



Audit de la gestion des comptes débiteurs à Santé Canada

Mars 2018



Table des matières

RÉSUMÉ	1
A- INTRODUCTION.....	3
Contexte.....	3
B- CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION.....	6
Gouvernance	6
Structure de gouvernance et surveillance.....	6
Orientation et outils	8
Gestion des risques	11
Contrôles internes.....	12
Enregistrement.....	12
Recouvrements	12
Radiation et remise	16
C- CONCLUSION.....	19
ANNEXE A — GRILLE D'ÉVALUATION.....	20
ANNEXE B – À PROPOS DE L'AUDIT	21

Liste des acronymes

PCD	Provision pour les comptes douteux
CD	Comptes débiteurs
DPF	Dirigeant principal des finances
MSAC	Ministère des Services aux Autochtones Canada
CERD	Comité d'examen de la radiation de dettes
DGSPNI	Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits
DOP-DGDPF	Direction des opérations financières, Direction générale du dirigeant principal des finances
S et C	Subventions et contributions
SGISC	Système de gestion de l'information — subventions et contributions
SC	Santé Canada
SC-ASPC	Santé Canada-Agence de la santé publique du Canada
DCI	Division du contrôle interne
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
SND-DGSESC	Division des services nationaux de dosimétrie, Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs
ARP	Agence de recouvrement privée
PGF	Politique sur la gestion financière
ARLA	Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire
CT	Conseil du Trésor
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Résumé

Ce que nous avons examiné

Nous avons examiné le cadre de contrôle de gestion mis en place pour assurer une gestion juste, efficace et efficiente des comptes débiteurs (CD) et minimiser les risques de pertes.

L'audit visait les politiques, les processus et les procédures en place pour enregistrer, recouvrer, radier et surveiller les CD pour les parties externes au cours des exercices financiers 2016-2017 et 2017-2018.

L'audit comprenait l'examen des pratiques de gestion des comptes débiteurs de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI). Cependant, en raison du transfert des responsabilités de la DGSPNI au ministère des Services aux Autochtones Canada (MSAC), annoncé le 4 décembre 2017, aucune recommandation liée à la DGSPNI n'est présentée dans le présent rapport. Ces conclusions ont été présentées à la direction du MSAC dans un document séparé.

Pourquoi est-ce important?

Les comptes débiteurs sont d'importants actifs gouvernementaux exigeant une gestion prudente. Ceci est essentiel à l'atteinte des objectifs de la gestion budgétaire responsable.

Le *Cadre de responsabilisation de gestion* pour l'exercice financier 2015-2016 a souligné l'importance et les attentes de la gestion des CD en l'incluant à titre d'indicateur de bonne gestion financière. De plus, la *Politique sur la gestion financière* (PGF) mise à jour du Conseil du Trésor et la *Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs* exigent que les administrateurs généraux voient à ce qui suit :

- La gouvernance et la surveillance de la gestion financière sont efficaces;
- Les contrôles internes de la gestion financière sont efficaces;
- Les renseignements financiers appuient la prise de décisions et l'obligation de rendre compte aux Canadiens;
- Des pratiques de gestion financière normalisées et efficaces sont en place;
- L'effectif de gestion financière est agile et durable.

Ce que nous avons constaté

Nous avons constaté qu'un cadre de gestion était en place pour soutenir la gestion courante des CD. Nous avons observé ce qui suit :

- La surveillance des CD était présent au niveau de ministère ainsi qu'au niveau des directions générales;
- Les politiques établies pour la gestion des comptes débiteurs et l'élimination de dettes concordaient avec les politiques du Conseil du Trésor;

- La surveillance par la Division du contrôle interne de l'efficacité des contrôles relatifs à la gestion des CD a fourni de l'information à l'appui de la gestion des risques liés à la gestion des CD;
- L'enregistrement des comptes débiteurs des programmes de recouvrement des coûts a été réalisé en temps opportun;
- Un processus était en place pour traiter les cas de radiation, en conformité avec le *Règlement sur la radiation des créances*.

La direction a fait des efforts pour améliorer la gestion des comptes débiteurs. Toutefois, des possibilités d'améliorer davantage la gestion des comptes débiteurs ont été cernées dans les domaines suivants:

- Élaboration de rapports périodiques à la haute direction sur les activités de recouvrement ou la possibilité de recouvrement des comptes;
- Précision des rôles et des responsabilités des divers intervenants dans le processus de gestion des CD;
- Amélioration des directives et des outils à l'appui du recouvrement des comptes débiteurs en souffrance;
- Mesures de recouvrement et surveillance des comptes réalisés en temps opportun;
- Établissement d'un processus pour déterminer la provision pour les comptes douteux.

La direction souscrit aux recommandations dans le présent rapport et a élaboré un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations convenues en vue de renforcer le cadre de contrôle de gestion à l'appui de la gestion des comptes débiteurs.

A-Introduction

Contexte

1. Les comptes débiteurs sont définis dans la *Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs* comme « des réclamations financières engagées par l'entremise du régime fiscal ou découlant d'opérations de produit couru, d'un trop-payé de dépenses et d'autres paiements recouvrables qui entraîneront une entrée de trésorerie »¹. Il s'agit d'actifs principaux représentant des millions de dollars annuellement et une vaste gamme d'opérations. Compte tenu de cette complexité, les ministères et organismes doivent gérer des ressources de façon efficace afin d'assurer une utilisation saine et prudente des fonds publics. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour l'exercice financier 2015-2016 soulignait l'importance qu'avait la gestion des comptes débiteurs (CD) et les attentes qu'il y avait à cet égard en incluant celle-ci comme indicateur d'une saine gestion financière.
2. De plus, la *Politique sur la gestion financière* du CT et la *Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs* exigent que les administrateurs généraux voient à ce qui suit²:
 - La gouvernance et la surveillance de la gestion financière sont efficaces;
 - Les contrôles internes de la gestion financière sont efficaces;
 - Les renseignements financiers appuient la prise de décisions et l'obligation de rendre compte aux Canadiens;
 - Des pratiques de gestion financière normalisées et efficaces sont en place;
 - L'effectif de gestion financière est agile et durable.
3. Pour s'acquitter de son mandat, le Ministère mène des activités qui peuvent donner lieu à l'établissement d'un CD. Ces activités sont principalement liées aux recettes provenant de frais pour des services de nature réglementaire, de frais pour les droits et les privilèges, du recouvrement de trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution, de frais exigés d'autres ministères et de recouvrements, comme ceux concernant des trop-payés de rémunération.

¹ Annexe A : Définitions de la *Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs* du CT

² Section 4 de la *Politique sur la gestion financière* du CT

4. Le solde brut de CD du Ministère à la fin de l'exercice financier 2016-2017 était de 101 millions de dollars. Comme l'illustre le tableau 1, ce montant est composé des comptes débiteurs de parties externes, d'autres ministères et organismes gouvernementaux et d'avances aux employés. Les comptes débiteurs de parties externes représentent la majorité des CD pour le Ministère. Ce solde était principalement composé de recouvrements de trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution (29 M\$ — 46 %) et de recettes provenant de clients externes (32,5 M\$ — 51 %). Les CD d'autres ministères représentent 19 pourcent du solde brut de comptes débiteurs. Ces comptes débiteurs concernent la prestation de divers services financiers et administratifs à d'autres organisations au sein du gouvernement du Canada, ainsi que les recouvrements de salaire d'employés déplacés dans un autre ministère ou organisme. L'introduction de l'Initiative de transformation des services de paie et du nouveau système de paie (Phénix) en 2016 a causé des problèmes de paie, y compris des problèmes de trop-payé et de moins-payé dans l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement. Par conséquent, le montant d'avances aux employés au Ministère totalisait près de 18 M\$. L'audit portait principalement seulement sur les comptes débiteurs de parties externes. Les comptes débiteurs d'autres ministères ou organismes en étaient exclus, en raison du faible niveau de risque associé au recouvrement d'opérations interministérielles.

Tableau 1 — Analyse des comptes débiteurs bruts de Santé Canada en date du 31 mars 2017

	Montant (000 \$)	Pourcentage (%)
Parties externes	63 303 \$	63 %
Autres ministères	19 808 \$	19 %
Avances aux employés	17 967 \$	18 %
Total	101 078 \$	100 %

5. La Norme sur la gestion des comptes débiteurs de Santé Canada (SC) et de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) a été élaborée par la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF). La Norme a défini les responsabilités et les exigences relatives à la gestion des comptes débiteurs au Ministère. La responsabilité pour la gestion des comptes débiteurs est une responsabilité partagée entre les directions générales des programmes et la Direction des opérations financières de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DOF-DGDPF). De façon générale, le processus relatif aux comptes débiteurs comporte trois activités principales : l'enregistrement ou la facturation, le recouvrement et la radiation. La surveillance des CD se produit à chacune de ces étapes.
6. De façon générale, les directions générales des programmes étaient chargées de déterminer et d'inscrire les montants payables au Ministère, et la DOF-DGDPF était chargée des activités de recouvrement et de surveillance. Certaines directions générales étaient chargées du recouvrement et de la surveillance des comptes débiteurs. Il s'agit notamment de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI) pour les comptes débiteurs concernant des trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution, et de l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA). La Division des services nationaux de dosimétrie (DSND), au sein de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC), s'engage aussi dans les activités de recouvrement.

7. En ce qui concerne les comptes débiteurs liés aux recouvrements de trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution, la DGSPNI était chargée de la détermination des montants à recouvrer, des activités de recouvrement et de la surveillance de l'état des CD. La DOF-DGDPF était chargée d'inscrire les CD dans le système financier du ministère (SFM), ainsi que de radier les comptes débiteurs, le cas échéant.
8. L'ARLA était chargée de consigner, de recouvrer et de surveiller les CD découlant des frais, des droits et des amendes ou des pénalités concernant les produits antiparasitaires.
9. Au moment de l'audit, le transfert de la responsabilité de la DGSPNI au ministère des Services aux Autochtones Canada (MSAC) a été annoncé, dans le cadre des nouvelles lettres de mandat des ministres émises par le Cabinet du Premier ministre. Les conclusions liées à la DGSPNI ont été présentées à la haute direction du MSAC dans un autre document.

B-Conclusions, recommandations et réponses de la direction

Gouvernance

Structure de gouvernance et surveillance

10. Nous nous attendions à ce qu'une structure de gouvernance soit en place pour surveiller toutes les activités du cycle de vie des comptes débiteurs (CD), de l'enregistrement au recouvrement, à la radiation des dettes en souffrance.
11. La surveillance est importante pour faire en sorte que des processus efficaces de gestion financière soient en place, et elle apporte un appui aux responsabilités de gérance de la haute direction. Cela demande une structure appropriée et des rapports périodiques sur toutes les phases du cycle de vie des CD.
12. Nous avons constaté qu'une surveillance des CD existe au niveau du Ministère ainsi qu'au niveau des directions générales. Au Ministère, la Section des services de gestion des paiements de transfert (SGPT) de la Direction générale du dirigeant principal des finances a rapproché les montants de CD inscrits dans le système financier du ministère (SFM) avec le montant des CD inscrit dans le Système de gestion de l'information — subventions et contributions (SGISC). Ce rapprochement a aidé à garantir l'exactitude de l'information contenue dans le SFM et le SGISC. En outre, les SGPT ont fourni des rapports à la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI) sur la valeur des comptes débiteurs inscrits dans le SGISC, pour lesquels un recouvrement n'était pas prévu ou pour lesquels on n'avait pas de plan de recouvrement. Ces rapports ont éclairé la direction sur les risques liés à la possibilité de recouvrement des comptes débiteurs découlant des recouvrements de S et C. À l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA), le Comité de gestion de l'Agence a été informé des comptes débiteurs à la fin de l'année fiscale 2016-2017 et à mi-année en 2017-2018. D'autres directions générales ont surveillé les recettes découlant du recouvrement des coûts afin d'évaluer leur incidence budgétaire, puisqu'on compte sur ces recettes pour financer les besoins opérationnels.
13. En outre, nous avons constaté qu'un Comité d'examen de la radiation de dettes (CERD) avait été mis en place pour assurer la surveillance de la radiation de dettes. Cependant, aucun mécanisme n'était en place pour assurer la surveillance du recouvrement des dettes en souffrance non liées aux S et C. Le CERD rendait compte au dirigeant principal des finances (DPF) et se réunissait deux fois par année pour examiner les demandes de radiation de dettes, les remises d'intérêt et les demandes de frais administratifs, et de formuler des recommandations au DPF.
14. Bien que sa responsabilité primaire ait été d'examiner formellement les demandes de radiation de dettes, le Comité a également reçu des renseignements supplémentaires concernant les comptes débiteurs et les radiations par région, et les comptes débiteurs classés par antériorité des soldes par programme et par région. Nous n'avons pas vu de rapports périodiques soit au CERD, soit à la haute direction sur les activités de

recouvrement ou la possibilité de recouvrement des comptes. L'Unité des CD de la Direction des opérations financières, Direction générale du dirigeant principal des finances (DOP-DGDPF) a établi des rapports mensuels par antériorité aux secteurs responsables du recouvrement des coûts. Cependant, on fournissait peu de directives dans ces rapports sur la manière dont le personnel du programme pourrait les utiliser pour aider à déterminer une stratégie appropriée de recouvrement. Des entrevues avec le personnel ont révélé que ces rapports n'étaient pas très utiles.

15. Dans le cadre de l'analyse menée pour cet audit, nous avons observé des secteurs pour lesquels une surveillance accrue aurait été avantageuse. Plus particulièrement, nous avons observé que près de 1,6 M\$ de comptes débiteurs d'un programme de Santé Canada, qui a pris fin en 2014, avaient été jugés irrécouvrables et il est possible qu'ils doivent être radiés, parce que la dette s'est accumulé avant 2009. En outre, plus de la moitié des comptes débiteurs de l'ARLA dataient de plus de 2 ans. De plus, on devait évaluer des recouvrements de 2 M\$ de trop-payés en S et C aux bénéficiaires de la région de la Colombie-Britannique (C.-B.) afin de déterminer si l'on pouvait les radier, puisque le bureau régional a été fermé en 2013, lorsque la responsabilité des programmes de santé destinés aux Premières Nations en C.-B a été transférée à la First Nations Health Authority (FNHA). Au cours de cette transition, les documents à l'appui des comptes débiteurs ont été déplacés et soit archivés, soit détruits en raison du temps écoulé depuis ce transfert. Nous avons également constaté que les radiations de comptes irrécouvrables au Ministère avaient augmenté de façon considérable, passant de 282 k\$ à l'AF 2014-2015 à plus de 1,4 M\$ à l'AF 2016-2017, et au moment de l'audit, près de 25 pourcent des éléments en souffrance l'étaient depuis plus de trois ans, ce qui dépasse la limite de temps pour une action en justice imposée par la plupart des provinces.
16. Des processus améliorés pour la production de rapports sur la gestion des CD fournira des meilleures renseignements à l'appui de la prise de décisions et renforcera davantage la surveillance au sein du cadre gouvernemental.

Recommandation 1

Le dirigeant principal des finances (DPF) renforce la production de rapports en matière de comptes débiteurs afin d'aider à gérer les risques liés au recouvrement et la détermination des possibilités de recouvrement des comptes débiteurs en souffrance.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction des opérations financières (DOF) intégrera la production périodique de rapports au DPF et aux adjoints aux dirigeants principaux des finances (ADPF), qui illustre la situation des comptes débiteurs en souffrance en fonction du type et de l'antériorité.

Orientation et outils

17. Nous nous attendions à ce que les employés aient accès aux politiques internes et aux outils d'orientation leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités en ce qui concerne les comptes débiteurs.
18. Par l'intermédiaire du DOF-DGDPF, plusieurs documents d'orientation ont été élaborés afin d'aider à la gestion des comptes débiteurs. Nous avons examiné ces documents et déterminé que les rôles et les responsabilités ayant une pertinence dénotés dans la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de Santé Canada-l'Agence de la santé publique du Canada (SC-ASPC) ainsi que la *Norme sur la radiation de dettes* étaient conformes aux attentes du Conseil du Trésor, et que les employés y avaient accès via l'intranet.
19. Nous avons noté que des améliorations pourraient être apportées aux Normes. Tout d'abord, la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC comprenait des exigences pour ce qui suit : évaluation de la solvabilité des clients, au besoin; l'utilisation d'activités de recouvrement qui sont appropriées et efficaces, ce qui comprend le recours à des agences de recouvrement privées (ARP) ou à la cour provinciale des petites créances; la suspension de comptes débiteurs lorsqu'il est déterminé que le recouvrement de la dette ne se fera probablement pas en temps opportun. Toutefois, le personnel des programmes et des opérations comptables a indiqué qu'aucune évaluation de la solvabilité d'un client n'était réalisée avant de faire affaire avec celui-ci et qu'aucun compte débiteur n'avait été suspendu par suite du non-paiement d'un débiteur. Nous avons également constaté qu'il n'y avait pas suffisamment d'orientation quant à ce qui constitue des activités de recouvrement appropriées et rentables et qu'il manquait de documents d'orientation pour aider le personnel des opérations comptables à mener ces activités de recouvrement de façon efficace et efficiente.
20. Deuxièmement, la *Norme sur la radiation de dettes* permettait de radier une dette lorsque les coûts de recouvrement ne pouvaient pas être justifiés en fonction du montant de la dette ou de la probabilité qu'elle soit recouvrée. Elle permettait aussi de rétablir une dette radiée antérieurement lorsqu'il était déterminé que la situation financière du débiteur s'était améliorée et qu'il serait en mesure de payer la dette. Toutefois, aucune mesure d'orientation n'avait été fournie quant à la façon de déterminer si les coûts de recouvrement étaient injustifiables et aucune responsabilité n'avait été établie pour déterminer le changement dans la situation financière d'un débiteur.
21. Troisièmement, nous avons également noté que des améliorations devaient être apportées dans la précision des rôles et responsabilités des divers intervenants dans le processus de gestion des CD. Selon la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC, les activités de recouvrement relèvent de centres de comptabilité. Toutefois, nous avons constaté que cela n'était pas produit dans plusieurs cas. En ce qui concerne les recouvrements concernant des trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution, le personnel du programme de la DGSPNI était chargé de la surveillance et du suivi des soldes de CD en souffrance. L'ARLA et la Division des services nationaux de dosimétrie (SND-DGSESC) ont également mené des activités de recouvrement. Cette contradiction entre la Norme et les pratiques actuelles pourrait créer des lacunes dans le processus de

recouvrement et donner lieu à des activités redondantes, rendant ainsi le processus de recouvrement inefficace.

22. Nous avons également constaté qu'à l'ARLA, où la fonction liée aux CD était effectué à l'interne, on n'a pas élaboré de procédure opérationnelle normalisée décrivant les rôles et les responsabilités du personnel. Cela, ajouté au roulement du personnel, signifie qu'on a mené des activités minimales de recouvrement des CD au cours de l'exercice financier 2016-2017. En outre, nous avons constaté que la Division des SND-DGSESC a élaboré un document de procédures de recouvrement, mais le calendrier des mesures de recouvrement ne cadrerait pas avec celui de la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC. Dans la *Politique sur la gestion financière* du CT, on souligne que les ministères devraient disposer de pratiques de gestion financière normalisées. Par conséquent, les pratiques de recouvrement devraient être uniformisées dans l'ensemble du Ministère.
23. La direction a fait savoir qu'une démarche est en cours pour explorer les options de consolidation des pratiques de gestion des CD au Ministère, notamment de transférer la responsabilité des comptes débiteurs de l'ARLA à la DGDPF.
24. Dans l'ensemble, nous avons constaté que des politiques internes étaient en place et qu'elles étaient accessibles aux employés; toutefois, des améliorations sont requises en ce qui concerne la surveillance et l'orientation.

Recommandation 2

Le dirigeant principal des finances (DPF) doit modifier les documents et les procédures d'orientation pour améliorer la gestion des comptes débiteurs, y compris :

- uniformiser et préciser les rôles et les responsabilités pour le rétablissement de dettes, ainsi que la surveillance et le recouvrement de dettes liées à des trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution;
- élaborer des documents d'orientation pour faciliter les activités de recouvrement, comme la localisation du débiteur et la détermination de la capacité du débiteur à rembourser la dette;
- établir une méthode pour déterminer si le coût du recouvrement n'est pas justifiable en fonction du montant de la dette ou de la probabilité de la recouvrer.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction des opérations financières (DOF) précisera la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* afin de clarifier les rôles et responsabilités en lien avec les activités telles que la surveillance continue et le recouvrement de dettes liées à des trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution.

La DOF préparera un document d'orientation afin d'appuyer le personnel des services de comptabilité à déterminer les activités de recouvrement avancées à mener en fonction de la nature de la dette. Le document comprendra des directives sur l'examen du coût du recouvrement au moment de déterminer l'activité de recouvrement appropriée.

Recommandation 3

Le directeur exécutif de l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA) finalise les procédures opérationnelles normalisées pour les comptes débiteurs et s'assure qu'ils cadrent avec la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de Santé Canada-l'Agence de la santé publique du Canada.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

L'ARLA finalisera les procédures opérationnelles normalisées (PON) afin de mettre en œuvre pleinement l'article 23 de la *Loi sur les produits antiparasitaires* (LPA) pour les comptes débiteurs en souffrance.

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC) veille à ce que les procédures de recouvrement soient conformes à la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de Santé Canada-l'Agence de la santé publique du Canada.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les activités et les procédures de recouvrement des Services nationaux de dosimétrie (SND) de la DGSESC sont généralement conformes à la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC/ASPC. Cependant, le calendrier utilisé par les responsables du programme pour faire un suivi sur les comptes en souffrance est limité par la fonctionnalité du logiciel actuel du système de gestion de dosimétrie (SGD), qui lance un suivi après 60 jours en souffrance, au lieu des 30 jours indiqués dans la Norme.

Tandis que le remplacement du système est un des objectifs du programme, étant donné le processus actuel d'établissement de priorités recommandé par le Conseil du Trésor et les priorités ministérielles, la mise en œuvre d'une nouvelle solution n'est pas réalisable. Par conséquent, jusqu'au moment où le logiciel prévu à remplacer le SND est mis en œuvre, le programme continuera à effectuer des activités et procédures de recouvrement tel que décrit dans les procédures opérationnelles actuelles.

Gestion des risques

Gérer les risques

25. Nous nous attendions à ce que des mécanismes, y compris des indicateurs du rendement, étaient en place pour déterminer quels sont les risques concernant l'enregistrement, le recouvrement, la radiation et la remise³ de comptes débiteurs, y faire face et en faire rapport.
26. Les indicateurs du rendement sont d'importants outils de gestion qui fournissent les renseignements nécessaires pour assurer que les mesures d'atténuation des risques sont efficaces et appuyer l'amélioration continue du processus de gestion des CD.
27. Nous avons noté que la Division du contrôle interne (DCI), au sein de la DGCM, avait réalisé des essais de l'efficacité opérationnelle des contrôles liés à la gestion des CD. Ces essais par la DCI ont servi de mécanisme pour informer la haute direction au sujet de certains des risques liés à la gestion des DC, comme la répartition des tâches et l'adéquation de la documentation à l'appui. Par ailleurs, la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC a fait référence à des mécanismes pour faire face aux risques liés aux CD, tels que l'évaluation de la capacité de payer des clients ou la suspension de comptes débiteurs. Toutefois, au cours des entrevues, nous avons constaté que ces mécanismes n'étaient pas utilisés.
28. L'ARLA a mis en œuvre des nouvelles mesures pour atténuer le risque de non-recouvrement des comptes débiteurs. L'ARLA a établi des procédures qui lui permettront d'annuler ou de modifier des homologations ou de refuser un service lorsqu'il existe une dette en souffrance.
29. Tel qu'il a été indiqué précédemment dans la section sur la Gouvernance, il y a une utilisation limitée d'indicateurs du rendement pouvant informer la direction sur le processus de gestion des CD. Nous n'avons pas vu la production de rapports traitant des facteurs qui ont un effet sur la possibilité de recouvrement et qui pourraient informer la direction des risques liés au recouvrement de CD.

³ En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (articles 23(2) et 23(8)), une remise de dette a lieu lorsque le gouverneur en conseil estime que le recouvrement de l'autre dette n'est pas raisonnable ou est injuste ou qu'il est autrement dans l'intérêt du public de remettre l'autre dette. Une remise équivaut à un pardon de l'infraction pour laquelle la sanction a été engagée, et par la suite, l'infraction n'a plus d'effet juridique préjudiciable pour la personne à qui la remise a été accordée.

30. L'utilisation de ces indicateurs est nécessaire pour aider la direction à déterminer et évaluer les risques de non-recouvrement, ainsi qu'élaborer des mesures d'atténuation du risque de perte (voir la Recommandation 1).

Contrôles internes

Enregistrement

31. L'enregistrement du compte débiteur relevait principalement des directions générales des programmes. L'enregistrement en temps opportun des comptes débiteurs permet de voir à ce que des mesures de recouvrement soient prises lorsque les factures de clients dépassent leur échéance.
32. Un compte débiteur peut résulter d'activités génératrices de recettes ou du recouvrement de trop-payés à des fournisseurs, des employés ou des bénéficiaires de S et C.
33. La DCI-DGDPF a effectué un essai pour vérifier l'actualité et l'exactitude des recettes consignées, découlant d'activités génératrices de recettes. On a constaté que les recettes avaient été consignées comme il se doit.
34. La plupart de comptes débiteurs du Ministère provenant de recouvrement des trop-payés dans le cadre des ententes de contribution étaient liés à la programmation de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI).
35. Cet audit a compris un examen de pratiques de gestion des comptes débiteurs au sein de la DGSPN. Puisque la responsabilité de la DGSPNI a été transférée au ministère des Services aux Autochtones Canada (MSAC), tel qu'annoncé le 4 décembre 2017, aucune recommandation liée à la DGSPNI a été comprise dans ce rapport. Les conclusions ont été acheminées à la direction du MSAC dans un autre document.

Recouvrements

36. La rapidité d'exécution des mesures de recouvrement est essentielle pour maximiser le recouvrement des comptes débiteurs dans le plus bref délai possible, permettant ainsi au Ministère de s'acquitter de ses responsabilités de gérance de façon adéquate. La *Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs* du CT exige également des ministères qu'ils prennent des mesures de recouvrement rentables, en temps opportun, pour recouvrer les comptes débiteurs. On s'attend également à ce que les ministères disposent de pratiques de gestion financière normalisées et efficaces.
37. Au Ministère, le processus de recouvrement des comptes débiteurs comportait une série d'activités conçues pour recouvrer les dettes payables à la Couronne à un coût minimal et minimiser le risque de perte. Ces activités comprennent un contact direct avec le débiteur, la surveillance des soldes en souffrance et l'examen des comptes afin d'assurer l'exactitude de l'information enregistrée. Les activités de recouvrement étaient décentralisées et variaient selon le type de client, tel qu'un compte débiteur résultant d'autorisations de fonctionnement, plutôt qu'un recouvrement de trop-payés découlant d'ententes de

contribution. Tel qu'il est expliqué ci-dessous, certaines directions générales sont également chargées du recouvrement de dettes en souffrance.

38. Dans ses efforts pour rationaliser et normaliser les procédures normales d'exploitation, la DOF-DGDPF a regroupé les activités liées au traitement des opérations de comptes débiteurs et de comptes créditeurs et centralisé treize services comptables en deux centres comptables en 2012. Cette transition a occasionné des problèmes avec certains comptes débiteurs, par suite de la perte ou de la destruction de documents à l'appui.

Comptes débiteurs d'autorisations de fonctionnement

39. Les centres comptables de la DOF-DGDPF étaient chargés du recouvrement des CD relativement aux autorisations de fonctionnement comme les recettes de programmes pour le Ministère et l'ASPC. L'ARLA avait aussi la responsabilité du recouvrement des dettes liées à leurs recettes, et la Division des SND-DGSESC menait elle-même quelques activités de recouvrement. Tel qu'il est expliqué dans la section intitulée Gouvernance, des activités minimales de recouvrement ont été réalisées à l'ARLA, et les procédures de recouvrement de la Division des SND-DGSESC étaient différentes de celles dans la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC.
40. Au moment de l'audit, environ la moitié des CD non liés aux S et C dataient de moins de 30 jours. Par conséquent, aucune mesure de recouvrement n'était requise. Les autres étaient jugés en souffrance, et des mesures de recouvrement étaient requises.
41. Les mesures de recouvrement entreprises par les centres comptables comprennent habituellement l'envoi d'une série de lettres de rappel (un processus appelé relance) et des tentatives pour prendre contact avec les débiteurs par téléphone ou par courriel. Des procédures de recouvrement avancées, comme l'utilisation d'ARP, ont été utilisées lorsque les tentatives initiales pour joindre le débiteur échouent. Un suivi du nombre de fois qu'une facture a fait l'objet d'une relance a été effectué dans le système financier du ministère (SFM). À la suite d'un examen des données dans le SFM, il a été déterminé que la majorité des comptes débiteurs en souffrance n'avaient pas fait l'objet d'une relance. De plus, pour ce qui est des comptes clients désignés comme ayant fait l'objet d'une relance, nous avons constaté que les lettres de relance n'avaient pas été envoyées dans les délais établis dans la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC (30, 60 et 90 jours).
42. Les procédures de recouvrement internes des centres comptables indiquent que les comptes échus depuis plus de 120 jours doivent être envoyés à une ARP, et qu'ils doivent être retournés après 180 jours (six mois) lorsque les efforts de recouvrement par l'ARP échouent. Nous avons comparé les classements chronologiques des soldes avec la liste des comptes clients en possession de l'ARP et constaté que moins de cinq pourcent des comptes clients échus depuis plus de 120 jours avaient été envoyés à l'ARP. De plus, selon l'échantillon des comptes en possession de l'ARP, au moment de l'audit, nous avons noté qu'en moyenne ils étaient envoyés à l'ARP 930 jours après la date d'échéance de la facture. Le délai dans l'envoi des comptes à l'ARC peut avoir nuit à la possibilité de recouvrer entièrement les comptes débiteurs en souffrance, augmentant ainsi le risque de perte.

43. Nous avons constaté, dans le cadre d'un examen des comptes clients en possession d'ARP, qu'environ 90 pourcent s'y trouvaient depuis plus de 180 jours, dont certains y étaient depuis aussi longtemps que dix ans. Plus l'ARP a en sa possession les comptes clients pendant longtemps, moins le Ministère est susceptible de prendre des mesures rapides de gestion des comptes, notamment la suspension des comptes des débiteurs, afin qu'aucun autre crédit ne soit autorisé ou qu'on arrête l'offre de produits et de services au débiteur, de la permission d'utiliser ses installations et de l'accord de droits ou de privilèges. Les entrevues ont fait ressortir qu'une fois que les comptes débiteurs étaient envoyés à l'ARP, il y avait un minimum de communication sur l'état des comptes débiteurs et que les comptes clients n'étaient pas surveillés de façon active. Au moment du présent audit, les centres comptables avaient commencé à prendre des mesures pour réduire le nombre de comptes en possession d'ARP. En date d'août 2017, nous avons noté que le nombre de comptes clients demeurant avec un ARP pendant plus de 180 jours avait été réduit à environ 60 pourcent, et que le nombre moyen de jours avait été réduit à 400.
44. On a constaté que des progrès ont été réalisés pour régler la question des comptes en souffrance depuis longtemps. Un examen d'un rapport historique sur les comptes débiteurs en souffrance montrait des comptes avec des montants en souffrance depuis plus de 365 jours avaient été réduits de 37 pourcent en 2015-2016 à 25 pourcent au cours de la période concernée dans la portée de l'audit.
45. Dans l'ensemble, des progrès ont été réalisés pour réduire les comptes débiteurs âgés de plus d'un an; toutefois, des améliorations sont nécessaires afin de garantir un recouvrement en temps opportun pour aider davantage à minimiser le risque de perte.

Recouvrements de trop-payés dans le cadre d'ententes de contribution

46. Le recouvrement de trop-payés découlant d'ententes de contribution relevait du personnel du programme. Une fois avisés d'un trop-payé, les bénéficiaires pouvaient opter pour le rembourser les fonds au complet, ou un plan de recouvrement pouvant être établi par compensation d'ententes futures. Lorsqu'aucun plan de recouvrement n'avait été établi, un suivi des montants en souffrance a été réalisé dans le cadre du processus normal de surveillance des bénéficiaires de S et C. Dans les cas où un plan de recouvrement était négocié, les détails du plan étaient entrés dans le SGISC et le recouvrement était réalisé au moyen de retenues automatiques sur les paiements destinés au bénéficiaire, et aucun autre effort de recouvrement n'était requis. Les centres de comptabilité ont examiné et approuvé l'information saisie dans le SGISC avant d'enregistrer le compte débiteur dans le système financier du Ministère (SFM).
47. La majorité des recouvrements étaient liées aux ententes de contribution de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI). Tel qu'il est expliqué dans la section sur l'établissement de rapports, en raison du transfert des responsabilités de la DGSPNI au ministère des Services aux Autochtones Canada (MSAC), aucune recommandation liée à la DGSPNI n'est présentée dans le présent rapport. Ces conclusions ont été présentées aux dirigeants de la MSCA dans un document distinct.

Calcul des intérêts et surveillance des comptes

48. Selon la *Ligne directrice sur les intérêts et les frais administratifs* du SCT, lorsqu'un compte est en souffrance ou qu'un paiement est fait en retard, les responsables ministériels imposeront des intérêts, composés chaque mois au taux bancaire moyen, plus trois pourcent. L'équipe d'audit a procédé à un essai d'un échantillon d'opérations pour déterminer si les intérêts étaient facturés de façon appropriée. Nous avons constaté qu'aucun intérêt n'avait été facturé pour environ 50 pourcent des comptes en souffrance. Les montants d'intérêts non facturés étaient relativement petits, mais des améliorations devraient être apportées au processus de facturation des intérêts, puisqu'il s'agit de comptes payables à la Couronne qui devraient être recouverts. En ce qui concerne les recouvrements de trop-payés de S et C, nous avons constaté que les intérêts pour les comptes en souffrance étaient calculés dans le SFM. Toutefois, cette information n'apparaissait pas dans le SGISC. Donc, le personnel du programme chargé du suivi des montants en souffrance n'avait donc pas accès à cette information. C'est pourquoi, souvent, les bénéficiaires ne savaient pas qu'il y a des intérêts non payés rattachés à leur compte. La direction a indiqué que des efforts étaient entrepris pour remédier à cette situation.
49. La *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC indiquait que les centres comptables étaient chargés de procéder à des examens périodiques des dettes afin de s'assurer que l'information dans le SFM était exacte et à jour et que les montants reçus soient portés au compte du client ou du fournisseur approprié. Ces examens assurent aussi le règlement en temps opportun des paiements du client avec les factures du client, en sorte que les intérêts ont été seulement facturés pour les factures en retard. Toutefois, après une analyse des opérations classées par antériorité, nous avons noté que près de huit pourcent des opérations du Ministère, il a fallu plus de dix jours pour apparier un paiement à une facture dans un compte client. Ces délais peuvent exiger un travail supplémentaire pour annuler les opérations d'intérêt.
50. En outre, un examen des soldes de comptes clients dans le SFM a révélé que sept pourcent des comptes présentaient des soldes en souffrance composés uniquement de frais d'intérêts. De plus, nous avons noté 564 comptes clients ayant des soldes créditeurs datant de plus d'un an. Bien que certaines de ces dettes étaient relativement petites, en fait de frais d'intérêts non payés, ils s'agit quand même de comptes débiteurs payables à la Couronne qui auraient dû être recouverts, à défaut de quoi ils auraient dû être radiés. Les soldes créditeurs représentent des erreurs de facturation ou des trop-payés par le client qui, par conséquent, auraient dû être retournés à celui-ci.
51. Tel qu'il est mentionné dans la *Norme sur la gestion des comptes débiteurs* de SC-ASPC, lorsque le recouvrement d'une dette en temps opportun semblait improbable ou que la possibilité de la recouvrer était faible, le compte débiteur aurait pu être suspendu. Lorsque le compte d'un débiteur était suspendu, le Ministère n'autorisait plus d'autres crédits et n'offrait plus de produits ni de services, ne lui permettait plus d'utiliser ses installations et ne lui accordait plus de droits ni de privilèges. Les centres comptables étaient chargés de la suspension des comptes de débiteurs dans le SFM. L'équipe d'audit a observé 53 cas où une facture a été portée au compte d'un client, même s'il contenait déjà une facture en souffrance pour au moins un an. Nous avons constaté qu'aucune communication n'avait eu lieu avec le programme pour procéder à la suspension des comptes, et lorsque des comptes étaient retournés par l'agence de recouvrement, ceux-ci n'étaient pas suspendus.

Les programmes pouvaient donc continuer donc de faire affaire avec un client malgré les problèmes de recouvrement antérieurs de ce dernier.

52. Une analyse de l'information offerte au Comité d'examen de la radiation de dettes (CERD) a permis de recueillir de précieuses données sur l'efficacité des activités de recouvrement antérieures. Nous avons relevé plusieurs cas où la radiation de comptes clients n'avait été effectuée que plusieurs années après qu'elle ait été prescrite. Dans l'ensemble, la majorité des radiations au cours de l'AF 2016-2017 étaient liées aux dettes qui datent, en moyenne, de huit ans. La direction a indiqué qu'un effort concentré était fait pour radier les dettes qui n'étaient plus recouvrables.
53. Étant donné que les comptes débiteurs sont généralement considérés comme des actifs à court terme, ils devraient normalement être réglés en un an. La direction a réalisé des progrès dans le traitement des comptes débiteurs en souffrance. Cependant, les résultats de l'audit indiquent que d'autres mesures doivent être prises pour assurer le recouvrement en temps opportun des comptes débiteurs.

Recommandation 5

Le dirigeant principal des finances (DPF) examine les comptes débiteurs de plus d'un an, afin que des mesures de recouvrement ou de radiation de dettes puissent être prises en temps opportun, et renforcer le processus pour établir une provision pour les comptes douteux.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les rapports trimestriels présentés au DPF et aux adjoints au dirigeant principal des finances (ADPF) tiendront clairement compte des comptes débiteurs en souffrance depuis plus d'un an afin pour en faciliter la consultation, et ils seront utilisés pour cibler les mesures de recouvrement. Les résultats des mesures de recouvrement seront également échangés tous les trimestres avec les responsables de la comptabilité ministérielle, afin qu'ils les examinent en vue de déterminer les provisions pour créances douteuses.

Radiation et remise

54. Nous nous attendions à ce qu'un processus soit en place, et suivi, pour la radiation, la remise ou l'annulation de dettes en temps opportun, ainsi que pour la renonciation d'intérêts ou de frais d'administration de comptes débiteurs ministériels non recouvrables. Au cours de l'audit, aucune remise ni annulation de dette n'a été faite par le Ministère pour ses comptes non recouvrables.
55. Dans le contexte du gouvernement, la radiation de dette permet aux ministères et aux organismes de dresser un portrait fidèle de la valeur nette réelle des comptes débiteurs en

éliminant les comptes jugés non recouvrables. La radiation ne libère pas le débiteur de son obligation de payer ni n'infirmes le droit du Ministère d'exiger un paiement ultérieur. Au contraire, la remise et l'annulation de dette éteignent la dette, et renoncent au droit de Sa Majesté de rétablir la dette. Au cours de l'audit, aucune remise ni annulation de dette n'a été faite par le Ministère pour ses comptes non recouvrables.

56. Le *Règlement sur la radiation des créances (1994)* exige des ministères qu'ils établissent un processus formel pour radier des dettes et prescrit les critères pour la radiation de celles-ci. Notamment, que toute mesure de recouvrement raisonnable doit avoir été prise, que tous les moyens de recouvrement possibles doivent avoir été épuisés, et qu'il ne doit plus y avoir de possibilités, ni maintenant, ni dans un avenir prévisible, de recouvrer la dette par la compensation avant la radiation d'un compte débiteur qui n'a pas été réglé en entier. Le *Règlement* permet également aux ministères de radier les dettes lorsque le coût pour les recouvrer et autres coûts administratifs ne sont pas justifiés, en fonction du montant de la dette et de la probabilité de la recouvrer.
57. La *Directive sur la gestion des fonds publics et les comptes débiteurs* du CT exige également des ministères qu'ils prennent des mesures en temps opportun pour radier, remettre ou annuler des dettes ou renoncer aux intérêts ou aux frais administratifs lorsqu'un compte débiteur n'est pas réglé en entier. Elle définit la radiation de dette comme une mesure comptable qui réduit le nombre de comptes débiteurs d'un ministère ou d'un organisme concernant une dette, ou une partie de celle-ci, qui n'a pas été désignée comme non recouvrable. Cela ne libère pas le débiteur de son obligation de payer, ni n'infirmes le droit du ministère d'exiger un paiement dans le futur. De plus, les ministères et organismes doivent enregistrer des provisions pour les comptes douteux promptement et précisément.
58. Nous avons examiné le processus pour les radiations et conclu qu'il répondait aux exigences du *Règlement sur la radiation des créances*.
59. Nous avons également examiné un échantillon de radiations approuvées au cours de l'exercice financier 2016-2017, et conclu que dans tous les cas elles avaient été approuvées de façon appropriée. Toutefois, nous avons constaté que les radiations n'étaient pas réalisées en temps opportun. Comme il a été noté précédemment, le *Règlement sur la radiation des créances* permet aux ministères de radier une dette payable à la Couronne dans certaines circonstances, y compris lorsqu'elle est prescrite. Au Canada, la limite est entre deux et six ans (deux ans étant la limite la plus fréquente). Dans l'échantillon de radiations examiné, de nombreux cas où une opération approuvée pour la radiation s'était produite plus de quatre ans après la limite provinciale concernant les procédures juridiques ont été relevés. Dans bon nombre de cas, nous avons noté un manque de rigueur dans la gestion et le suivi des dettes en souffrance, tel qu'il est indiqué dans la section sur les recouvrements.
60. La direction a indiqué, qu'avant le regroupement des services comptables, ces derniers utilisaient de différentes pratiques de gestion des comptes débiteurs parmi les différents organismes. Par conséquent, les centres comptables ont assumé la responsabilité d'un bon nombre de comptes débiteurs en souffrance de longue date et des efforts ont été faits pour radier les dettes de plus longue date.

61. La provision pour les comptes douteux (PCD) constitue la meilleure estimation par la direction du montant de comptes débiteurs qui ne sera pas recouvré. Cela permet à la direction d'anticiper de possibles comptes problématiques, d'établir des mesures correctives appropriées et de dresser un portrait plus exact de la probabilité de recouvrer les comptes débiteurs. Nous avons noté qu'une PCD avait été enregistrée en fin d'exercice pour les fins de l'état financier. La Section de la comptabilité ministérielle et des rapports (SCMR) examine les données historiques sur les opérations de comptes débiteurs et applique des pourcentages au classement chronologique des éléments en souffrance afin d'adapter la provision pour les comptes douteux au niveau du ministère ou des organismes, ce qui facilite l'atténuation des risques pour la communication de l'information financière.
62. Les connaissances concernant des comptes clients particuliers qui sont acquises au cours du processus de recouvrement et de surveillance réalisé par les centres comptables seraient précieuses dans la détermination d'une PCD qui représente mieux la probabilité de recouvrement des comptes. Toutefois, nous avons noté que la méthode actuelle n'utilise pas entièrement les renseignements cernés au cours du processus de recouvrement.
63. Dans l'ensemble, les radiations de dettes étaient conformes aux exigences du *Règlement sur la radiation des créances*. Toutefois, des améliorations devront être apportées dans l'évaluation de la probabilité de recouvrement afin de faciliter l'établissement d'une provision pour les comptes douteux (voir la recommandation 5).

C-Conclusion

64. Nous concluons qu'un cadre de contrôle de gestion adéquat était en place pour soutenir la gestion des comptes débiteurs. Nous avons constaté ce qui suit :

- La surveillance des CD se fait au niveau du ministère ainsi qu'au niveau des directions générales;
- Les politiques établies pour la gestion des comptes débiteurs et l'élimination de dettes concordaient avec les politiques du Conseil du Trésor;
- La surveillance par la Division du contrôle interne de l'efficacité des contrôles relatifs à la gestion des CD fournit de l'information à l'appui de la gestion des risques liés à la gestion des CD;
- L'enregistrement des comptes débiteurs des programmes de recouvrement des coûts a été réalisé en temps opportun;
- Un processus est en place pour examiner les demandes de radiation en conformité avec le *Règlement sur la radiation des créances*.

La direction a fait des efforts pour améliorer la gestion des comptes débiteurs. Toutefois, des possibilités d'améliorer davantage la gestion des comptes débiteurs ont été cernées dans les domaines suivants :

- Élaboration de rapports périodiques sur les activités de recouvrement ou la possibilité de recouvrement des comptes;
- Précision des rôles et des responsabilités des divers intervenants dans le processus de gestion des CD;
- Amélioration des directives et des outils à l'appui du recouvrement des comptes débiteurs en souffrance;
- Mesures de recouvrement en temps opportun et surveillance des comptes;
- Établissement d'une estimation plus représentative de la provision pour les comptes douteux.

Ensemble, les différents domaines à améliorer mentionnés dans le présent rapport d'audit renforceront l'efficacité de la gestion des comptes débiteurs.

Annexe A — Grille d'évaluation

Audit de la gestion des comptes débiteurs à Santé Canada			
Critère	Cote	Conclusion	No de la rec.
Gouvernance			
1.1 Structure de gouvernance et surveillance		La définition et l'adoption formelle d'exigences en matière de rapport concernant les activités de recouvrement et la possibilité de recouvrement des comptes débiteurs (CD) renforceront davantage la surveillance au sein du cadre de gouvernance.	1
1.2 Orientation et outils		Des politiques internes étaient en place et accessibles aux employés; toutefois, des améliorations devront être apportées au niveau de l'orientation.	2, 3, 4
Gestion des risques			
2.1 Gestion des risques		L'amélioration de mesures du rendement aidera la direction à déterminer et évaluer les risques de non-recouvrement, ainsi qu'à élaborer des mesures d'atténuation afin de réduire le risque de perte.	1
Contrôles internes			
3.1 Enregistrement		Une détermination et un enregistrement en temps opportun des recouvrements de S et C sont nécessaires.	*
3.2 Recouvrement		Étant donné que les comptes débiteurs sont généralement considérés comme des actifs à court terme, ils devraient normalement être réglés en un an. Les résultats de l'audit indiquent que des améliorations doivent être apportées pour assurer le recouvrement en temps opportun des comptes débiteurs.	5
3.3 Radiation et remise		Les radiations de comptes débiteurs ont été autorisées de façon appropriée; toutefois, des améliorations devront être apportées pour renforcer l'estimation des comptes irrécouvrables.	5

* Aucune recommandation formulée dans le présent rapport pour aborder les observations relevées, puisque la responsabilité de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits a été transférée au tout nouveau Ministère des Services aux Autochtones Canada (MSAC). Les conclusions ont été transmises à la direction du MSAC dans un autre document.

Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer

Annexe B – À propos de l'audit

Pouvoir

La mission du présent audit est définie dans le Plan d'audit axé sur les risques 2017-2020 (trois ans) du Bureau de l'audit et de l'évaluation). Le plan d'audit a obtenu l'appui du Comité ministériel de vérification de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada et a été approuvé par le sous-ministre adjoint à Santé Canada et le président de l'ASPC. Le projet sera exécuté sous l'autorité du Bureau de l'audit et de l'évaluation.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer le cadre de contrôle de gestion en place afin d'assurer une gestion équitable, efficiente et efficace des comptes débiteurs afin de recouvrer ces comptes avec un minimum de risque de perte.

Les champs d'enquête pour cet audit sont présentés ci-dessous.

Portée de l'audit

L'audit portait sur le cadre et les processus en place pour l'enregistrement, le recouvrement, la radiation et la surveillance des comptes débiteurs au cours des exercices financiers 2016-2017 et 2017-2018.

L'audit portait principalement sur les comptes débiteurs de parties externes. Les comptes débiteurs d'autres ministères ou organismes en étaient exclus, en raison du faible niveau de risque associé au recouvrement d'opérations interministérielles.

La portée ne comprenait pas d'examen de comptes débiteurs liés à la rémunération, ce qui comprend les avances aux employés, en raison de l'initiative de transformation des services de paie (ITSP) Phénix. Le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille en collaboration avec les ministères et les organismes pour surveiller la situation de l'ITSP. En outre, les recettes liées au recouvrement des coûts de la Direction générale des produits de santé et des aliments ont été exclues puisqu'elles ont été examinées dans le cadre d'un audit antérieur.

Le présent audit n'a pas été conçu pour exprimer une opinion quant à l'exactitude des renseignements financiers sur les CD consignés dans les états financiers ministériels.

Approche d'audit

L'audit a été réalisé en conformité avec la *Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada*, en vue d'examiner une preuve suffisante et pertinente et d'obtenir suffisamment de renseignements et d'explications pour offrir un niveau raisonnable d'assurance à l'appui de la conclusion de l'audit.

La méthodologie de l'audit comprenait un examen de la documentation, des politiques, des normes, des lignes directrices, des processus, des procédures et des cadres, ainsi que des entrevues, et des essais et des analyses détaillés. Toutes les activités ont été menées dans la région de la capitale nationale.

Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, les procédures ont été effectuées et des preuves ont été recueillies de façon suffisante et appropriée afin d'assurer l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les résultats et la conclusion de l'audit sont fondés sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit avec les critères de vérification convenus avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. L'audit respecte les *Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada*, comme viennent l'appuyer les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.

Secteurs d'intérêt et critères

Audit de la gestion des comptes débiteurs à Santé Canada	
Titre du critère	Critère d'audit
Champ d'enquête 1 : Gouvernance	
1.1 Structure de gouvernance et surveillance	Des processus de structure de gouvernance efficaces sont en place pour une surveillance adéquate du cycle de vie des comptes débiteurs afin d'appuyer la surveillance et la prise de décisions ¹ .
1.2 Orientation et outils	Les employés ont accès à des politiques, des normes et des outils d'orientation pour s'acquitter de leurs responsabilités relativement aux comptes débiteurs, ainsi que pour favoriser la conformité aux politiques et aux règlements pertinents ² .
Champ d'enquête 2 : Gestion du risque	
2.1 Gestion des risques	Des mécanismes, y compris des rapports de gestion, sont en place pour cerner les risques liés à l'enregistrement, au recouvrement, à la radiation et à la remise de comptes débiteurs, y faire face et en faire rapport ⁴ .
Champs d'enquête 3 : Contrôles internes	
3.1 Enregistrement	Un processus défini est en place pour voir à ce que toutes les opérations de comptes débiteurs et les provisions connexes pour les comptes douteux soient enregistrées promptement et avec précision dans les comptes du Ministère ² .
3.2 Recouvrement	Un processus est en place pour assurer la mise en œuvre en temps opportun et efficiente de mesures de recouvrement concernant les

Audit de la gestion des comptes débiteurs à Santé Canada	
Titre du critère	Critère d'audit
	comptes débiteurs et les trop-payés ^{2,3} .
3.3 Radiation et remise	Un processus est en place pour assurer l'exécution en temps opportun de mesures pour la radiation, la remise ou l'annulation de dettes ou la renonciation d'intérêts ou de frais administratifs lorsque les comptes débiteurs ne sont pas réglés en entier ² .

Sources :

1 Politique sur la gestion financière du SCT (avril 2017).

2 Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs du SCT (avril 2017).

3 Ligne directrice sur le recouvrement des comptes débiteurs du SCT (octobre 2009).

4 Critères de vérification liés au CRG : outil à l'intention des vérificateurs internes du SCT (mars 2011).