



Vérification des pratiques de perception des recettes de la GRC

Rapport final - PDF
Juillet 2024



Also available in English under the title: Audit of the RCMP Revenue Collection Practices

Les informations contenues dans cette publication ou ce produit peuvent être reproduites, en tout ou en partie par quelque moyen que ce soit, à des fins personnelles ou publiques non commerciales, sans frais ni autre permission, sauf indication contraire. La reproduction et la distribution commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de la Gendarmerie royale du Canada.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Vérification interne, évaluation et examen

Gendarmerie royale du Canada

73, promenade Leikin

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R2

www.grc.ca

© (2025) SA MAJESTÉ LE ROI DU CHEF DU CANADA représenté par la Gendarmerie royale du Canada.

Numéro de catalogue : PS64-241/2024F-PDF

ISBN : 978-0-660-74801-6

Évaluation en vertu de la Loi sur l'accès à l'information

Ce rapport fut examiné pour de l'information potentiellement de nature délicate. [CAVIARDÉ] apparaît là où de l'information de nature délicate a été retirée du texte. L'information publiée est NON-CLASSIFIÉE.

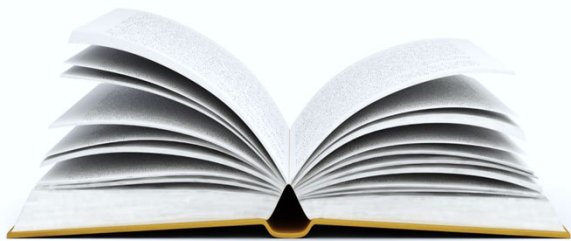


Table des matières

Acronymes	4
Sommaire Exécutif	5
Réponse de la direction	6
Démarche	7
Contexte	11
Principales observations	17
CD au titre des services de police pour 2022-2023	19
CD au titre des paiements rétroactifs	24
CD au titre des montants impayés	27
Information supplémentaire	33
Facturation à des tiers	34
Modernisation	36
Conclusion	37
Recommandations	39
Annexes	40

Acronymes

ANC	Accord de négociation collective
BVG	Bureau du vérificateur général
C.-B.	Colombie-Britannique
CD	comptes débiteurs
c. div.	commandant divisionnaire
CGC	Comité de la gestion des contrats
CGPC	Comptabilité générale, Politiques et Contrôle
CT	Conseil du Trésor
DG	Direction générale
DGG	dirigeant de la Gestion générale
DPF	dirigeante principale des Finances
ESP	entente sur les services de police
ESPM	entente sur les services de police municipaux
ESPP	entente sur les services de police provinciaux
FPN	Fédération de la police nationale
GF	Gestion des finances
GGC	Gestion générale et Contrôle
GRC	Gendarmerie royale du Canada

LMD	District du Lower Mainland
MO	Manuel des opérations
MPUA	entente sur le service de police municipal
PE	protocole d'entente
PT	provincial-territorial
PTM	provincial-territorial-municipal
SMA	sous-ministre adjoint
SNCR	Services nationaux de comptabilité et de réinstallation
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDASSP	Sous-direction des accords sur les stratégies et les services de police
SP	Sécurité publique
SPCA	Services de police contractuels et autochtones
SSO	Service des stratégies opérationnelles
T	trimestre
TEAM	Système de gestion des dépenses globales et des actifs
T.-N.-L.	Terre-Neuve-et-Labrador



Sommaire Exécutif

Contexte

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) a commencé à offrir des services de police contractuels dès 1906. Responsable de la GRC, le ministre fédéral de la Sécurité publique est autorisé à conclure des ententes avec d'autres ordres de gouvernement afin que la GRC leur fournisse des services de police.

Le gouvernement fédéral et des gouvernements provincial-territorial-municipal (PTM) ont signé des ententes sur les services de police (ESP) en 2012 afin que la GRC fournisse à ces derniers des services de police pendant 20 ans. Le ministre de la Sécurité publique est la partie signataire des ESP.

À titre de fournisseur de services, la GRC doit gérer la perception des recettes générées par les ESP, qui représentent plus de 90 % de ses sources de financement.

Objectif de la vérification

Donner l'assurance que la structure de gouvernance des ESP permet à la GRC de gérer adéquatement la perception des recettes, comme l'exigent les politiques applicables, et trouver des possibilités de modernisation. La vérification a porté sur le processus de recouvrement des comptes débiteurs (CD) en ce qui touche les recettes générées par la police contractuelle.

La vérification vise la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023.

Conclusions de la vérification

Les conclusions relatives au recouvrement des CD portent sur trois thèmes :

1. Efficacité de la perception des recettes générées par les ESP en 2022-2023;
2. Surveillance des paiements rétroactifs prévus dans la première convention collective des membres de la GRC;
3. Processus en place pour le recouvrement de comptes en souffrance depuis la signature des ESP en 2012.



Principaux points à retenir

En général, l'équipe de vérification a constaté que la structure de gouvernance des ESP permet à la GRC de gérer adéquatement la perception des recettes comme l'exigent les politiques applicables. La GRC a recouvré 99 % des créances dues par les partenaires contractuels au titre des recettes générées par les services de police en 2022-2023; la majorité des paiements a été reçue avant la date d'échéance.

Signée en 2021, la première convention collective des membres de la GRC prévoyait des augmentations salariales rétroactives, ce qui a engendré des soldes importants de CD pour la GRC. En raison des répercussions financières sur les partenaires contractuels, la partie signataire a conclu avec ces derniers des accords établissant les conditions de paiements échelonnés que la GRC percevra d'ici mars 2025.

Bien que des processus soient en place pour résoudre informellement la question des CD en souffrance, [CAVIARDÉ] Des estimations de la provision pour créances irrécouvrables ont été produites chaque année, [CAVIARDÉ] Les anciens CD peuvent augmenter le risque que la GRC ne soit pas en mesure d'encaisser les paiements.

La GRC a apporté un certain nombre d'améliorations au processus de recouvrement des comptes impayés et collabore avec Sécurité publique Canada (SP) en vue de régler les créances en souffrance. [CAVIARDÉ]

Réponse de la direction

En ma qualité de dirigeante principale des Finances, j'ai examiné le présent rapport et je soutiens son contenu ainsi que les recommandations formulées. Mon équipe collaborera avec ses homologues des Services de police contractuels et autochtones à la mise en œuvre des plans d'action de la direction définis pour atteindre l'objectif global d'améliorer les processus de perception des recettes de la GRC et notre compréhension collective des rôles, des responsabilités et des pouvoirs relatifs aux recettes.

Nous tenons à remercier Vérification interne, Évaluation et Examen pour son travail; les observations et les recommandations présentées dans le rapport aideront la GRC à améliorer continuellement sa gouvernance et sa gestion de la perception des recettes et du recouvrement des anciennes créances au titre des ententes sur les services de police à contrat.

Samantha Hazen

Dirigeante principale des Finances, Gendarmerie royale du Canada



Démarche

Démarche

Objectif

Donner l'assurance que la structure de gouvernance des ESP permet à la GRC de gérer adéquatement la perception des recettes comme l'exigent les politiques applicables et trouver des possibilités de modernisation.

Portée

La vérification a porté sur les pratiques actuelles de perception des recettes générées par les ESP. L'équipe de vérification a évalué les processus et les mécanismes de surveillance du recouvrement des CD en place, ainsi que la présentation des notes accompagnant les états financiers. Les CD comprenaient les services fournis en vertu des ESP facturés en 2022-2023, les paiements rétroactifs et les montants en souffrance. L'équipe de vérification s'est aussi intéressée aux processus de communication en place entre les représentants de SP et de la GRC à l'appui de la perception en temps voulu des recettes générées par la police contractuelle et de la comptabilisation adéquate des créances douteuses. Elle a aussi examiné les pratiques de perception des recettes en vigueur dans d'autres ministères et organismes policiers pour trouver des possibilités de modernisation. La vérification vise la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023 (critères de vérification à l'annexe A).



Exclusions

- ❖ [CAVIARDÉ]
- ❖ En 2016, la vérification interne de l'information à l'appui des ESPPT a porté sur l'application de la méthode de répartition des coûts et la régularité de la perception des recettes, comme il est mentionné dans les ESP. C'est pourquoi l'application de la méthode de répartition des coûts a été exclue de l'évaluation.
- ❖ En mai 2023, le Bureau du vérificateur général (BVG) a inclus les recettes de la GRC dans la vérification annuelle des états financiers consolidés du gouvernement du Canada pour l'exercice qui se terminait le 31 mars 2023. Des éléments des pratiques de perception des recettes liés à la facturation et au rapprochement ont été exclus pour éviter tout chevauchement avec la vérification du BVG.

L'équipe de vérification a eu recours à diverses techniques, notamment la tenue d'entrevues, l'examen de documents, l'analyse de données et l'examen de dossiers. Plus précisément, l'équipe :

- ❖ a mené des entrevues sur la perception des recettes générées par les ESP avec des employés clés de la Gestion des finances (GF) de la DG, Comptabilité générale, Politiques et Contrôle (CGPC), des agents de la Gestion générale et des conseillers financiers des divisions E, M, K, D, B et J, les commandants divisionnaires (c. div.), le personnel du Service des stratégies opérationnelles (SSO) et les employés de la Sous-direction des accords sur les stratégies et les services de police (SDASSP);
- ❖ a examiné des documents liés au processus de perception des recettes générées par la police contractuelle;
- ❖ a examiné le recouvrement des CD et le signalement de la provision pour créances douteuses et créances irrécouvrables au 31 mars 2023;
- ❖ a évalué la conformité avec les politiques pertinentes de la GRC et du gouvernement fédéral.

Énoncé de conformité



Énoncé de conformité

La mission de vérification est conforme aux normes applicables du Cadre international de référence des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes et de la Directive sur la vérification interne du Conseil du Trésor, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Démarche de vérification par échantillon

L'équipe de vérification a examiné un échantillon de CD de 30 comptes clients de partenaires contractuels dans les régions du Pacifique, du Nord-Ouest et de l'Atlantique. Cet échantillon comprenait :

- 6 ESP PT pour deux divisions de chaque région; E et M (Pacifique), K et D (Nord-Ouest) et B et J (Atlantique).
- 23 ESPM. Puisque Terre-Neuve-et-Labrador (Division B) et le Yukon (Division M) n'ont pas conclu d'ESPM, deux divisions de l'Atlantique et du Nord-Ouest (H et F) ont figuré dans l'échantillon des ESPM. De plus, en Colombie-Britannique (Division E), les municipalités ont signé une entente sur le service de police municipal (MPUA) avec la province.
- 1 équipe intégrée du District du Lower Mainland (LMD) dans la Division E
- L'échantillon de CD de la police contractuelle évalué se chiffrait à 720 959 832 \$, soit 61 % du total des CD de la police contractuelle (1 178 316 451 \$) enregistré en 2022-2023.

Tableau 1 : Échantillon de CD par division - ESP

ESP PT		ESPM		LMD		TOTAL		
Partenaires contractuels	Montants – CD (en \$)	Partenaires contractuels	Montants – CD (en \$)	Équipes intégrées	Montants – CD (en \$)	Évaluations	Montants – CD (en \$)	
[CAVIARDÉ]								
Total	6	499 750 456	23	220 728 479	1	480 897	30	720 959 832



De la vérification de l'information à l'appui des ESP PT menée en 2016 il est ressorti que les pratiques de facturation de la GRC, y compris le calcul des coûts indirects et le rapprochement de comptes en fin d'exercice, étaient justes et raisonnables. De plus, la vérification des états financiers consolidés réalisé pour 2022-2023 par le BVG a notamment porté sur les processus de perception par la GRC des recettes générées par les ESP. La vérification interne s'est donc centrée sur les processus de recouvrement de CD pour éviter tout chevauchement avec les travaux antérieurs.



Contexte

Contexte

La GRC a commencé à fournir des services de police contractuels dès 1906. Responsable de la GRC, le ministre de la Sécurité publique est autorisé à conclure des ententes avec d'autres ordres de gouvernement afin que la GRC leur fournisse des services de police.

- Le gouvernement fédéral et des gouvernements PT ont signé des ESPPT en 2012 afin que la GRC fournisse à ces derniers des services de police pendant 20 ans.
- Les ESPM conclues en 2012 sont des PE entre le gouvernement fédéral et des municipalités afin que la GRC fournisse à ces dernières des services de police pendant 20 ans.
- Chaque entente est signée entre le ministre de la SP, pour le compte du gouvernement du Canada, et le ministre de la Justice (ou le ministre responsable des services de police) de la province ou du territoire ou le maire (ou la personne déléguée) de la municipalité.

- ❖ Les ESP sont souvent désignées par le terme de contrats, et la police contractuelle renvoie aux services de police offerts par la GRC en vertu de ces ententes à huit provinces, trois territoires et quelque 150 municipalités.
- ❖ Le gouvernement fédéral partage les coûts de ces services avec les partenaires contractuels. Les provinces et les territoires concernés assument 70 % des coûts admissibles. Les municipalités qui comptent moins de 15 000 habitants couvrent 70 % des coûts admissibles; celles qui comptent plus de 15 000 habitants en couvrent 90 %. Depuis 1991, les municipalités qui n'ont pas conclu d'entente prennent en charge la totalité des coûts des services de police fournis par la GRC.
- ❖ La prestation de services de police contractuels aux PTM génère d'importantes sommes pour la GRC : 2 861 milliards¹ de dollars en 2022-2023 selon les états financiers de la GRC, ce qui représente plus de 90 % de ses recettes.
- ❖ Si les recettes perçues pour le compte du gouvernement du Canada sont déposées au Trésor, la GRC est autorisée par le Parlement à réaffecter celles provenant des dépenses de fonctionnement directes engagées pour fournir des services de police. Les recettes disponibles générées par les ESP sont importantes pour la GRC puisqu'elle les utilise pour couvrir les dépenses connexes. En 2022-2023, les recettes disponibles se chiffraient à deux milliards de dollars, soit plus de la moitié des recettes totales de la police contractuelle²; les recettes non disponibles s'élevaient à 0,861 milliards de dollars.
- ❖ Étant donné l'importance de la ponctualité de la perception des paiements au titre des ESP, le commissaire a approuvé une vérification des pratiques de comptabilisation des recettes de la GRC dans le cadre du plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2022-2023 à 2026-2027. Mais compte tenu de la vérification des états financiers consolidés menée en 2023 par le BVG, la portée de la vérification a changé pour se centrer sur le recouvrement de CD, et le titre a été modifié à *Vérification des pratiques de perception des recettes de la GRC*.

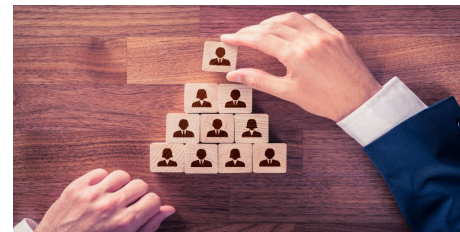
1. Ce montant comprend les recettes générées par les ESP, les protocoles d'entente, etc.

2. États financiers de la GRC pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023.

Gouvernance

Une structure de gouvernance de la perception des recettes générées par la police contractuelle est en place et rendue officielle par les ESP.

- L'article 20 de la *Loi sur la GRC* autorise le **ministre de la SP à conclure des ententes avec les PT** pour le recours aux services de police de la GRC.
- Par ailleurs, la Loi stipule que le ministre peut, avec l'approbation du Conseil du Trésor (CT), déterminer le montant que les PTM verseront en contrepartie.
- **À titre de fournisseur de services, la GRC n'est pas partie signataire des ESP.** Ce sont les PTM qui déterminent le niveau, le budget et les priorités en matière de services de police, mais ils le font en consultation avec la GRC.
- **Les ESP fournissent le cadre de gouvernance des services de police contractuels et de perception des recettes.** Toutes les composantes des recettes, dont la base de calcul des paiements, la méthode de paiement et le règlement des différends, sont énoncées dans les ESPPT.
 - L'article 17 (méthode de paiement) renferme les conditions de facturation des services de police aux partenaires contractuels. Les factures sont établies en fonction du quart des coûts estimés pour un exercice donné.
 - L'article 23 (différends) énonce la procédure à invoquer pour régler les différends liés aux paiements qu'il n'est pas possible de résoudre par consultation informelle entre les parties.
- L'article 21 des ESPPT (article 19 des ESPM) prévoit la mise sur pied du Comité de la gestion des contrats (CGC) chargé de renforcer la gouvernance des parties contractantes. Le CGC est l'organe par lequel le SP, les PTM et la GRC s'échangent de l'information, se consultent et collaborent en ce qui concerne la prestation de services, les politiques relatives aux services de police et d'autres questions susceptibles d'influer sur la gouvernance, les coûts, la qualité ou la capacité de prestation de service.
 - L'article 22 prévoit des examens quinquennaux qui permettront de soulever des questions importantes, notamment d'ordre financier, découlant de la mise en oeuvre des ESP.



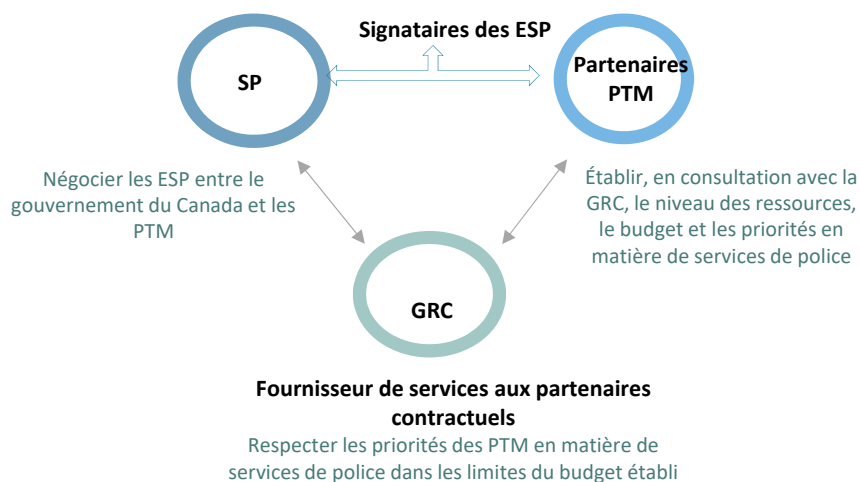
- De plus, en vertu des ESP, le CGC est responsable de l'élaboration et de la supervision du **document d'accompagnement, présenté dans les ESP comme guide des procédures administratives et d'interprétation.** La majorité du document d'accompagnement s'applique aux ESPM en ce que les conditions émanent des ESPPT. Le document d'accompagnement :
 - a été mis au point en collaboration avec les représentants des PT, de la GRC et de SP pour aider à l'interprétation et à la mise en oeuvre des ESP;
 - est défini dans les ESP sans en faire partie intégrante et n'est pas juridiquement contraignant;
 - est approuvé par le CGC et porte les initiales des coprésidents des CGC fédéral et PT, comme l'exigent les ESP;
 - se veut un document évolutif qui est modifié périodiquement afin qu'il demeure pertinent et à jour.

Dans ce cadre de gouvernance, la GRC gère la perception des recettes générées par les ESP. Centre de décision du secteur d'activité de la police contractuelle, la SDASSP s'occupe du règlement des problèmes ayant trait aux ESP, ce qui comprend des fonctions d'analyse, de rapport, de modélisation de données et de négociation. Gestion générale et Contrôle (GGC) supervise la facturation et la perception des recettes relatives aux services de police fournis en vertu des ESP.

Rôles et responsabilités

Ministère de la SP

- Signataire pour le compte du gouvernement du Canada des contrats avec les partenaires PTM afin que la GRC fournisse des services de police
- Autorité fédérale chargée des contrats des ESP



CGC

- Appuyer la prestation des services de police et renforcer la gouvernance et la responsabilisation des parties contractantes
- Communiquer de l'information à SP, aux PTM et à la GRC pour encourager la consultation et collaborer en ce qui concerne la prestation de services, les politiques relatives aux services de police et d'autres questions qui influent sur la gouvernance, les coûts, la qualité ou la capacité de prestation de service
- Composé d'un représentant de chaque PT, de SP et de la GRC

Gestion financière par la GRC des contrats de services de police aux fins de la perception des recettes générées par les ESP

GGC

- Soutenir l'utilisation et la protection responsables des ressources financières et matérielles de la GRC

GF DG

- Établir des plans et des rapports relatifs aux recettes générées par les ESP
- Assurer un équilibre entre le système financier et les recettes et crédits approuvés
- Superviser et orienter les activités de perception des recettes générées par les ESP

CGPC

- Fournir des conseils sur la comptabilité des recettes et des CD
- [CAVIARDÉ]

DGG (régions)

- Harmoniser les pratiques de gestion financière avec les services fournis en vertu des ESP

GF divisionnaire

- Produire des factures trimestrielles aux partenaires
- Répondre aux questions des partenaires au sujet des factures
- Consulter le personnel des PTM pour résoudre à l'amiable les questions liées aux paiements



Services de police contractuels et autochtones (SPCA)

SDASSP

- Centre de décision du secteur d'activité de la police contractuelle
- Garantir la mise en oeuvre uniforme des ESP avec les partenaires PTM en ce qui concerne les fonctions et les responsabilités de la GRC sur les plans financier, opérationnel et administratif

Divisions

C. div.

- Consulter les partenaires en vue de régler les différends liés aux paiements
- Renvoyer, au besoin, les différends à un échelon supérieur aux fins de résolution

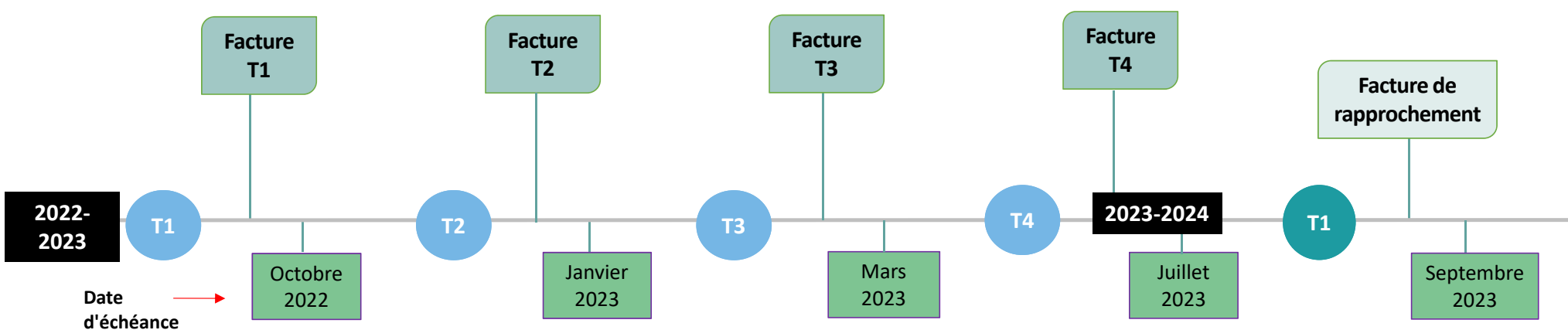
SSO

- Faire un suivi auprès des partenaires sur les sommes dues
- Consulter les partenaires pour résoudre à l'amiable les questions liées au paiement

Processus de perception des recettes

Conformément à l'article 17 de l'ESP PT et à l'article 16 de l'ESPM, les PTM sont tenus de régler les factures des services de police dans les 45 jours suivant la date de leur réception.

- La GF divisionnaire produit une facture trimestrielle à l'aide de l'application de facturation des services de police contractuels dans le système TEAM, qu'elle envoie aux partenaires. Les divisions fournissent aussi des renseignements afin de répondre aux besoins de chaque partenaire contractuel, réduire le nombre de questions sur la facturation et faciliter le versement des paiements avant la date d'échéance.
- Les partenaires contractuels reçoivent des factures trimestrielles à régler le ou vers le 1^{er} juillet, 1^{er} octobre, 1^{er} janvier et 31 mars de chaque exercice, pour les trimestres (T) se terminant le 30 juin, le 30 septembre, le 31 décembre et le 31 mars.
- Les factures produites se basent sur le quart des coûts estimés des services fournis durant l'exercice et convenus avec les partenaires et la GRC; des ajustements peuvent y être apportés pour tenir compte des changements aux budgets des partenaires. Un rapprochement des coûts réels au montant facturé est effectué au premier trimestre de l'exercice suivant.

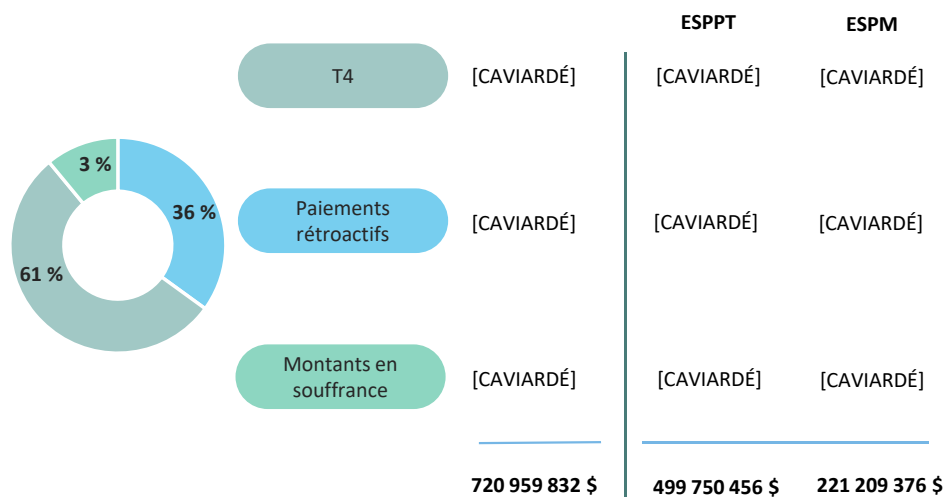


Comptes débiteurs (CD)

À l'exercice financier se terminant le 31 mars 2023, les paiements dus pour les services fournis en vertu des ESP qui n'ont pas été versés par les partenaires contractuels sont enregistrés en tant que CD dans les états financiers de la GRC. Les CD sont décrits en détail dans les notes des états financiers de la GRC pour 2022-2023.

Le tableau 2 montre que des CD au montant de **720 959 832 \$** ont fait partie de l'échantillon évalué dans le cadre de la vérification et se composaient de trois éléments.

Tableau 2 – Composition des CD de l'échantillon évalué au 31 mars 2023



Les sommes des recettes générées jusqu'au 31 mars 2023 (T4) ont été facturées en mai 2023 et sont dues 45 jours à partir de la date de facturation (juillet 2023); elles sont considérées comme créances de 2022-2023. Les montants impayés du **T4 représentaient 61 %** de l'échantillon.

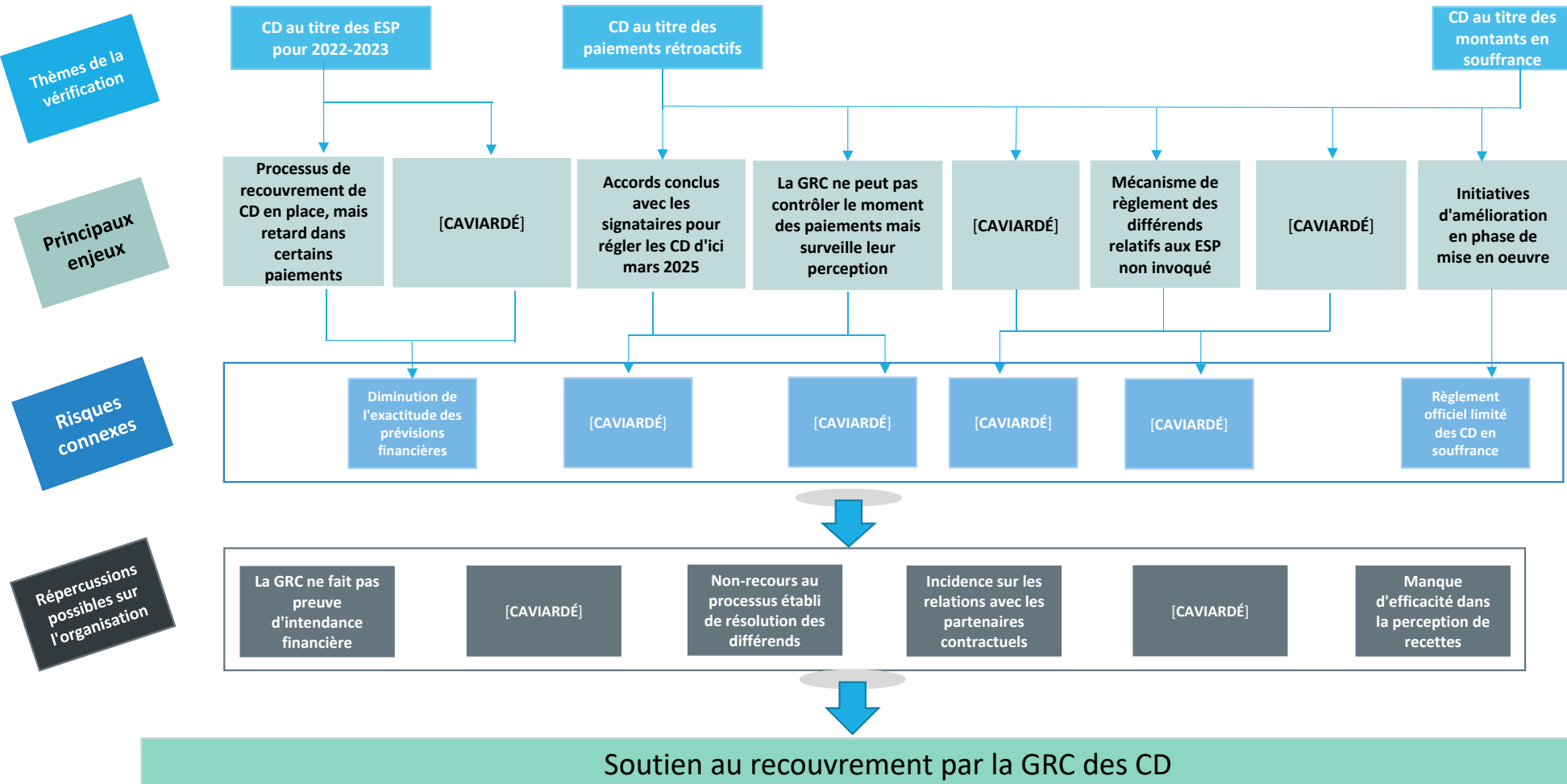
En août 2021, le CT a signé le premier accord de négociation collective (ANC) avec la Fédération de la police nationale (FPN), qui représente les membres de la GRC. L'ANC prévoyait des hausses salariales rétroactives pendant quatre années financières, de 2017-2018 à 2020-2021. Les **paielements rétroactifs non versés représentaient 36 %** de l'échantillon.

Les montants en souffrance comprennent les éléments échus (délai de 45 jours dépassé) que les partenaires contractuels n'ont pas payés au 31 mars 2023. [CAVIARDÉ]. **Les montants en souffrance représentaient 3 %** de l'échantillon évalué.



Principales observations

Sommaire des enjeux et des répercussions - Recouvrement de CD





CD au titre des
services de police
pour 2022-2023

Recouvrement de CD pour 2022-2023

Un processus national et divisionnaire est en place pour percevoir les recettes générées par la police contractuelle conformément aux ESP et bénéficie de la supervision de la GF DG.

En novembre 2012, la GF DG a élaboré le processus de recouvrement des comptes impayés au titre des ESP de la GRC, qui vise à fournir une orientation aux GF divisionnaires pour soutenir le recouvrement des sommes ayant dépassé l'échéance des 45 jours. Le processus a été actualisé en 2023-2024.

- La GF DG produit chaque mois un rapport sur les CD en souffrance à partir des données de paiement du système TEAM afin de recenser les comptes impayés. Le rapport est diffusé aux GF divisionnaires, à la SDASSP et à SP pour faciliter la perception des recettes.
- Conformément à l'objectif de la GRC de résoudre les problèmes de paiement au plus bas niveau possible, la GF divisionnaire assure le suivi des comptes impayés et informe la GF DG de l'issue des discussions avec les partenaires.
- La GF divisionnaire fait souvent appel au soutien du SSO pour connaître la raison des retards de paiement de la part des partenaires contractuels. La GF et le SSO divisionnaires comptent sur leurs relations avec les partenaires contractuels pour engager des discussions de suivi sur les paiements, [CAVIARDÉ]
- La GF DG se réunit mensuellement avec SP et la SDASSP pour examiner l'état d'avancement des efforts de recouvrement des CD afin que SP puisse aborder les questions pertinentes durant ses appels bilatéraux avec les PT.

L'équipe de vérification a examiné l'échantillon de CD au titre des ESPPT et des ESPM au 31 mars 2023 afin d'évaluer l'efficacité du processus de perception des recettes pour 2022-2023. Cet échantillon comprenait :

- les CD relatifs aux factures envoyées aux partenaires contractuels du 1^{er} juillet (T1) au 31 décembre 2022 (T3);
- les CD relatifs aux factures envoyées aux partenaires contractuels le ou avant le 24 mai 2023 (T4). Le règlement de ces factures était dû dans les 45 jours - en juillet 2023 (exercice 2023-2024).

CD du T1 au T3

- Le tableau 3 montre les résultats de l'évaluation de l'échantillon de CD du T1 au T3, au 31 mars 2023.
 - [CAVIARDÉ]
 - L'équipe de vérification a constaté que des paiements partiels ont été versés [CAVIARDÉ] pour régler la facture du T1 et [CAVIARDÉ] pour la facture du T3 de l'exercice suivant.
 - Cependant, à l'époque de la vérification en décembre 2023, [CAVIARDÉ]

Tableau 3 – CD du T1 au T3 de 2022-2023

ESPPT (en \$)	ESPM (en \$)	Païement à la fin de l'exercice (en \$)	En souffrance (en \$)
[CAVIARDÉ]			

Recouvrement de CD pour 2022-2023

CD du T4

Les tableaux 4 et 5 montrent les résultats de l'évaluation de l'échantillon de CD au 31 mars 2023 et le moment où le paiement a été versé en 2023-2024. L'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- La majorité des CD des PT (93 %) et des municipalités (94 %) a été réglée en juillet ou avant.
- 7 % des sommes dues par les PT [CAVIARDÉ] et 6 % de celles dues par les municipalités [CAVIARDÉ] ont été versées après l'échéance des 45 jours.
- Toutes les factures du T4 de 2022-2023 ont été recouvrées des PT dans un délai de cinq mois, et 99 % ont été recouvrés des municipalités au bout de deux mois.

Tableau 4 – CD des PT du T4 au 31 mars 2023 (en \$) et moment du versement du paiement

CD du T4 réglés par les PT (en \$)			Paiements du T4 par mois (en %)				
CD du T4	Paiement du T4	En souffrance	Mai	Juin	Juillet	Déc.	
[CAVIARDÉ]							
Total	320 641 534	(320 641 534)	-	3 %	13 %	77 %	7 %

Tableau 5 – CD des municipalités du T4 au 31 mars 2023 (en \$) et moment du versement du paiement

CD du T4 réglés par les municipalités (en \$)			Paiements du T4 par mois (en %)				
CD du T4	Paiement du T4	En souffrance	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.
[CAVIARDÉ]							
Total	117 684 054	(117 681 773)	2 281	7,1 %	6,5 %	80,5 %	5,7 %

Recouvrement de CD pour 2022-2023

- Le tableau 6 montre que les CD en souffrance relatifs aux recettes de 2022-2023 (T1 à T4) se chiffraient à 442 472 371 \$.
- Les CD du T4 de l'échantillon évalué représentaient les plus importantes créances au 31 mars 2023, soit 61 % des paiements dus.
- La GRC a perçu 439 181 132 \$ dans les cinq mois suivant la fin de l'exercice, ce qui a laissé moins de 1 % des CD non recouvrés.
- Même si certains paiements sont en retard, l'évaluation de l'échantillon a montré que **99 % des CD** relatifs aux services de police fournis en 2022-2023 facturés **ont été recouvrés** par la GRC à la fin de l'exercice.

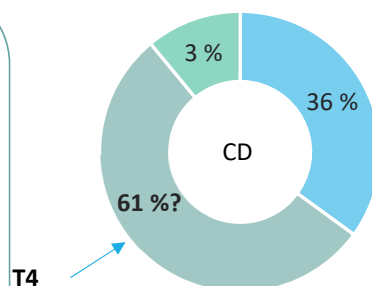


Tableau 6 – CD du T1 au T4 de 2022-2023

	CD au 31 mars 2023 (en \$)	Paiement à la fin de l'exercice (en \$)	En souffrance (en \$)
ESPPT, T1-T3	[CAVIARDÉ]		
ESPM, T1-T3			
ESP PT, T4			
ESPM, T4			
Total	442 472 371	(439 181 132)	3 291 239
		99 %	1 %



POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

La GRC a mis en place un **processus efficace** de perception des recettes, dont il est important d'exercer une saine intendance financière étant donné que la police contractuelle représente plus de 90 % des recettes de la GRC et que la GRC est en mesure de réaffecter une partie des sommes engendrées par les dépenses de fonctionnement directes engagées pour financer les dépenses connexes. [CAVIARDÉ] elle emploie un mécanisme de suivi auprès des partenaires pour encaisser les montants dus.

[CAVIARDÉ]



CD au titre des
des paiements
rétroactifs

Recouvrement des CD au titre des paiements rétroactifs

Les paiements rétroactifs représentent 36 % de l'échantillon de CD évalué au 31 mars 2023. Cela dit, des ententes sont en cours d'élaboration entre SP et les partenaires contractuels pour établir un calendrier de paiement.

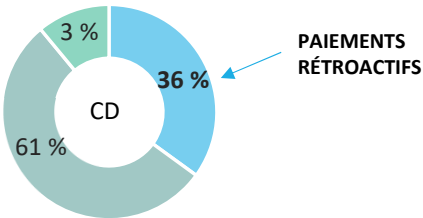
- Les recettes constatées sont le produit de la prestation d'un service dont le paiement reste à recevoir. Les paiements rétroactifs ont été considérés comme produits à recevoir par la GRC lorsque l'ANC a été signé avec la FPN en août 2021. L'estimation des paiements rétroactifs a été inscrite aux états financiers de la GRC de 2021-2022.
- La GRC a achevé les factures des paiements rétroactifs de l'exercice précédent à l'intention des partenaires contractuels en 2022-2023 selon le principe de partage des coûts sur lequel reposent les ESP. Les paiements rétroactifs seront déposés au Trésor puisque la GRC a obtenu des fonds pour le coût des paiements rétroactifs intégraux prévus dans l'ANC en 2021-2022.
- En raison de l'importance des répercussions financières des paiements rétroactifs, **SP a conclu des accords avec les partenaires contractuels en 2023-2024 pour établir les conditions de ces paiements.**
 - Les paiements pouvaient être effectués :
 - 1) dans les 45 jours;
 - 2) Un plan prolongé avec la possibilité de payer jusqu'au 31 mars 2025.
 - Tout montant impayé après le 31 mars 2025 sera en souffrance, et des mesures de recouvrement seront prises conformément aux ESP.
 - [CAVIARDÉ]
- SP a fourni à la GF DG les PE signés par les partenaires contractuels et un outil de suivi des paiements rétroactifs pour informer la GRC de l'état d'avancement du processus, actuellement en cours.
- [CAVIARDÉ] La GF DG surveillera la mise en oeuvre des accords en vue d'encaisser les paiements d'ici mars 2025.
- [CAVIARDÉ]



Recouvrement des CD au titre des paiements rétroactifs

Les tableaux 7 et 8 montrent les résultats de l'évaluation de l'échantillon de CD en souffrance au titre des paiements rétroactifs reçus en novembre 2023. Il est ressorti de cette vérification que :

- 60 % (98 583 976 \$) des paiements rétroactifs des PT ont été reçus.
- 15 % (14 952 256 \$) des paiements rétroactifs des municipalités ont été reçus.
- Globalement, 43 % du total des paiements rétroactifs prévus dans les ESPM et ESPPT ont été reçus (113 536 232 \$ de 263 058 180 \$).



POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Les montants des paiements rétroactifs représentent d'importants CD pour la GRC. En tant que fournisseur de services, la GRC peut seulement surveiller le respect des conditions de paiement prévues dans l'accord en vue d'encaisser les paiements rétroactifs. La GRC devra nécessairement s'assurer, en étroite collaboration avec SP, que tout est mis en oeuvre pour percevoir les montants impayés en 2025, conformément aux mécanismes de règlement des différends liés aux paiements prévus dans les ESP. La GRC a fourni des services de police relativement aux CD en question et prend en charge les risques associés à tout paiement rétroactif non versé. De plus, il s'agit du premier ANC pour les membres de la GRC, mais les paiements rétroactifs pourraient être des éléments de coût récurrents dans le cadre des négociations collectives. De saines pratiques d'intendance financière en ce qui a trait aux questions de paiements prévus dans les ANC favoriseront la perception ponctuelle des recettes.

Tableau 7 – CD au titre des paiements rétroactifs des PT, novembre 2023

	En date du 31 mars 2023 (en \$)	Paiement (en \$)	En souffrance (en \$)
[CAVIARDÉ]			
Total	164 080 045	(98 583 976)	65 496 069
		60 %	40 %

Tableau 8 – CD au titre des paiements rétroactifs des municipalités, novembre 2023

	En date du 31 mars 2023 (en \$)	Paiement (en \$)	En souffrance (en \$)
[CAVIARDÉ]			
Total	98 978 135	(14 952 256)	84 025 879
		15 %	85 %



CD au titre des
montants impayés

Recouvrement des CD en souffrance

Il est ressorti de la vérification que les CD en souffrance représentaient seulement 3 % de l'échantillon évalué au 31 mars 2023. [CAVIARDÉ].

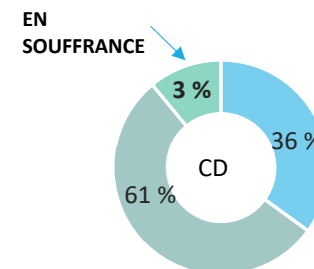
- **Les CD en souffrance au 31 mars 2023** faisant partie de l'échantillon évalué comprennent tous les comptes ayant dépassé le délai de 45 jours et que les partenaires contractuels n'ont pas payé [CAVIARDÉ] (y compris les sommes non versées du T1 au T3 de 2022-2023).
- Le tableau 9 montre les résultats de l'évaluation de l'échantillon de CD en souffrance dus par les PT, et le tableau 10 présente les résultats des municipalités.
- Au 31 mars 2023, les CD en souffrance des PT s'élevaient à 15 028 877 \$; ceux des municipalités, à 4 547 187 \$.
 - L'équipe de vérification a constaté que des paiements partiels ont été versés [CAVIARDÉ] pour régler la facture du T1 et [CAVIARDÉ] pour la facture du T3 de l'exercice suivant.
 - [CAVIARDÉ]

Tableau 9 – CD en souffrance des PT et recouvrement à la fin de l'exercice

	Montants impayés (en \$)	Paie ment (en \$)	En souffrance (en \$)
[CAVIARDÉ]			
Total	15 028 877	(575 398)	14 453 479
		4 %	96 %

Tableau 10 – CD en souffrance des municipalités et recouvrement à la fin de l'exercice

	Montants impayés (en \$)	Paie ment (en \$)	En souffrance (en \$)
[CAVIARDÉ]			
Total	4 547 187	(282 427)	4 264 760
		7 %	93 %



Recouvrement des CD en souffrance

L'équipe de vérification a évalué le classement par échéance de l'échantillon de CD en souffrance afin de déterminer le délai de souffrance.

- Le tableau 11 contient le nombre de CD en souffrance par PT, la valeur en dollars et le délai de souffrance des CD de l'échantillon évalué. Le tableau 12 présente les renseignements sur les CD de l'échantillon municipal.

Tableau 11 – Classement par échéance des CD en souffrance des PT, [CAVIARDÉ]
(nombre de différends, valeur en dollars)

ANNÉES	PROVINCES						TOTAL
	E	M	K	D	J	B	
TOTAL	[CAVIARDÉ]						15 028 877 \$

Tableau 12 – Classement par échéance des CD en souffrance des municipalités, [CAVIARDÉ]
(nombre de différends, valeur en dollars)

ANNÉES	MUNICIPALITÉS						TOTAL
	E	K	F	D	H	J	
TOTAL	[CAVIARDÉ]						4 547 187 \$

Recouvrement des CD en souffrance

D'après les résultats du classement par échéance de l'échantillon de CD présentés aux tableaux 11 et 12, l'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- [CAVIARDÉ]



L'équipe de vérification a examiné l'échantillon de CD en souffrance pour évaluer les mesures que la GRC a prises afin de recouvrer les anciens comptes. Voici ce qu'il en est ressorti :

- [CAVIARDÉ]
 - Des courriels échangés entre la GF DG, la SDASSP et les divisions, des notes d'information, des documents à l'appui et des relevés de compte ont été conservés. [CAVIARDÉ]
 - [CAVIARDÉ]
 - Les employés divisionnaires interviewés dans les divisions ont compris leurs responsabilités quant au suivi continu, mais ont indiqué que **les attentes relatives à la documentation des efforts de recouvrement n'étaient pas clairement définies et ne pas savoir quand renvoyer un compte impayé à la GF DG afin de poursuivre les mesures de recouvrement.**
- De la même manière, la GF DG et la SDASSP n'avaient pas clairement établi d'échéancier selon lequel les CD en souffrance doivent être renvoyés à SP.
- Les employés de SP interviewés ont déclaré à l'équipe de vérification que les CD en souffrance posaient problème quant au suivi, [CAVIARDÉ] et leur intervention arrivait tard dans le processus de règlement informel des différends.

Montants en souffrance – Initiatives de perception

La GRC a récemment mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives pour renforcer le processus de recouvrement des CD en souffrance.

- En 2022, la GF DG a mis en place une application d'exemples concrets de clients dans TEAM pour favoriser la conservation de l'information dans un répertoire central et accroître la surveillance des factures contestées de la part des partenaires contractuels.
- La GF DG a mis à jour le processus de recouvrement des comptes impayés au titre des ESP de la GRC qui sera mis en oeuvre en avril 2024 afin de combler les lacunes en la matière (diagramme de processus à l'annexe B).
 - Le processus à jour renferme les rôles et les responsabilités de la GRC, prévoit un délai de 90 jours pour le règlement informel et définit les attentes quant à la documentation ainsi que les étapes de recours pour déterminer si des procédures officielles doivent être invoquées.
 - Le processus a été diffusé puis approuvé par les GF divisionnaires, CGPC et la SDASSP.
 - Dans le cadre de ce processus, la SDASSP et les GF divisionnaires doivent communiquer le rapport sur les CD aux SSO, aux DGG et aux c. div. Cela dit, les responsabilités des SSO et des c. div. ne sont pas décrites dans le processus à jour.
- Tous les intervenants qui ont un rôle à jouer dans le suivi des comptes impayés doivent se concerter pour s'assurer que la GRC ne ménage aucun effort afin de percevoir ses recettes. Il est possible d'inclure officiellement les rôles et les responsabilités des SSO et des c. div. dans le nouveau processus.
- À la demande de la DPF de la GRC, SP a fourni à la GRC un plan de travail sur les créances en souffrance en novembre 2023 afin de collaborer à l'accélération du recouvrement des CD impayés.
 - Le plan de travail conjoint se veut un outil à utiliser au cours des réunions mensuelles pour évaluer les progrès, cerner les difficultés et adapter les stratégies en conséquence.
 - Le plan de travail fait état de huit priorités à respecter pour régler la question des CD en souffrance bilatéraux et dans plusieurs territoires de compétence, de l'avancement des initiatives et des prochaines étapes. Le plan de travail a été approuvé en avril 2024.

Vu le recouvrement de certains comptes en souffrance, il est possible d'officialiser le processus entre la GRC et SP afin de poursuivre la perception des sommes dues.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

En suivant un processus établi de recouvrement des CD en souffrance et en tenant des documents à l'appui du règlement informel, la GRC pourra déterminer quand tous les moyens de percevoir les sommes dues ont été épuisés. Sans attentes clairement définies pour tous les intervenants, [CAVIARDÉ] et déterminer quand renvoyer officiellement les différends à SP, signataire et échelon supérieur, pour obtenir un règlement. Conformément aux ESP, il appartient à la partie signataire d'entreprendre le processus de règlement officiel.

La GRC ne peut pas mettre fin à la prestation de ses services de police dans le but d'obtenir un paiement. [CAVIARDÉ]



Règlement des différends

Bien que les CD en souffrance représentent 3 % de l'échantillon évalué, le processus de règlement des différends, tel qu'il est défini dans les ESP, n'est pas suivi pour tenter de recouvrer ces comptes.

- Les ESP prévoient un processus officiel de règlement des différends tout en mettant de l'avant que les différends liés aux paiements ne peuvent pas toujours être résolus à l'amiable.
 - Dans le document d'accompagnement, il est précisé qu'un processus informel de prévention des différends doit être engagé au niveau de sous-ministre adjoint (SMA) pour les CD échus depuis 90 jours. Dès que le CD affiche un retard de 365 jours, il faut produire un avis officiel de règlement de différends.
- [CAVIARDÉ]
- [CAVIARDÉ]
- [CAVIARDÉ]
- **Un processus de radiation des créances est aussi en place** conformément au chap. 3.10 du *Manuel de la gestion financière* de la GRC, au *Règlement sur la radiation des dettes, 1994*, et à la délégation de pouvoirs de la GRC.
 - [CAVIARDÉ]
 - [CAVIARDÉ]

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

[CAVIARDÉ] Le processus officiel de règlement des différends est un mécanisme qui vise à résoudre les différends relatifs à des montants impayés, mais qui n'a jamais été invoqué ni par SP ni par les partenaires contractuels jusqu'en 2023-2024. Sans engagement à recourir aux processus existants pour recouvrer les CD en souffrance, le processus ne donnera pas lieu au règlement attendu en temps opportun. [CAVIARDÉ] Vu que le document d'accompagnement se veut un document évolutif qui est modifié périodiquement, il est **possible d'examiner le processus** pour déterminer les changements à y apporter afin que les parties puissent y recourir dès que les paiements sont en souffrance depuis 90 jours.



Règlement officiel des différends

- **Article 23 des ESPPT**, article 20 des ESPM
- Les signataires invoquent le processus de règlement des différends par avis écrit.
- Processus comportant les étapes de recours et les délais de règlement
- **Arbitrage exécutoire si le différend n'est pas réglé dans les 270 jours**

Interprétation du document d'accompagnement

- Schéma de processus comportant **les étapes et les délais de règlement des différends liés aux paiements**
- Différends dans un ou plusieurs territoires de compétence PT et les municipalités
- **CD en souffrance depuis 90 jours** : processus informel de prévention des différends engagé au niveau de SMA
- **Avis officiel par écrit dès qu'une facture est échue depuis 365 jours**
- **ESPM** : avis officiel par écrit du c. div.



Information supplémentaire

Facturation à des tiers

Pour améliorer la conformité aux directives, il conviendrait de conseiller davantage les chefs de service et les Services nationaux de comptabilité et de réinstallation (SNCR) sur les pouvoirs de la GRC en matière de facturation de ses services de police à des tierces parties.

- Le **pouvoir d'imputer des frais est prévu à l'article 20 de la Loi sur la GRC**, ce qui requiert la conclusion d'un accord avec la province, le territoire ou la municipalité. Ces accords sont les ESP.
- En 2018-2019, la GRC a mis en oeuvre un nouveau modèle de financement des Services de police contractuels, qui garantit la conformité avec la directive du CT sur l'imputation et les autorisations financières spéciales, afin d'appuyer les demandes de financement accru.
- Pendant sa mise en oeuvre du nouveau modèle, la GRC a examiné ses pratiques de facturation et a déterminé qu'elle facturait toujours directement aux tiers ses services de police, ce qui ne relevait pas de ses pouvoirs et allait à l'encontre de la directive.
- Parmi les cas de facturation de tiers figuraient des factures pour services de police fournis à des organisateurs d'événements spéciaux (festivals), à des ministères de gouvernements PT non chargés de l'application de la loi et à des corps policiers indépendants.
- La GF DG a donné en 2020-2021 la directive aux divisions de mettre fin aux accords de facturation de tiers et de s'assurer que toutes les demandes de services de police supplémentaires sont facturées dans le cadre des ESP existantes. Un document d'information a été présenté au CGC en janvier 2021 qui éclaircit les pouvoirs de la GRC en matière de recettes.

Facturation directe à des tiers

- Dans le tableau 13 figurent les résultats de l'évaluation d'un échantillon de factures initiées par des chefs de service.
 - 44 % des opérations évaluées (11 de 25) concernaient des services de police qui auraient dû être facturés en vertu des ESP** (ex. : heures supplémentaires - concert, déplacement de prisonniers, gardiens et surveillantes) et représentaient une valeur de 50 233 \$.
- [CAVIARDÉ]
- De plus, le chap. 37.4 Événements spéciaux du *Manuel des opérations* de la GRC stipule que les divisions devraient élaborer une politique de recouvrement des coûts relatifs aux services de police fournis lors d'événements spéciaux. La politique a été modifiée la dernière fois en 2016, mais ne tient pas compte des nouvelles pratiques de facturation.

Tableau 13 – Facturation à des tiers

Opération examinée		Coût relatif aux ESP		% du coût relatif aux ESP	
Opérations	Montants (en \$)	Opérations	Montants (en \$)		
[CAVIARDÉ]					
Total	25	179 754	11	50 233	-

Facturation à des tiers

Équipes intégrées du LMD

- Des équipes intégrées ont été créées dans le LMD (C.-B.) de concert avec la GRC afin de fournir des services de police spécialisés (analyses judiciaires, intervention d'urgence, lutte contre l'exploitation des enfants, etc.), à l'exception de l'équipe intégrée d'enquête sur les homicides, régie dans le cadre de l'ESPP avec la C.-B.
- Certains services de police indépendants qui n'ont pas établi d'ESP avec la GRC font partie des équipes intégrées.
 - Des protocoles d'entente (PE) exposant les conditions des services fournis aux équipes intégrées ont été conclus entre la Division E et chaque service de police indépendant.
- Tous les coûts associés aux services de police fournis aux équipes intégrées sont facturés directement aux services de police indépendants; [CAVIARDÉ]
- [CAVIARDÉ]



POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Bien que la valeur monétaire des échantillons de factures évalués ne soit pas significative, il est nécessaire d'informer davantage les chefs de service et les SNCR au sujet des pouvoirs liés aux recettes afin d'assurer la conformité. [CAVIARDÉ]

Modernisation

Au courant de la dernière année, la GF DG a élaboré des initiatives de modernisation (exemples concrets de clients dans TEAM) visant à améliorer le processus de perception des recettes; elle avait déjà relevé des améliorations au recouvrement des comptes impayés. À l'appui de la modernisation continue, l'équipe de vérification a réalisé un exercice d'évaluation comparative des pratiques de perception de recettes d'organisations externes.

- L'équipe de vérification a réalisé un exercice d'évaluation comparative dans le but de fournir des renseignements sur les pratiques de perception de recettes en place dans deux **organismes fédéraux et deux services de police indépendants**.
- Le tableau 14 présente les résultats de l'exercice.
 - **Diverses pratiques** ont été relevées : imposition d'intérêts de retard, paiement anticipé des services, pénalités.
 - À l'inverse, la GRC ne recourt pas à l'imposition d'intérêts ou de pénalités pour percevoir des paiements.

Tableau14 – Résultats de la comparaison par organisation

Pratiques de perception	Organisations				
	GRC	1	2	3	4
Intérêts	Non	Oui	Oui	S.o.	Oui
Pénalités	Non	S.o.	S.o.	S.o.	Oui
Paiement anticipé	Non	S.o.	S.o.	Oui	Oui
Processus formel de résolution des différends	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

- L'exercice a par ailleurs permis de constater des différences dans les pratiques relatives aux recettes des quatre organisations :
 - 3 ont recouru à des accords à court et long termes pour fixer les conditions des services. Ces accords prenaient la forme de PE, de lettres d'accord et d'autres types d'accords à long terme.
 - 2 possédaient des groupes de **facturation et de perception centralisés** pour tous les accords susmentionnés.
 - 1 **assurait le suivi des CD manuellement** à l'aide d'Excel.
 - 4 **avaient des processus et des politiques en place en ce qui a trait à la provision pour créances douteuses et à la radiation des créances**.
 - 3 avaient mis en place des **initiatives de modernisation** visant à améliorer leurs pratiques de perception de recettes. Ces initiatives comprenaient, entre autres, l'amélioration des systèmes de TI et des processus de perception.

CE QUE NOUS AVONS APPRIS



Il ressort des résultats de la comparaison que **chaque organisation adapte ses ententes et ses pratiques de perception aux particularités de ses clients**. Bien qu'on ait relevé quelques points communs, les **ententes de la GRC sont uniques et ne peuvent pas être comparées** à celles d'autres organisations. La principale différence observée : la GRC n'impose pas d'intérêts sur les paiements en retard.



Conclusion

Conclusion

La structure de gouvernance des ESP permet à la GRC de gérer adéquatement la perception des recettes conformément aux politiques applicables à l'appui du recouvrement des CD. La perception des trois catégories de CD au 31 mars 2023 est généralement bien gérée. La GRC a recouvré 99 % des CD relatifs aux recettes générées par les services de police fournis en 2022-2023 (T1 au T4), que ses partenaires contractuels lui devaient. [CAVIARDÉ]

Des processus sont en place pour gérer les CD au titre des paiements rétroactifs, qui représentaient une part importante des CD pour 2022-2023. Des accords ont été conclus entre la partie signataire et les partenaires contractuels, dont les conditions stipulent que la GRC doit percevoir ses recettes d'ici mars 2025.

Renforcer le processus de recouvrement des CD en souffrance permettra à la GRC d'atténuer le risque financier lié aux anciens comptes impayés. Les comptes en souffrance représentent seulement 3 % des CD au titre des ESP, [CAVIARDÉ] Si des améliorations ont été apportées pour résoudre la question des comptes en souffrance, il est toujours possible :

- d'inclure officiellement les rôles et les responsabilités des SSO et des c. div. dans le processus de recouvrement des comptes impayés;
- d'officialiser le processus entre la GRC et SP afin de poursuivre le recouvrement des comptes impayés;
- d'examiner le processus de règlement des différends liés aux paiements décrit dans le document d'accompagnement pour déterminer les changements à y apporter pour que les parties puissent y recourir dès que les paiements sont en souffrance depuis 90 jours.

Pour renforcer la conformité aux directives, il est nécessaire d'informer davantage les chefs de services au sujet des pouvoirs de la GRC en matière de facturation de ses services de police à des tiers; [CAVIARDÉ]



Recommandations

La DPF devrait, en consultation avec le sous-commissaire aux SPCA et SP, au besoin :

1.	amener les c. div. et les SSO à officialiser et consigner leurs rôles et responsabilités dans le processus de recouvrement des comptes impayés au titre des ESP de la GRC;
2.	examiner les rôles et les responsabilités entre la GRC et SP pour renforcer les mécanismes de consultation relatifs à la perception des recettes dans les secteurs qui ne relèvent pas de la GRC; officialiser le processus de surveillance mensuel : établir un mandat où sont définis les rôles et les responsabilités liés à la mise à jour périodique des comptes en souffrance;
3.	examiner le processus de règlement des différends décrit dans le document d'accompagnement afin d'accroître son utilisation et son efficacité dans la résolution de la question des comptes en souffrance;
4.	en ce qui concerne les pratiques de facturation à des tiers : a. informer les chefs de service et les SNCR au sujet des pouvoirs de la GRC en matière de recettes concernant la facturation des services de police fournis à des tiers; b. examiner le chap. 37.4 Événements spéciaux du MO de la GRC pour mettre à jour la directive sur les pouvoirs en matière de recettes relatifs au recouvrement des coûts; c. [CAVIARDÉ]
5.	[CAVIARDÉ]



Annexes

Annexe A – Critères

1

Gouvernance

Une structure de gouvernance comportant des rôles et des responsabilités clairement définis et une supervision de la perception des recettes est en place et respectée.

2

Conformité

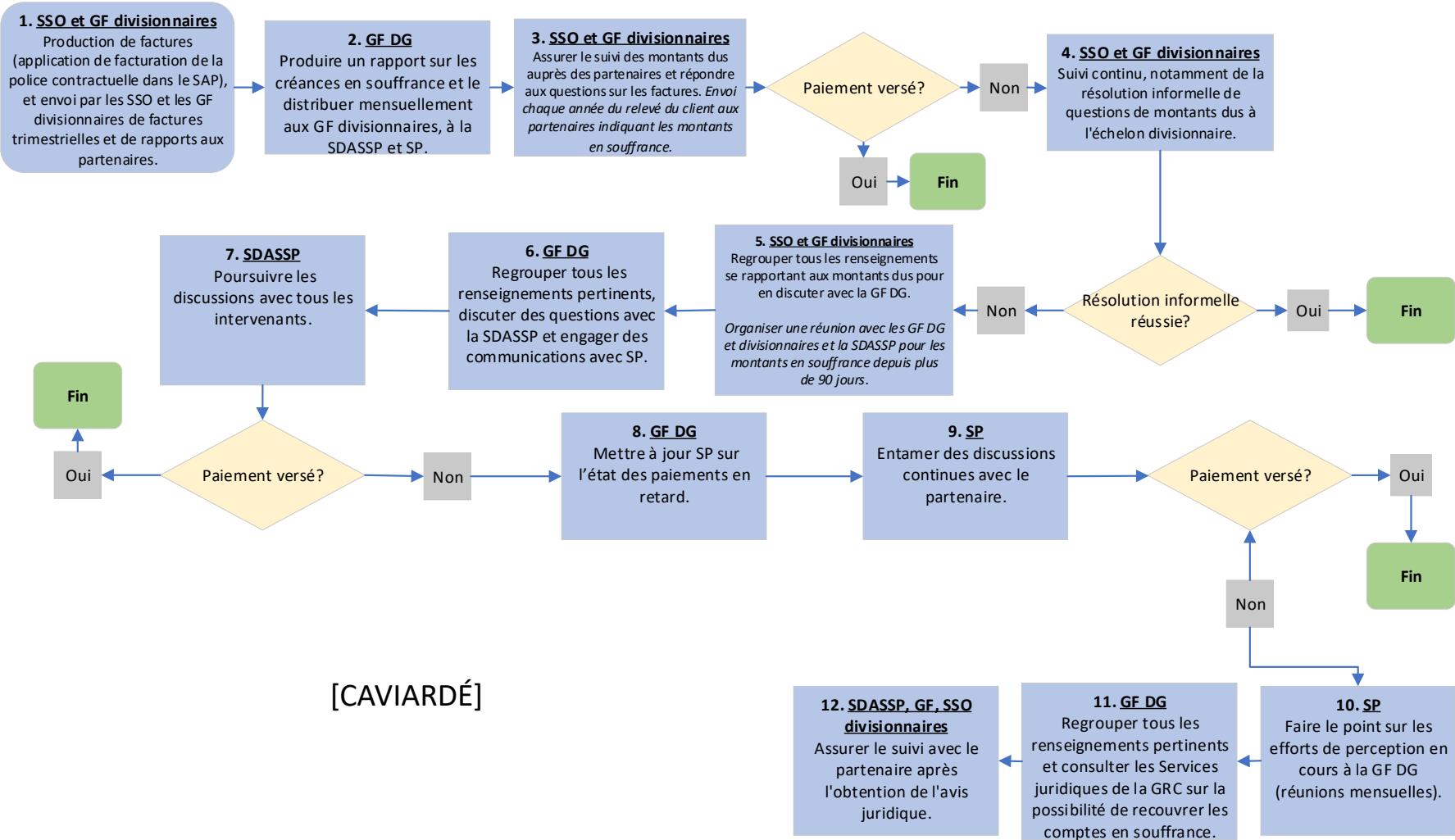
Des processus sont en place pour faciliter la perception des recettes en temps opportun et conformément aux politiques applicables.

3

Surveillance

Des mécanismes de suivi sont en place pour les CD, les comptes douteux et les différends liés aux recettes générées par les contrats de services de police afin d'appuyer la prise de décisions et l'amélioration continue.

Annexe B – Processus de contrôle des CD et de règlement des différends



[CAVIARDÉ]

Annexe C – Plan d'action de la direction (1/3)

Recommandation	Responsabilité	Mesures prévues	Date d'agenda
1. Amener les c. div. et les SSO à officialiser et consigner leurs rôles et responsabilités dans le processus de recouvrement des comptes impayés au titre des ESP de la GRC.	La direction générale (DG), SDASSP (SPCA), avec l'appui de la DG, GF (GGC), établira des processus, des rôles et des responsabilités liés à la perception des recettes générées par les ESP; la DG, Comptabilité générale, Politiques et Contrôle, agira à titre de centre de décision pour les processus liés aux comptes débiteurs de l'organisation et les dirigeants de la gestion générale aident les c. div. et les SSO à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion financière.	D'accord. Gestion générale et Contrôle (GGC) et les Services de police contractuels et autochtones (SPCA) adhèrent à la recommandation. À titre de centre de décision responsable des processus liés aux ESP, les SPCA produiront un document officiel qui décrit les rôles et les responsabilités liés au processus de recouvrement des comptes impayés au titre des ESP de la GRC. Parmi les intervenants figurent la DG et les divisions de la GRC ainsi que Sécurité publique Canada (SP). Ce document, qui servira de référence, permettra à tous les intervenants de bien comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Ce travail sera réalisé avec l'appui de GGC, responsable des processus organisationnels de surveillance et de recouvrement des comptes impayés et qui fournit aux SPCA un soutien à la gestion financière en ce qui touche les ESP. Par ailleurs, GGC aidera les c. div. et les SSO à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion financière.	31 mars 2025
2. Examiner les rôles et les responsabilités entre la GRC et SP pour renforcer les mécanismes de consultation relatifs à la perception des recettes dans les secteurs qui ne relèvent pas de la GRC. Officialiser le processus de surveillance mensuel : établir un mandat où sont définis les rôles et les responsabilités liés à la mise à jour périodique des comptes en souffrance.	DG, Gestion des finances, et DG, Sous-direction des accords sur les stratégies et les services de police	D'accord. GGC et les SPCA adhèrent à la recommandation. Ils continueront à collaborer avec le personnel de la GRC et de SP pour examiner les actuels rôles et responsabilités liés à la perception des recettes. Les SPCA et GGC s'appuieront sur le nouveau processus de surveillance des recettes établi entre la GRC et SP pour s'assurer qu'il comprend un mandat où sont définis les rôles et les responsabilités et de la GRC et de SP. Comme la DPF assure la surveillance et fournit des directives en matière de comptes en souffrance, GGC veillera à la surveillance périodique et à la production de rapports de gestion en ce qui touche les comptes en souffrance et fournira des conseils au besoin.	31 mars 2025

Annexe C – Plan d'action de la direction (2/3)

Recommandation	Responsabilité	Mesures prévues	Date d'agenda
3. Examiner le processus de règlement des différends décrit dans le document d'accompagnement afin d'accroître son utilisation et son efficacité dans la résolution de la question des comptes en souffrance.	DG, SDASSP, avec le soutien de la DG, Gestion des finances, et SP.	D'accord. Les SPCA adhèrent à la recommandation et veilleront à ce que toutes les parties comprennent mieux la clause relative aux différends. Ils s'assureront également d'inclure le recours à la clause de règlement des différends liés aux ESP dans le document de mandat qui sera rédigé en réponse à la recommandation 2.	31 mars 2025
4. En ce qui concerne les pratiques de facturation des tiers : a. Informer les chefs de service et les SNCR au sujet des pouvoirs de la GRC en matière de recettes concernant la facturation des services de police fournis à des tiers. b. Examiner le chap. 37.4 Événements spéciaux du MO de la GRC pour mettre à jour la directive sur les pouvoirs en matière de recettes relatifs au recouvrement des coûts. c. [CAVIARDÉ]	La DG, GF, continuera à fournir des directives et des conseils sur les pouvoirs liés aux recettes. La DG, SDASSP, avec l'appui de la DG, GF, et SP, produira des documents d'orientation sur les pouvoirs liés aux recettes en ce qui touche la facturation à des tiers de services fournis en vertu des ESP, [CAVIARDÉ] et mettra à jour la directive qui figure au chap. 37.4 Événements spéciaux du MO de la GRC.	D'accord. GGC et les SPCA adhèrent à la recommandation. GGC continuera à fournir des directives et des conseils sur les pouvoirs liés aux recettes. Si des activités ne sont pas conformes aux pouvoirs liés aux recettes, GGC et les SPCA étudieront les possibilités envisageables et recommanderont des solutions. GGC et les SPCA collaboreront à la rédaction d'un document qui reposera sur les directives fournies auparavant et décrira les pouvoirs en matière de recettes de la GRC liés à la facturation de tiers et aux événements spéciaux, et le transmettra aux SNCR ainsi qu'aux divisions aux fins de sensibilisation et de référence. [CAVIARDÉ] Les SPCA se serviront de l'information et des directives pour mettre à jour le chap. 37.4 Événements spéciaux du MO de la GRC afin que les pouvoirs adéquats en matière de recettes y soit indiqués.	31 mars 2025

Annexe C – Plan d'action de la direction (3/3)

Recommandation	Responsabilité	Mesures prévues	Date d'agenda
5. [CAVIARDÉ]	[CAVIARDÉ]	[CAVIARDÉ]	[CAVIARDÉ]