité où un employé occupant un poste stratégique quittait son emploi à la CCSN, il emporterait avec lui un savoir collectif d'une importance cruciale pour le calcul des droits découlant des PAR (droits estimés et droits après rajustement). En outre, la perte de ce savoir collectif pourrait entraîner des retards dans la mise en œuvre de certaines activités de gestion des recettes de grande importance.

Le processus de gestion des recettes se caractérise également par un manque de documentation se rapportant au cycle de facturation trimestriel ainsi qu'au rajustement des droits découlant

des PAR réalisé en fin d'exercice. Bien qu'il soit possible de modifier en cours d'exercice l'estimation des droits selon les changements apportés aux activités de réglementation, il existe un risque que l'examen et le calcul trimestriels des droits rajustés ne soient pas réalisés de la même façon pour tous les titulaires de permis.

4.4.1 Recommandations

La CCSN devrait documenter le processus de calcul initial des droits découlant des PAR, y compris le calcul du rajustement des droits réalisé sur la base de la révision des PAR ainsi que l'information relative au recouvrement des coûts. Ce processus devrait tenir compte des éléments d'entrée et des hypothèses, des protocoles de facturation, des principaux intervenants et fournir des instructions détaillées concernant le calcul et la facturation aux titulaires de permis des droits découlant des PAR. Les procédures devraient être communiquées aux employés et être mises à jour suivant les besoins. Pour la documentation du processus, la CCSN devrait envisager de formaliser la facturation des changements permanents apportés aux droits découlant des PAR dans le cadre du processus de facturation trimestriel.

Commentaires de la haute direction

La haute direction est d'accord avec l'observation. Cependant, la nouvelle méthodologie d'établissement des coûts qui est entrée en vigueur le 1er avril 2010 fait en sorte que les droits découlant des PAR représenteront une proportion déterminée des dépenses de la CCSN. Les droits payés par les titulaires de permis ne seront plus affectés par la modification (augmentation ou réduction) des PAR. Ainsi, il est probable que l'examen trimestriel de l'estimation des droits ne soit pas nécessaire.

Le calcul estimatif initial des droits découlant des PAR fait partie du processus de planification. La description détaillée du processus de calcul des droits utilisée par le passé a été établie dans le Système de gestion et d'établissement de rapports de la CCSN et a été présentée aux parties intéressées internes au cours de l'exercice 2008-2009. La révision du processus de calcul des droits découlant des PAR sera effectuée et documentée en vue d'y inclure les changements découlant de la nouvelle méthodologie d'établissement des coûts (31 décembre 2010), ainsi que les étapes du cycle de facturation. Cette nouvelle méthodologie d'établissement des coûts exigera que soient documentés les processus de saisie des éléments d'entrée, d'identification des parties intéressées, de définition des rôles et des responsabilités et d'établissement des instructions à l'intention des utilisateurs.

4.5 Comptes débiteurs, recouvrement des coûts et systèmes financiers

Critère de vérification 5 : Les renseignements sur le recouvrement des coûts et les comptes débiteurs sont fiables et se fondent sur des données de grande qualité.

L'environnement informatique comprend plusieurs systèmes et applications qui permettent de mettre en œuvre les processus de gestion des recettes et des données. Plus spécifiquement, les outils suivants sont utilisés pour réaliser les différentes activités de gestion des recettes, y compris les comptes débiteurs : Louis Accounting, le SIET, l'OPRO, Hyperion, les feuilles de calcul Excel et Freebalance.

Le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs est mis à jour dans une feuille de calcul Excel et non dans Freebalance. Il importe donc que les mesures de vérification et de rapprochement des données contenues dans Louis Accounting, les feuilles de calcul des comptes débiteurs et Freebalance soient adéquatement conçues et mises en œuvre en vue de réduire le risque que des erreurs soient commises lors du transfert des données.

Pratiques efficaces

La vérification a permis de constater que des mesures de contrôle interne ont été instaurées en vue de garantir l'exactitude et l'intégrité des données conservées dans les différents systèmes financiers et, notamment, dans les comptes débiteurs. Les résultats des procédures de vérification indiquent que les mesures de contrôle actuellement mises en œuvre produisent les résultats attendus. Plus spécifiquement, nous avons observé l'efficacité des mesures de contrôle suivantes :

- Les rapprochements effectués entre le système de facturation (rajustement des droits découlant des PAR dans Hyperion) et le système financier (Freebalance) sont adéquats et facilitent la mise en œuvre du processus d'établissement des états financiers annuels.
- Les rapprochements entre le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs (Louis Accounting) et le système financier (Freebalance) sont effectués mensuellement.

Éléments à améliorer

La vérification de ce domaine n'a donné lieu à aucune constatation importante.

5. Conclusion

Les objectifs de cette vérification se rapportaient à la gestion des risques, à la gouvernance et aux mesures de contrôle qui s'appliquent aux processus de gestion des recettes. La vérification a permis de conclure que des mesures de contrôle et des processus ont été établis et qu'ils produisent les résultats escomptés. La vérification a aussi mis en lumière des éléments qui laissent place à l'amélioration :

- Bien que les rôles et les responsabilités visant la gestion des recettes soient définis et compris, il est nécessaire d'établir des directives formelles en ce qui a trait aux personnes chargées de l'approbation et aux responsabilités dans le cadre des activités de gestion des recettes, notamment en ce qui concerne l'examen et l'approbation du rajustement des droits à la fin de l'exercice et la modification des activités de réglementation qui pourrait avoir une incidence sur le calcul des droits.
- La surveillance exercée par la haute direction s'appuie sur l'information contenue dans les rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation et les rapports mensuels sur les recettes provenant des droits versés par les titulaires de permis. Ainsi, en vue de renforcer la capacité de la haute direction à prendre les décisions adéquates, la CCSN devrait développer des ICR relatifs aux recettes et des plans d'action en matière de gestion qui auraient pour objet de gérer les éléments présentant un risque élevé.
- Les activités de gestion opérationnelle et de gestion des recettes sont bien intégrées. L'absence d'un processus formel de communication des changements apportés aux PAR compromet néanmoins l'efficacité de la gestion des recettes.
- La vérification a confirmé qu'un cadre de contrôle efficace pour la codification et le rapport des heures avait été instauré et produisait les résultats attendus. Néanmoins, la CCSN pourrait mettre en œuvre certaines mesures en vue de promouvoir une plus grande exactitude de la codification des heures.
- L'examen de la documentation relative au calcul des droits découlant des PAR a permis de conclure que les éléments d'entrée, les hypothèses et les justifications à l'appui employés pour le calcul des droits sont bien documentés. Nous avons cependant observé que le processus de calcul, de rajustement et de facturation des droits ne l'était pas.

6. Remerciements

Le Bureau de la vérification et de l'éthique souhaite remercier les employés de la CCSN de leur collaboration dans le cadre de cette vérification.

Annexe A – Plan d'action de la haute direction

4.1.1 Recommandations : La CCSN devrait développer un processus formel de surveillance et d'approbation. Ce processus comprendrait une matrice de délégation des pouvoirs visant spécifiquement les activités de gestion des recettes. Cette matrice établirait les responsabilités se rapportant à l'approbation des activités et des transactions réalisées et comprendrait des seuils d'approbation fondés sur l'importance relative des activités de gestion des recettes. La matrice de délégation des pouvoirs devrait tenir compte de l'approbation des modifications des PAR qui ont une incidence sur le recouvrement des coûts.

Services responsables	Plan d'action de la haute direction	Échéance
DFA DPRF	Établir un processus formel de surveillance et d'approbation visant les opérations relatives aux recettes. Ce processus sera documenté et approuvé au plus tard le 31 décembre 2010. Le processus de surveillance et d'approbation visant la gestion des recettes se centrera sur la gestion des circonstances extraordinaires entraînant le rajustement en cours d'année de l'estimation des droits découlant des PAR (c.-à-d. un retrait imprévu ou la soumission d'une demande majeure).	31 décembre 2010

4.1.2 Recommandations :

La CCSN devrait développer un processus trimestriel d'établissement des rapports plus opportun.

La CCSN devrait concevoir des ICR relatifs aux recettes, notamment sur les niveaux de recettes visant les activités directes et indirectes, les recettes recouvrables et non recouvrables ainsi que les recettes générées depuis le début de l'exercice par comparaison avec les recettes anticipées.

La CCSN devrait songer à fournir à la haute direction des plans d'action visant à atténuer les risques d'écarts de recettes, de baisse du nombre d'activités de réglementation et de rajustement des PAR.

La CCSN devrait s'assurer que la date du cumul des recettes depuis le début de l'exercice soit la même que celle employée pour les autres renseignements fournis dans le rapport trimestriel sur le rendement.

Services responsables	Plan d'action de la haute direction	Échéance
DFA DPRF	Les rapports trimestriels devront être soumis à la haute direction dans les 30 jours suivant la fin du trimestre.	3 septembre 2010
DFA DPRF Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM)	L'organisation examinera et cherchera à améliorer continuellement les ICR en vue de surveiller son rendement. Une révision se penchera sur l'incidence du nouveau modèle d'allocation des coûts sur les ICR et évaluera de nouvelles mesures dans l'éventualité où des indicateurs financiers manquaient de clarté ou devaient être établis.	À partir du 1er octobre 2010
DCRO	Les rapports financiers trimestriels soumis au CG se centreront sur les risques et les activités se rapportant à la gestion des recettes.	À partir du 1er octobre 2010
	On procédera au rapprochement de l'information sur les recettes avec l'information contenue dans le rapport sur le rendement de	Mise en œuvre continue

	l'organisation.	

4.2.1 Recommandations : La CCSN devrait définir un processus formel de communication entre les Finances et les Opérations visant les changements apportés aux activités de réglementation qui pourraient avoir un effet sur le rajustement des frais à recouvrer. Ce processus devrait être développé par les Finances et les Opérations et être documenté et approuvé par la haute direction. Il devrait préciser les approbations requises pour modifier les PAR, préciser de quelle façon les approbations devraient être documentées et comment l'information devrait circuler entre les Finances et les Opérations.

Services responsables	Plan d'action de la haute direction	Échéance
DFA DPRF	Conformément à ce qui a été indiqué dans la section 4.1, la haute direction documentera et approuvera un processus formel de surveillance et d'approbation des activités de gestion des recettes au plus tard le 31 décembre 2010. Ce processus de surveillance comprendra des mesures concernant la communication formelle entre les Finances et les Opérations.	31 décembre 2010
DARGPM DCRO	On documentera et communiquera formellement le processus de modification de l'information saisie dans l'OPRO mené par les directions opérationnelles, notamment en rehaussant les exigences concernant l'approbation des modifications apportées aux ententes par les directeurs concernés.	31 décembre 2010

4.3.1 Recommandations : Afin de promouvoir une plus grande exactitude dans l'enregistrement des heures ainsi que la responsabilité en ce qui a trait aux heures imputées aux activités directes et indirectes, la CCSN devrait développer le processus actuel d'enregistrement des heures en faisant en sorte qu'il soit davantage axé sur les tâches et que les feuilles de temps soient soumises plus fréquemment.

Services responsables	Plan d'action de la haute direction	Échéance
DFA DPRF	Un examen de l'information incluse dans les feuilles de temps est actuellement réalisé et les conclusions seront soumises à la haute direction en septembre 2010. Les résultats de ce projet pourraient faire en sorte que les renseignements sur les activités réalisées soient plus complets.	30 septembre 2010
DARGPM DCRO	Développer un format de planification normalisé en vue de simplifier et d'améliorer au besoin l'efficacité du processus de planification et des rapports sur les heures.	31 août 2010

4.4.1 Recommandations : La CCSN devrait documenter le processus de calcul initial des droits découlant des PAR, y compris le calcul du rajustement des droits réalisé sur la base de la révision des PAR ainsi que l'information relative au recouvrement des coûts. Ce processus devrait tenir compte des éléments d'entrée et des hypothèses, des protocoles de facturation, des principaux intervenants et fournir des instructions détaillées concernant le calcul et la facturation aux titulaires de permis des droits découlant des PAR. Les procédures devraient être communiquées aux employés et être mises à jour suivant les besoins. Pour la documentation du processus, la CCSN devrait envisager de formaliser la facturation des changements permanents apportés aux droits découlant des PAR dans le cadre du processus de facturation trimestriel.

Services responsables	Plan d'action de la haute direction	Échéance
DFA DPRF	On procédera à la mise à jour du document sur le processus de calcul des droits découlant des PAR en vue d'y inclure les changements découlant de la nouvelle méthodologie d'établissement des coûts (31 décembre 2010), ainsi que les étapes du cycle de facturation. La nouvelle méthodologie d'établissement des coûts exigera que soient documentés les processus de saisie des éléments d'entrée, d'identification des intervenants, de définition des rôles et des responsabilités et d'établissement des manuels d'instruction à l'intention des utilisateurs.	31 décembre 2010

Annexe B – Critères de vérification

Les 5 critères et les 15 sous-critères de vérification de la gestion des recettes ont été conçus pour gérer les risques majeurs relevés dans l'évaluation initiale des risques. Les critères employés dans le cadre de la vérification sont les suivants :

Intégration des activités de gestion des recettes

« Les activités de gestion d'exploitation et de gestion des recettes sont efficacement intégrées. »

- Toute modification des droits découlant des PAR est efficacement intégrée aux activités de gestion des recettes.
- Les codes de tâches du SIET correspondent à ceux de l'OPRO.

Gouvernance et surveillance

« Un cadre de gouvernance concernant les recettes a été établi et il comprend une définition claire des rôles et des responsabilités. »

- Un cadre redditionnel a été développé et il s'appuie sur des niveaux d'approbation adéquats ainsi que sur des rôles et des responsabilités bien définis dans le cadre du processus de gestion des recettes.
- Des indicateurs clés de rendement ont été instaurés pour la gestion des recettes, notamment en ce qui concerne le rendement des activités de réglementation prévues, les échéances ainsi que l'enregistrement exact des heures.
- Des activités de contrôle pour la gestion des recettes ont été développées et sont mises en œuvre de façon opportune. Ces activités de contrôle se rapportent notamment aux activités de réglementation prévues ainsi qu'à l'enregistrement des heures (c.-à-d. activités prévues par comparaison avec les activités réalisées, suivi des titulaires de permis, suivi des projets, etc.).

Codification des heures

« Un cadre de contrôle de la gestion des heures a été implanté afin de garantir une codification exacte et opportune. »

- La surveillance et les contrôles de processus concernant la gestion du temps sont conçus pour réduire adéquatement les risques que les renseignements sur les heures consacrées aux activités soient inexacts ou soient soumis en retard.
- Des politiques, des procédures, des directives et des documents de formation concernant la codification des heures ont été élaborés et sont à la disposition du personnel.

Fixation et rajustement des droits découlant des PAR

« L'établissement et le rajustement des droits découlant des PAR s'appuient sur des procédures, des éléments d'entrée, des hypothèses et des justifications documentés. »

- Des politiques et des procédures concernant l'établissement et le rajustement des droits découlant des PAR ont été développées.
- Le recoupement entre le SIET et les coûts directs/indirects est bien documenté et se fonde sur des justifications à l'appui.
- Les éléments d'entrées (c.-à-d. directs/indirects), les hypothèses et les justifications à l'appui utilisées par l'établissement des droits découlant des PAR sont documentés.
- Les mécanismes d'examen et d'approbation sont adéquats et permettent de vérifier que le rajustement des droits est approprié.

Comptes débiteurs, recouvrement des coûts et systèmes financiers

« Les renseignements sur le recouvrement des coûts et les comptes débiteurs sont fiables et se fondent sur des données de grande qualité. »

- Les mécanismes de contrôle interne sont adéquats et permettent de garantir l'intégrité des données transférées entre les différents systèmes informatiques.
- Les rapports sur les recettes utilisés dans le cadre des processus décisionnels se fondent sur des données exactes provenant du système financier.
- Les contrôles de processus visant le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs sont adéquats.
- Les mécanismes de contrôle sont conçus de manière à ce que les renseignements sur les recettes provenant des droits versés par les titulaires de permis soient complets et consignés dans le grand livre auxiliaire des comptes débiteurs.

Annexe C – Légende des conclusions

Les conclusions du rapport ont été classées par ordre de priorité conformément aux critères de risque suivants :

Légende des conclusions	
Classement	**Signification**
Élément pouvant avoir une incidence ÉLEVÉE	• Ces éléments doivent faire l'objet de mesures à court terme (c.-à-d. au cours de l'exercice financier) • Ces éléments pourraient entraîner un risque important (c.-à-d. avoir une incidence sur les recettes)
Élément pouvant avoir une incidence MOYENNE	• Ces éléments doivent faire l'objet de mesures à moyen terme (c.-à-d. à l'intérieur d'une année) • Ces éléments pourraient entraîner un risque ou des conséquences financières
Élément pouvant avoir une incidence FAIBLE	• Des changements sont souhaitables • Les conclusions précisent les éléments à améliorer