



Audit horizontal des frais de service et des activités de recouvrement des coûts – Rapport

Direction générale de la vérification
et de l'évaluation

Octobre 2024





Vous pouvez lire cette publication en ligne à l'adresse <https://ised-isde.canada.ca/site/verification-evaluation/fr/verification-interne/rapports-verification-interne-annee-fiscale>

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou un format substitut (braille, gros caractères, etc.), veuillez remplir le formulaire de demande de publication à l'adresse <https://www.ic.gc.ca/eic/site/iccat.nsf/frm-fra/EABV-9E9HE7> ou écrire à l'adresse suivante :

Centre de services aux citoyens d'ISDE
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
édifice C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa, ON K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (international) : 613-954-5031
ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389
Heures de bureau : de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)
Courriel : ISED@Canada.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission du ministère de l'Industrie, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que le ministère de l'Industrie soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec le ministère de l'Industrie ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/demander-laffranchissement-droit-dauteur-termes-conditions> ou communiquer avec le Centre de services aux citoyens d'ISDE aux coordonnées ci-dessus.



© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, représentée par le ministre de l'Industrie, 2025.

No de cat. lu4-444/2025

ISBN 978-0-660-76724-6

Also available in English under the title *Evaluation of Canada Small Business Financing Program*



Table des matières

1.0	Sommaire	6
1.1	Introduction.....	6
1.2	Contexte de l'audit.....	6
1.3	Aperçu des résultats de l'audit.....	7
1.4	Conclusion de l'audit et opinion présentée	8
1.5	Réponse de la direction.....	8
1.6	Déclaration de conformité.....	8
2.0	Renseignements généraux	9
2.1	Aperçu	9
2.2	Missions d'audit antérieures	13
2.3	Objectif, portée et méthode de l'audit.....	13
3.0	Conclusions et recommandations	15
3.1	Gouvernance et surveillance des frais de service	15
3.2	Frais de service et processus opérationnels	18
3.3	Gestion financière.....	21
4.0	Conclusion de l'audit	23
5.0	Annexe A : Critères de l'audit.....	24



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DPF	Dirigeant principal des finances
SGI	Secteur de la gestion intégrée
IPC	Indice des prix à la consommation
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
LFS	<i>Loi sur les frais de service</i>
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

1.0 Sommaire

1.1 Introduction

En 2017, le gouvernement du Canada a présenté la *Loi sur les frais de service* (LFS ou la Loi) en vue de moderniser l'administration des frais qu'il impose aux particuliers et aux organisations. Elle comportait notamment de nouvelles exigences en matière de rapports, des rajustements annuels fondés sur l'indice des prix à la consommation (IPC), l'établissement de normes de service et l'obligation d'établir une politique de remise pour les frais visés par des normes de service. Ces changements avaient pour but de moderniser l'administration des frais de service de façon à renforcer l'obligation redditionnelle du gouvernement, à renforcer la transparence et à assurer une meilleure gestion de l'argent des contribuables.

1.2 Contexte de l'audit

Durant l'exercice 2022-2023, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) comptait 539 frais de service établis aux termes d'une loi, d'un règlement ou d'un avis de frais, sous la gestion de sept programmes différents. Ces frais ont généré 622 millions de dollars, dont 241 056 dollars ont été remis aux payeurs de frais pour non-respect des normes de service applicables.

L'objectif de la mission était de garantir la mise en place de contrôles clés pour assurer la conformité avec les exigences de la LFS, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et des règlements du Conseil du Trésor relatifs aux frais de service.

L'audit portait sur les frais établis par les lois et règlements. Il visait sept programmes et les activités de surveillance du Secteur de la gestion intégrée (SGI) concernant les frais de service, pour la période du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2024. Plus précisément, l'audit a permis d'examiner les éléments suivants :

- la structure de gouvernance et de surveillance à l'appui de la conformité;
- les processus opérationnels permettant de suivre et de calculer les frais de service et d'en rendre compte;
- le processus de gestion financière et la conformité avec les exigences de la LFS et de la LGFP.



1.3 Aperçu des résultats de l'audit

Points forts

La gouvernance et la surveillance des activités liées aux frais de service ont été exécutées grâce aux autorisations officielles du DPF obtenues et avec l'appui des activités centrales de coordination et d'orientation du SGI. La Politique de remise des frais de service d'ISDE présente et définit clairement les responsabilités en matière de gestion des frais de service au Ministère. En outre, les rôles et les responsabilités, ou encore les processus de gestion des activités liées aux frais de service étaient officiellement documentés pour chacun des programmes. Un processus bien défini était mis en place pour établir les différentes exigences en matière de rapports.

Les processus opérationnels tels que les propositions de frais, les examens des frais et les rajustements des frais ont été élaborés conformément aux exigences de la Loi et de la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales, et exécutés par les programmes en coopération avec le SGI. Chaque programme dispose de procédures permettant d'évaluer les normes de service et de verser les remises nécessaires.

La gestion financière des prévisions de frais de service était appuyée par des outils, des systèmes et des processus tels que des rapports sur la situation financière et la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Des contrôles et des processus étaient en place, comme le démontrent les mécanismes d'approbation, qui garantissaient que les remises étaient versées conformément aux exigences de la LFS, de la LGFP et de la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales.

Recommandations

Il a été déterminé que le Ministère aurait avantage à se doter de processus d'examen supplémentaires pour assurer l'exactitude des données présentées, en ce qui concerne les informations que transmettent les programmes pour la production du rapport ministériel sur les frais.

En outre, dans le cadre du processus d'examen des frais, le SGI doit veiller à ce que les taux de recouvrement des coûts soient calculés pour s'assurer que les frais correspondent au niveau de recouvrement des coûts attendu.

Enfin, le SGI doit s'assurer que les programmes facturant des frais importants disposent de procédures appropriées pour garantir la qualité des informations recueillies pour le suivi des normes de service.

1.4 Conclusion de l'audit et opinion présentée

L'audit a permis de conclure qu'ISDE avait respecté les principales exigences de la LFS durant la période visée par la mission pour les secteurs à risque élevé évalués. Les sept programmes et le SGI ont élaboré des cadres de gouvernance, des pratiques opérationnelles et des activités de gestion financière pour répondre à ces exigences.

La mission a également permis de cerner des possibilités d'amélioration de certains processus afin d'accroître l'exactitude des informations recueillies et déclarées. La gestion décentralisée des frais effectuée dans différents systèmes, combinée à la saisie manuelle de données dans certains cas, présente des risques d'erreurs dans la production de rapports et dans la mesure du rendement. Cette mission recommande donc la mise en œuvre de contrôles supplémentaires pour valider les informations recueillies par les programmes concernant les normes de service, ainsi que par le SGI aux fins d'établissement de rapports.

Dorénavant, ISDE devrait également prendre en compte les différentes exigences liées à la gestion des frais de service lors de la mise à jour ou du remplacement de ses systèmes. Il pourra ainsi assurer l'exactitude des données, réduire le plus possible la manipulation considérable de données et favoriser la centralisation des rapports.

1.5 Réponse de la direction

La direction a accepté les conclusions du présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le quatrième trimestre (T4) de 2025-2026.

1.6 Déclaration de conformité

L'audit a été mené conformément à la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Kimberley Accardi
Dirigeante principale de la vérification
Innovation, sciences et développement économique Canada

2.0 Renseignements généraux

2.1 Aperçu

2.1.1 *Loi sur les frais de service* et Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales

Depuis juin 2017, les frais que perçoivent les ministères et les organismes pour les services fournis sont réglementés par la *Loi sur les frais de service* (LFS ou la Loi). La Loi a été déposée dans le but d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et la prévisibilité en ce qui concerne les frais de service facturés par le gouvernement. Voici certains des changements apportés dans la Loi :

- l'obligation de présenter au Parlement un rapport annuel sur les frais;
- un rajustement annuel des frais en fonction de l'IPC;
- l'établissement de normes de service pour chacun des frais;
- l'obligation pour tous les ministères et organismes d'établir une politique de remise pour les frais visés par des normes de service.

Une remise est un remboursement accordé à un payeur de frais pour des frais ou une partie de frais lorsque le ministère détermine que la norme de service n'a pas été respectée. Certains frais sont exclus de la politique de remise, notamment les frais fixés par contrat ou aux enchères ainsi que les frais de faible importance.

Les frais de service sont également réglementés par la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales qui définit les responsabilités des dirigeants principaux des finances (DPF) et des cadres supérieurs, ainsi que les exigences concernant les propositions de frais, les remises et les rapports annuels.

Le gouvernement fédéral utilise les trois mécanismes principaux ci-après pour l'établissement de frais :

1. Frais établis au titre d'une loi, d'un règlement ou d'un avis de frais. Le pouvoir d'établir des frais est délégué à un ministère, à un ministre ou au gouverneur en conseil en vertu d'une loi fédérale.

2. Frais établis par contrat. Les ministres ont le pouvoir de conclure des contrats, qui sont habituellement négociés entre le ministre et un particulier ou une organisation, qui prévoient les frais de service et d'autres modalités.
3. Frais établis selon une méthode reposant sur la valeur marchande ou aux enchères. Le pouvoir de fixer ces frais est conféré par une loi fédérale ou par un règlement. Le ministre, le ministère ou le gouverneur en conseil n'ont aucun contrôle sur le montant des frais.

2.1.2. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) supervise les opérations relatives aux frais de service au sein du gouvernement du Canada. Il est chargé d'élaborer des règlements et des orientations, et il appuie les ministères et les organismes en examinant la conformité des propositions de frais et en formulant des commentaires. Dans le cadre de ces responsabilités, le SCT produit le rapport annuel du président du Conseil du Trésor sur les frais, qui regroupe les informations provenant des organisations gouvernementales fédérales habilitées à imposer des frais.

2.1.3 Frais de service à ISDE

À ISDE, 539 frais différents ont été déclarés au cours de l'exercice 2022-2023 dans les sept programmes figurant dans le tableau 1, leurs revenus provenant de frais fixés au titre d'une loi, d'un règlement ou d'un avis de frais. Durant l'exercice 2022-2023, ISDE a déclaré des revenus totaux de 622 millions de dollars pour cette catégorie de frais, tandis qu'un total de 241 056 dollars ont été remboursés aux payeurs de frais sous forme de remises.



Tableau 1 – Revenus et remises par programme au titre d'une loi, d'un règlement ou d'un avis de frais – 2022-2023

Programme	Nombre de frais	Revenus (\$)	Remises (\$)
Application et promotion du droit de la concurrence	15	15 073 917	62 609
Constitution en société de régime fédéral	72	27 623 174	1 700
Insolvabilité	11	23 274 420	0
Propriété intellectuelle	148	169 595 865	165 262
Gestion du spectre et télécommunications	80	299 746 847	112
Aide et financement pour les petites entreprises	2	86 184 972	0
Mesure commerciale	211	650 555	11 373

Certains programmes d'ISDE ont le pouvoir de dépenser une partie des revenus qu'ils perçoivent conformément à la loi de crédits du Ministère (loi autorisant l'utilisation des revenus) et à leurs autorisations de financement. Deux mécanismes sont en place :

- Fonds renouvelable : Un fonds renouvelable est une autorisation de financement permanent pour la réaffectation de revenus qui fournit une structure de gestion financière semblable à celle d'une entreprise privée qui doit générer des revenus suffisants pour couvrir ses dépenses. On a recours à ce mécanisme pour financer des opérations continues avec moins de contraintes relatives à l'exercice et pour fournir un financement à des fins spécifiques lorsqu'une autorisation permanente du Parlement permet d'effectuer des paiements à même le Trésor. L'Office de la propriété intellectuelle du Canada gère ses activités dans le cadre d'un fonds renouvelable.
- Autorisation de crédit net : Il s'agit d'une autorisation temporaire qu'accorde chaque année le Parlement aux entités pour leur permettre d'utiliser des revenus afin de compenser des dépenses connexes au cours d'un même exercice, conformément à leur loi de crédits. Le Bureau de la concurrence,

Corporations Canada et le Bureau du surintendant des faillites détiennent ces autorisations.

2.1.4 Secteur de la gestion intégrée

Relevant du Secteur de la gestion intégrée (SGI), le DPF veille au respect de la LFS et d'autres exigences applicables au sein d'ISDE. Différentes directions du SGI sont chargées d'exécuter les tâches liées aux frais de service, notamment les suivantes :

- exécuter l'examen d'assurance de la qualité des propositions de frais, veiller à ce qu'elles soient conformes aux exigences réglementaires, soumettre la documentation à l'approbation du DPF et assurer la coordination entre les programmes et le SCT;
- évaluer et valider les estimations de coûts préparées par les programmes;
- préparer la documentation pour le rapport annuel sur les frais des ministères et le rapport sur les frais du président du Conseil du Trésor;
- soutenir les programmes dans la gestion de leurs autorisations de revenus affectés au crédit et de leurs flux de trésorerie;
- superviser les revenus et les remises, ainsi que valider les chiffres pour les rapports internes et externes.

2.1.5 Secteurs et programmes d'ISDE

Les secteurs et leurs directions générales sont responsables de la gestion et de l'administration courantes des frais de service. Il s'agit entre autres des tâches suivantes :

- offrir des services aux payeurs de frais;
- préparer des propositions de frais et consulter les intervenants au besoin;
- produire des estimations de coûts ainsi que proposer des niveaux de frais et des normes de service;
- gérer les transactions dans les systèmes d'information respectifs;
- fournir au SGI des informations conformément aux exigences en matière de rapports.

2.2 Missions d'audit antérieures

Les frais de service n'ont jamais été audités à ISDE, mais la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a réalisé l'audit horizontal des activités d'établissement des coûts de projet en 2019-2020 en évaluant les contrôles connexes. L'équipe chargée de l'évaluation des coûts de projet est également responsable de l'évaluation des coûts des frais de service pour les propositions de frais. Selon les conclusions de l'audit, des processus de gouvernance efficaces étaient en place pour l'approbation des estimations et des modifications de coûts, mais le rapport exposait des possibilités de renforcer les pratiques, les outils et les lignes directrices liés à l'élaboration des estimations des coûts de projet afin de garantir une approche rigoureuse et cohérente dans l'ensemble du Ministère. Des améliorations ont ensuite été apportées, notamment la création d'une unité d'établissement des coûts, d'un groupe de travail sur l'établissement des coûts, d'une ligne directrice sur l'établissement des coûts de projets et d'un modèle de prévision des coûts de projets.

2.3 Objectif, portée et méthode de l'audit

Cet audit horizontal des frais de service et des activités de recouvrement des coûts est mené par la DGVE, conformément au plan d'audit axé sur le risque de 2023-2026 approuvé par ISDE.

2.3.1 Objectif de l'audit

L'objectif de la mission était de garantir la mise en place de contrôles clés pour assurer la conformité avec les exigences de la LFS, de la LGFP et des règlements du Conseil du Trésor relatifs aux frais de service.



2.3.2 Portée de l'audit

L'audit portait sur les frais fixés par la Loi, le règlement ou un avis de frais. Il ne portait pas sur les frais établis par contrat, selon une méthode reposant sur la valeur marchande ou aux enchères puisqu'ils ne font pas l'objet de consultations publiques, de remises, ni d'activités d'évaluation des coûts aux termes de la LFS.

L'audit visait sept programmes et les activités de surveillance du SGI concernant les frais de service, pour la période du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2024. Plus précisément, l'audit a permis d'examiner les éléments suivants :

- La structure de gouvernance et de supervision à l'appui de la conformité avec la LFS, y compris les rôles et les responsabilités;
- Les processus opérationnels permettant de suivre et d'évaluer les frais de service, y compris les normes de service et les remises, et d'en rendre compte. Cela comprend également les processus permettant de fixer, de proposer et d'examiner des frais;
- Le processus de gestion financière, y compris les activités de prévision de frais disponibles et le respect des exigences de la LFS et de la LGFP.

2.3.3 Méthode de l'audit

On a eu recours à diverses procédures pour réaliser l'objectif du présent audit. Les procédures visaient entre autres l'examen de la documentation, des entretiens, des révisions structurées, des exercices de mise en correspondance et des tests par échantillonnage. On a également analysé les données afin d'orienter la stratégie d'échantillonnage, en plus de fournir des observations supplémentaires à la direction. L'échantillonnage a permis d'évaluer les remises, y compris la conformité avec la LGFP. En se fondant sur les risques définis, la DGVE a établi les critères et les sous-critères de l'audit liés à l'objectif global de celui-ci (se reporter à l'annexe A).



3.0 Conclusions et recommandations

3.1 Gouvernance et surveillance des frais de service

Éléments examinés : L'audit a permis de déterminer si la gouvernance et la surveillance des frais de service sont conformes à la LFS.

Pourquoi est-ce important? : La gestion des frais de service est le fruit d'une collaboration entre le DPF, qui supervise les différentes fonctions décrites dans la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales du SCT, et les sept programmes responsables de l'administration courante des frais de service. La conformité avec la loi exige une coordination efficace de ces responsabilités dans l'ensemble du Ministère, y compris la surveillance et l'établissement de rapports, afin de favoriser une prise de décisions éclairées et une saine gestion financière.

Rôles et responsabilités

L'équipe responsable de l'audit a évalué si les rôles et les responsabilités liés à l'administration des frais de service étaient clairement définis et communiqués.¹

- La Politique de remise des frais de service d'ISDE définit clairement les responsabilités du SGI et des programmes en ce qui concerne la gestion des frais de service au Ministère.
- Au sein du SGI, des affectations officielles ont été faites pour les tâches clés comme l'examen des frais, le traitement des remises, le suivi des revenus nets en vertu d'un crédit et la production de rapports connexes, la préparation du rapport ministériel sur les frais et l'aide à la préparation du rapport sur les frais du président du Conseil du Trésor.
- Tous les programmes avaient officiellement documenté les rôles et les responsabilités ou les processus de gestion des activités liées aux frais de service.

¹ L'exécution des rôles et responsabilités a été évaluée dans le cadre de l'évaluation des processus opérationnels. Voir section 3.2.



Surveillance des frais de service

L'équipe responsable de l'audit a évalué si le DPF et le SGI s'acquittent de leurs principales responsabilités en matière de surveillance afin de garantir la conformité avec la Loi et la Politique de remise des frais de service d'ISDE.

- Durant la période visée, le DPF a officiellement approuvé les propositions de frais, les rajustements des frais et les examens des frais, le rapport connexe ainsi que la politique ministérielle de remise.
- Pour appuyer ce processus, le SGI a coordonné et orienté les programmes d'imputation des frais de service. Il a facilité et géré le déroulement du travail en fournissant des documents d'orientation, des listes de contrôle, des modèles préremplis et des données financières. Le SGI s'est assuré que toutes les exigences étaient respectées et que les présentations de programmes étaient revues.

À la suite de la promulgation de la LFS, ISDE a créé le Comité directeur du projet de mise en œuvre de la *Loi sur les frais de service* afin d'assurer une surveillance et une orientation stratégique et de formuler les conseils nécessaires à sa mise en œuvre. Le comité a été actif pendant plusieurs années avant la période visée par la présente mission. En avril 2024, le SGI a reconstitué le comité, devenu le groupe de travail sur la *Loi sur les frais de service* d'ISDE, qui est désormais chargé de veiller au respect de la LFS. Le groupe de travail comprend tous les programmes qui facturent des frais de service ainsi que les directeurs du SGI responsables de l'établissement des coûts et de la surveillance des frais de service.

Production de rapports

Dans le cadre de l'audit, on a évalué les mesures mises en œuvre par le SGI afin d'assurer l'exactitude des rapports pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023. Conformément à la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales, le DPF est chargé d'élaborer un rapport annuel sur les frais de service de la manière prescrite par le SCT. Le SGI est chargé de recueillir des informations auprès des programmes d'ISDE imputant des frais afin de produire un rapport intégré sur les frais de service en vue du rapport annuel (le rapport ministériel sur les frais), tout en fournissant également des informations au SCT pour aider à la préparation du rapport sur les frais du président du Conseil du Trésor.

Un processus bien défini était mis en place concernant les exigences ministérielles en matière de rapports.

- Le SGI a envoyé des demandes d'information aux programmes, y compris des modèles préremplis de façon à réduire le plus possible les erreurs.

- Chaque programme était chargé de produire ses propres données financières et de rendement en plus de fournir les détails de ses frais. Les cadres supérieurs du Ministère ont signé un formulaire d'attestation confirmant qu'ils avaient vérifié l'exactitude des informations fournies par leurs programmes respectifs.
- Le SGI a évalué et compilé les données des sept programmes pour produire le rapport ministériel annuel sur les frais. Le rapport a été publié sur le site Web du Ministère conformément aux exigences en matière de rapports.

Sur les 533 frais audités, on a relevé 54 erreurs mineures de déclaration en 2021-2022 (soit 10 % des entrées). En 2022-2023, il y avait 94 erreurs sur 539 frais (soit 17 % des entrées). Pour la plupart des erreurs, la valeur était inférieure à 1 \$, mais pour quelques-unes, la valeur pouvait atteindre 125 \$. Ces erreurs comprenaient des écarts dans les montants des frais affichés, des déclarations erronées sur les rajustements des frais annuels et des écarts par rapport aux informations affichées sur le site Web du programme quant à la durée des normes de rendement ou de service. Malgré l'utilisation d'une liste de contrôle pour examiner les modèles remplis soumis, l'équipe responsable de l'audit a constaté qu'aucune procédure n'était mise en place pour relever efficacement ces erreurs. À cause de cette lacune, des inexactitudes plus importantes dans les rapports pourraient passer inaperçues. En outre, rien n'indiquait que la liste de contrôle avait été appliquée à la présentation de chacun des programmes. Pour plus de précision, la liste de contrôle devrait comprendre les étapes précises à suivre pour vérifier l'information et confirmer que tous les éléments de la liste de contrôle ont été vérifiés. Les erreurs relevées dans les rapports lors de l'audit résultaient de la compilation et du traitement manuels des données. Un processus d'examen et de vérification permet de réduire ce type d'erreurs.

Recommandation 1 (risque modéré)

Le SGI doit élaborer un processus de vérification de l'exactitude des données reçues des programmes pour alimenter le rapport sur les frais ministériels afin de s'assurer que les informations versées dans celui-ci sont exactes. L'examen et la validation des processus de données doivent être consignés et la preuve de leur réalisation doit être conservée.



3.2 Frais de service et processus opérationnels

Éléments examinés : La vérification a permis de déterminer si des processus opérationnels étaient en place et s'ils fonctionnaient efficacement pour répondre aux exigences de la LFS et de la directive et des orientations du Conseil du Trésor.

Pourquoi est-ce important? : En plus de répondre aux exigences de conformité avec la Loi, les processus opérationnels rigoureux mis en place pour la gestion des frais de service favorisent une administration efficace et la transparence en plus d'améliorer l'expérience des clients.

Proposition de frais

Selon la LFS et la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales du SCT, les ministères doivent présenter une proposition de frais au SCT avant d'établir de nouveaux frais ou de modifier des frais existants. Le processus de proposition doit comprendre une analyse complète couvrant des exigences précises telles que les coûts, les montants des frais, les facteurs de détermination des prix, les évaluations des répercussions et une estimation des revenus. À moins d'être exclues de la réglementation, les propositions de frais doivent inclure la consultation des personnes et organisations intéressées.

Au total, cinq propositions de frais ont été identifiées durant la période visée par cette mission. Constatations de l'audit :

- Toutes les propositions de frais avaient été préparées conformément aux exigences de la Loi et de la directive.
- La surveillance a été menée de manière efficace, puisque chacune des cinq propositions a reçu l'approbation des chefs de secteur et du DPF et a été examinée par les Services juridiques d'ISDE et le SCT.
- Les programmes ont tenu compte de la représentation du public dans l'élaboration de leurs propositions de frais, en veillant à ce que toutes les propositions soient élaborées en consultation avec les intervenants et publiées dans la *Gazette du Canada*.
- L'établissement des coûts des propositions de frais était généralement conforme au Guide d'établissement des coûts et à l'outil d'orientation des propositions de frais du SCT.
- Le SGI a remis en question les estimations de coûts fournies par les programmes.

Toutefois, parmi les cinq propositions de frais examinées, trois d'entre elles ne contenaient pas d'informations détaillées sur les coûts pour chacun des frais et deux n'incluaient pas d'informations détaillées sur les revenus attendus pour chacun des frais, ne présentant les données que pour des groupes de frais. Pour des raisons d'exactitude et de conformité avec les directives du SCT, les coûts et les revenus provenant de frais devraient dans l'idéal être décrits en détail individuellement. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de recueillir des informations pour des frais individuels puisqu'ils sont regroupés dans les systèmes de gestion des programmes, le SGI et les programmes devraient essayer de répondre à cette exigence dans la modernisation future des systèmes.

Examen des frais et établissement des coûts

Conformément à la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales, les ministères sont tenus d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'examen périodique des activités pour lesquelles des frais sont facturés. L'examen est également l'occasion de s'assurer que les frais exigés correspondent aux niveaux de recouvrement des coûts prévus pour le programme.

Observations de l'équipe responsable de l'audit :

- Le SGI a élaboré un plan d'examen des frais en 2020, confiant aux secteurs la responsabilité de préparer et de mener leurs propres examens.
- Durant la période couverte par la mission, le SGI a fourni des modèles permettant aux programmes de soumettre des informations sur leurs frais, y compris les taux de recouvrement des coûts (le pourcentage des coûts des services recouverts par les frais).
- Chaque programme d'ISDE utilise son propre modèle d'établissement des coûts pour déterminer les coûts directs de la prestation de services et le SGI fournit des informations sur les coûts indirects. Selon l'audit, le SGI a procédé à une validation limitée des coûts directs et, dans certains cas, les taux de recouvrement des coûts n'ont pas été établis.

En raison des données incomplètes sur les taux de recouvrement des coûts, il est possible que les prix des frais ne répondent pas aux attentes en matière de recouvrement. Il est essentiel d'avoir des taux de recouvrement des coûts précis pour garantir que les niveaux de frais sont fixés de manière appropriée.

Recommandation 2 (risque modéré)

Le SGI doit s'assurer que les taux de recouvrement des coûts sont calculés et valider les informations fournies par les programmes durant le processus d'examen des frais. Cela permet de s'assurer que les prix des frais correspondent au niveau de recouvrement des coûts attendu.

Rajustements annuels des frais

Conformément à la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales et à la LFS, le DPF est chargé de mettre en œuvre et de facturer les rajustements annuels et périodiques des frais, le cas échéant, et de veiller à ce que les montants actualisés des frais soient affichés sur les sites Web ministériels. Les rajustements des frais sont effectués à leur date anniversaire, selon la variation en pourcentage sur 12 mois de l'IPC d'ensemble d'avril. Toutefois, certains frais sont exclus du rajustement, tels ceux de faible importance, qui sont rajustés périodiquement en vertu d'une autre loi que la LFS.

L'équipe responsable de l'audit a évalué si les rajustements des frais avaient été effectués comme prévu. Tous les programmes s'étaient conformés aux exigences en matière de rajustements annuels des frais, comme l'indiquent les rapports ministériels sur les frais de 2021-2022 et de 2022-2023.

Suivi du rendement, normes de service et remises

La Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales exige que les cadres supérieurs des ministères établissent des normes de service pour les frais, suivent le rendement par rapport à ces normes, surveillent la conformité et versent des remises si nécessaire.

Chaque programme utilise ses propres processus et systèmes pour gérer les frais de service. L'équipe responsable de l'audit a procédé à des révisions structurées pour les programmes où des remises étaient applicables afin d'évaluer la manière dont les normes de service sont calculées, suivies et surveillées. Elle a examiné douze secteurs d'activité distincts de six programmes, chacun ayant ses propres processus, et neuf systèmes logiciels différents.

- Chacun des douze secteurs d'activité avait examiné les transactions qui ne répondaient pas aux normes de service et qui avaient donné lieu à des remises.
- Les programmes et le SGI ont examiné ces transactions et les paiements connexes pour s'assurer de la validité de toutes les remises.

L'équipe responsable de l'audit a constaté que certains programmes exerçaient un contrôle limité pour assurer l'exactitude des données recueillies.

- Pour sept des douze secteurs d'activité, les dates de début ou de fin, ou les deux, ont dû être entrées manuellement pour le calcul des normes de service, alors que l'entrée était entièrement automatisée dans les autres secteurs d'activité.

- Pour cinq des sept processus saisis manuellement, l'équipe de l'audit n'a trouvé aucune preuve d'exécution d'examens officiels visant à vérifier l'exactitude des dates de début et de fin des transactions, ni de mécanismes permettant de valider la qualité des informations recueillies.

Un nombre élevé de transactions manuelles sans validation adéquate augmente le risque d'erreurs et de remises manquées. Bien que l'équipe responsable de l'audit n'ait pas analysé de façon détaillée la qualité des données, des erreurs ont été observées lors des révisions structurées de quatre des douze secteurs d'activité. Aucune de ces erreurs n'a toutefois donné lieu à des remises erronées.

Recommandation 3 (risque modéré)

Le SGI doit s'assurer que les programmes ont élaboré et mis en œuvre une procédure visant à assurer la qualité des informations recueillies dans leurs systèmes, y compris pour le calcul du rendement du programme par rapport aux normes de service.

La Politique de remise des frais de service d'ISDE exige que les secteurs surveillent le rendement des services et qu'ils prennent des mesures correctives si nécessaire. Conclusions de l'équipe responsable de l'audit :

- Neuf des douze secteurs d'activité ont procédé à des examens périodiques du rendement du programme par rapport aux normes de service, y compris les tendances en matière de remises. Les trois autres secteurs d'activité sont associés à un programme dont la structure de frais fait actuellement l'objet d'une révision.
- Tous les programmes pouvaient faire état du total de remises versées.

3.3. Gestion financière

Éléments examinés : L'équipe chargée de l'audit a évalué deux aspects clés de la gestion financière : premièrement, si les programmes disposaient de processus permettant de prévoir les revenus provenant des activités liées aux frais de service et, deuxièmement, si les remises étaient versées conformément à la LFS et à la LGFP.

Pourquoi est-ce important? : Une prévision précise des revenus et du recouvrement des coûts pour l'année à venir peut s'avérer difficile, mais il existe des pratiques de prévision efficaces permettant d'améliorer la planification stratégique, l'établissement d'un budget et l'efficacité opérationnelle. Les contrôles rigoureux visant à assurer la

conformité avec la LGFP renforcent en outre la confiance du public puisqu'ils permettent de veiller à ce que les remises ne soient accordées que lorsqu'elles sont justifiées.

Prévisions

L'équipe responsable de l'audit a évalué si des processus et des contrôles étaient en place à l'appui de la prévision des revenus et des coûts liés aux frais de service.

Les rapports consolidés sur la situation financière d'ISDE offraient une vue exhaustive des prévisions financières et du rendement réel par rapport au budget pour les revenus disponibles dans l'ensemble de l'organisation. Le SGI a appuyé les programmes ayant des frais disponibles dans leurs activités de prévision au moyen du processus de productions de rapports sur la situation financière et de modèles connexes. Voici les constatations de l'audit :

- Le SGI a élaboré une méthode claire de collecte d'informations, ce qui a favorisé une gestion financière et une prise de décisions efficaces. Il s'agissait notamment de suivre les revenus, les équivalents temps plein, les salaires, les dépenses non salariales, les frais de fonctionnement et d'entretien, ainsi que les dépenses en immobilisations.
- Les revenus nets en vertu d'un crédit et les dépenses connexes ont fait l'objet d'une surveillance et d'un rapport sept fois par an, et les montants ont été comparés aux prévisions de façon à définir les écarts.
- Lorsque d'importants excédents ou déficits ont été relevés, des mesures correctives ont été proposées pour clore l'exercice et assurer une gestion adéquate des fonds disponibles.

ISDE gère un programme doté d'un fonds renouvelable, en utilisant la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) pour établir la base de référence pour les dépenses du programme.

- Le programme a utilisé une méthode claire, selon laquelle les secteurs d'activité ont rempli des modèles afin de générer des prévisions pour l'exercice. Les informations recueillies ont facilité la prise de décisions et la gestion financière du fonds renouvelable.
- Les états financiers ont été mis à jour mensuellement, et les chiffres réels ont été comparés aux budgets.
- Les données prévisionnelles ont facilité la prise de décisions éclairées, comme en témoigne une récente évaluation du cycle opérationnel du fonds renouvelable. Cette évaluation a mené à un rajustement des prix des frais de service à l'échelle du programme de façon à assurer l'autosuffisance du fonds durant tout son cycle opérationnel.

Remises

L'équipe responsable de l'audit a évalué un échantillon aléatoire de 24 remises versées à des payeurs de frais pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023 afin de vérifier l'admissibilité des paiements et de s'assurer de la conformité à la LFS et à la LGFP. Les transactions ont été sélectionnées parmi les cinq programmes ayant versé des remises durant la période visée.

Constatations de l'audit :

- Les programmes et le SGI ont élaboré des processus visant à valider chaque remise.
- Toutes les remises avaient été versées conformément à la LFS et à la LGFP. Les paiements étaient conformes aux exigences des articles 33 et 34 de la LGFP et ont été traités dans les délais prescrits par la LFS.
- Les demandes de paiement étaient étayées par une attestation, laquelle confirmait que les bénéficiaires étaient admissibles aux paiements.

4.0 Conclusion de l'audit

Selon l'audit, ISDE a respecté les principales exigences de la *Loi sur les frais de service* durant la période visée par la mission. Les sept programmes et le SGI ont élaboré des cadres de gouvernance, des pratiques exemplaires et des activités de gestion financière pour répondre à ces exigences.

La mission a également permis de cerner des possibilités d'amélioration de certains processus afin d'accroître l'exactitude des informations recueillies et déclarées. La gestion décentralisée des frais effectuée dans différents systèmes, combinée à la saisie manuelle de données dans certains cas, présente des risques d'erreurs dans la production de rapports et dans la mesure du rendement. Cette mission recommande donc la mise en place de contrôles supplémentaires pour valider les informations recueillies par les programmes concernant les normes de service, ainsi que par le SGI aux fins d'établissement de rapports.

Dorénavant, ISDE devrait également prendre en compte les différentes exigences liées à la gestion des frais de service au moment de mettre à jour ou de remplacer ses systèmes. Il pourra ainsi assurer l'exactitude des données, réduire le plus possible la manipulation considérable de données et favoriser la centralisation des rapports.

5.0 Annexe A : Critères de l'audit

Critères de l'audit	Sous-critères
Gouvernance et surveillance	
1. Une structure de gouvernance et de surveillance est en place pour assurer la conformité à la <i>Loi sur les frais de service</i> et aux règlements du Conseil du Trésor.	1.1 Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et l'obligation de rendre compte en matière de gestion des frais et des revenus sont clairement définis, communiqués et établis.
	1.2 Des mécanismes de rapport et de suivi sont en place de façon à assurer la surveillance des frais de service et la gestion des revenus.
Processus opérationnel	
2. Des processus opérationnels rigoureux sont en place et fonctionnent efficacement pour répondre aux exigences de la <i>Loi sur les frais de service</i> et des règlements du Conseil du Trésor.	2.1 Les propositions de frais et les examens des frais, y compris les méthodes d'établissement des coûts, sont conformes aux exigences de la <i>Loi sur les frais de service</i> ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices du Conseil du Trésor.
	2.2 Des processus sont établis pour mesurer et suivre avec exactitude les normes de service et les remises, et en rendre compte.
Gestion financière	
3. Des procédures efficaces sont établies en vue d'assurer une saine gestion financière des frais de service et du recouvrement des coûts.	3.1 Des outils, des systèmes et des processus sont en place pour appuyer l'établissement des coûts, les prévisions et la perception des revenus provenant des frais de service.
	3.2 Des contrôles et des processus sont en place afin de garantir que les coûts sont recouvrés et que les remises sont versées conformément aux exigences de la <i>Loi sur les frais de service</i> , de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et de la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales.