



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 022 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 26 octobre 2006**

—  
**Présidente**

**L'honorable Diane Marleau**

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 26 octobre 2006

•(1105)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte.

Nous avons des invités de la Colombie-Britannique et de l'Ontario qui sont venus nous parler de notre sujet favori, l'introduction de la comptabilité d'exercice intégrale partout dans l'administration fédérale.

Avant de vous donner la parole, messieurs, nous avons besoin de quelques minutes pour nous occuper d'une motion.

Un avis a été donné le 24 octobre. Je vais demander à Mme Nash de proposer sa motion pour que nous puissions en disposer.

**Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NPD):** Merci, madame la présidente.

La motion dont j'ai donné avis demande qu'un message soit transmis au Sénat, priant leurs Honneurs de permettre au ministre et sénateur Michael Fortier de comparaître devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires d'ici deux semaines afin de répondre à des questions concernant les modifications à la politique d'approvisionnement.

Comme je l'ai mentionné à la dernière réunion, nous savons que le ministre compte faire des changements assez importants à cet égard. Cela touche évidemment les entreprises qui font affaire avec le gouvernement fédéral. En même temps, il est important que tous les Canadiens soient au courant de ce que le gouvernement entend faire dans le domaine de l'approvisionnement. Nous avons donc intérêt à demander au ministre de nous faire part de ses projets le plus tôt possible.

Je vous remercie.

(La motion est adoptée.)

**La présidente:** Nous pouvons maintenant revenir à nos témoins.

Je vous remercie d'avoir pris le temps de venir. Nous accordons ordinairement à nos témoins dix ou quinze minutes pour qu'ils nous présentent un exposé, après quoi nous leur posons des questions. Toutefois, si vous le préférez, vous pouvez présenter tous les trois vos exposés, puis nous vous poserons des questions. L'expérience acquise en Colombie-Britannique et en Ontario nous intéresse beaucoup, car nous espérons pouvoir en profiter au niveau fédéral.

**M. Jim McCarter (vérificateur général, Bureau du vérificateur général de l'Ontario):** Je m'appelle Jim McCarter. Je suis le vérificateur général de l'Ontario. Comme mon exposé est d'un niveau assez général, nous avons pensé qu'il serait préférable que je le présente en premier. Mes collègues prendront la suite. Bruce Bennett est le contrôleur de l'Ontario. Arn van Iersel joue en fait deux rôles. Il est actuellement vérificateur général de la Colombie-Britannique mais, avant de le devenir, il était contrôleur de la province. Il pourra donc répondre à la plupart de vos questions.

Je voudrais passer en revue assez rapidement les diapositives que nous avons ici. Nous appelons cela la budgétisation selon la comptabilité d'exercice intégrale. Je pense que je vais utiliser une de mes dix minutes pour vous en dire un peu plus au sujet...

**La présidente:** Vous pouvez prendre votre temps. Nous voulons vraiment entendre tout ce que vous avez à nous dire.

**M. Jim McCarter:** Pour situer le contexte, je mentionnerai que le bureau du vérificateur général de l'Ontario a un effectif d'une centaine de personnes, dont 85 professionnels. Notre effectif est rarement complet à cause de la pénurie de comptables.

Je voudrais préciser que nous ne faisons aucun commentaire sur la politique du gouvernement. Nous ne participons en aucune façon à l'élaboration des prévisions budgétaires et du budget des dépenses. Nous formulerons peut-être une observation le cas échéant, mais, d'une façon générale, le gouvernement ne discute avec nous ni du budget ni des prévisions budgétaires. Ce sont des documents stratégiques.

Le bureau du vérificateur général de l'Ontario ne fait pas de la vérification à proprement parler. L'essentiel de notre travail ne consiste pas à faire de la comptabilité et de la vérification financière. Nous avons un Comité permanent des comptes publics qui est très actif et tient une trentaine de réunions par an. Les membres du comité m'ont dit que, contrairement à votre comité, ils ne s'intéressent pas du tout à la vérification des états financiers et à la comptabilité d'exercice. Ils veulent nous voir concentrer nos efforts sur la vérification du rendement ou vérification de l'optimisation des ressources. Nous passons notre temps à examiner l'environnement, l'eau potable, les hôpitaux, les universités, les garderies, la construction de routes et le déneigement. C'est à cela que nous consacrons 75 p. 100 de notre temps. Nous passons les 25 p. 100 restants à nous occuper de la comptabilité financière dont nous parlons aujourd'hui.

Notre mandat a récemment été élargi pour nous permettre de vérifier le rendement des hôpitaux, des universités, des sociétés d'aide à l'enfance, etc. qui représentent environ 50 p. 100 des dépenses provinciales totales de 84 milliards de dollars. Sur ce montant, 45 ou 50 milliards vont aux subventions.

Nous avons une autre fonction qui fera sans doute sourire les députés du gouvernement. Le vérificateur général de l'Ontario doit approuver au préalable chaque annonce que fait passer le gouvernement de l'Ontario. Nous devons approuver toute la publicité. C'est évidemment un changement pour un service de vérification. Il s'agit d'une nouvelle exigence qui date d'environ deux ans. Pour nous, c'est bien sûr un tout nouveau domaine.

Nous aurons également à examiner pour la première fois le rapport préélectoral que le gouvernement doit produire. L'Ontario a maintenant des élections à date fixe. Nous aurons donc à nous prononcer sur le caractère raisonnable de ce rapport, qui sera en quelque sorte un compte rendu sur l'état de la nation.

Je passe maintenant à la question dont nous devons discuter aujourd'hui. Je crois comprendre que le comité doit se prononcer sur la recommandation de la vérificatrice générale concernant l'adoption de la comptabilité d'exercice dans le budget des dépenses et les crédits.

Dans la diapositive suivante, j'ai essayé de résumer ma façon de voir les choses. Comme vous pouvez le constater, je crois que vous avez, au niveau fédéral, un mélange de comptabilité de caisse et d'exercice.

En Ontario, le principal indicateur de responsabilité financière serait certainement l'excédent ou le déficit budgétaire. Lorsque le public s'interroge sur la façon dont le gouvernement a géré les finances de la province, il s'intéresse surtout à la mesure dans laquelle les résultats financiers sont proches de l'excédent ou du déficit prévu. Cela se fait sur une base de comptabilité d'exercice. Toutefois, dans les prévisions budgétaires et les lois de crédits, vos ministères utilisent la comptabilité de caisse, qui est différente. Lorsque j'ai examiné le rapprochement, je dois dire que, même pour un comptable, c'est vraiment très difficile. Peut-être ne suis-je pas un très bon comptable, mais ce document n'est vraiment pas facile à suivre.

En Ontario, nous avons adopté la comptabilité d'exercice intégrale. Nous regroupons en outre un certain nombre de sociétés d'État. Nos ministères ont aussi maintenant la comptabilité d'exercice intégrale, qui est également appliquée dans notre budget des dépenses et nos lois de crédits. Nous avons donc emprunté cette voie.

La diapositive suivante vous donne une idée de la chronologie des événements. Pourquoi l'Ontario a-t-il décidé d'emprunter cette voie? Comme vous pouvez le voir, nos états financiers sont présentés en comptabilité d'exercice depuis plus de 10 ans. Notre budget est également en comptabilité d'exercice. Cela est très important parce que le principal indicateur de responsabilité, lorsqu'on déclare un excédent ou un déficit, est de voir dans quelle mesure les résultats réels correspondent aux prévisions budgétaires. Avons-nous réussi à faire ce que nous avons prévu? Il est donc important de pouvoir comparer des pommes à des pommes. Je crois que c'est également le cas au niveau fédéral. Le problème, c'est que le budget des dépenses, les lois de crédits et la comptabilité ministérielle sur lesquels tout cela se base sont présentés selon une méthode différente.

Comme vous pouvez le voir, près de 90 p. 100 des immobilisations sont maintenant comprises dans les états financiers. Bruce doit vous en parler. Nos lois de crédits et notre budget des dépenses sont en comptabilité d'exercice intégrale.

• (1110)

Nos ministères aussi ont adopté la comptabilité d'exercice, mais cela se fait progressivement sur une période d'environ trois ans parce que c'est une opération difficile. Nous avons dû mettre en place, à l'échelle de l'administration provinciale, un système de comptabilité financière pouvant permettre l'utilisation de la comptabilité d'exercice d'une façon uniforme dans 25 ministères. Nous avons un système intégré Oracle de gestion financière, qui nous a coûté assez cher. En tenant compte de tous les frais, il faut compter plus de 150 millions de dollars, peut-être 200 millions, pour mettre en place un système de ce genre, mais il nous donne sûrement une information de bien meilleure qualité pour la prise de décision.

Passons maintenant à la diapositive 7. Nous avons eu en Ontario deux commissions indépendantes de révision financière composées principalement d'experts de l'extérieur, qui n'étaient pas tous comptables. Les commissions ont essentiellement recommandé au

gouvernement d'adopter la comptabilité d'exercice intégrale dans toutes ses opérations. Le bureau du vérificateur général a appuyé ces recommandations. Je crois que les gouvernements d'alors avaient pris très au sérieux les recommandations des consultants.

La diapositive 8 et la suivante vous donnent une idée de la façon dont nous présentons les choses. Dans le budget provincial, vous verrez que l'éducation représente environ 12 milliards de dollars selon la comptabilité d'exercice. Le chiffre est réparti entre trois secteurs.

Pour le budget des dépenses ou les lois de crédits, à la diapositive suivante, je voulais simplement montrer que, même si tout est présenté en comptabilité d'exercice, nous devons toujours comparer des pommes à des pommes. Comme le montre la diapositive 9, nous avons quand même besoin d'un rapprochement. Je dois admettre que tout n'est pas encore clair comme de l'eau de roche. Les chiffres sont plus clairs qu'auparavant, mais il faut quand même faire un rapprochement parce qu'il y a des redressements de consolidation et différentes autres choses à inclure. Comme le sous-ministre des Finances l'a dit, la comptabilité d'exercice n'est pas très intuitive pour le profane. Par conséquent, même si vous passez à la comptabilité d'exercice intégrale, vous aurez toujours besoin de rapprochements pour faire le lien.

Passons maintenant à la diapositive 10. Je vais peut-être exprimer une opinion personnelle, mais j'ai toujours pensé que le principal objet de la comptabilité... Les états financiers sont bien sûrs importants, mais en bout de ligne, le principal objet de la comptabilité, pour moi, est de fournir une bonne information pour que les décideurs puissent prendre de bonnes décisions. Dans une certaine mesure, les gens, au niveau ministériel, agissent en fonction du budget qui représente le but ultime quant à la qualité de la gestion financière que nous avons faite au nom des Ontariens. Le budget ainsi que l'excédent ou le déficit correspondant sont présentés en comptabilité d'exercice, tandis que la comptabilité interne se fait en comptabilité de caisse. Je crois que cela comporte certains risques. Faut-il fonder les décisions internes sur la première ou sur la seconde? Je pense que cela peut occasionner des difficultés. Je le mentionne dans la diapositive 11.

J'ai trouvé difficile d'exprimer cela, mais j'ai dit que la comptabilité d'exercice intégrale réduit la capacité de gérer les chiffres par rapport à la comptabilité de caisse. Mes collègues répondront à vos questions à ce sujet.

J'ajoute qu'en comptabilité de caisse, le plein coût des décisions n'est pas toujours pris en considération, bien que j'aie cru comprendre qu'une conversion se fait parce que le budget est présenté selon la comptabilité d'exercice lorsque les demandes sont présentées au Cabinet, même si les comptes ministériels se basent encore sur la comptabilité de caisse. Les deux formules sont présentes, mais le Cabinet prend ses décisions sur la base de la comptabilité d'exercice. Les chiffres internes des ministères sont établis selon la comptabilité de caisse, et il faut donc s'assurer de tenir compte des éléments de comptabilité d'exercice...

• (1115)

**La présidente:** Nous avons cru comprendre que seules les décisions importantes vont directement au Cabinet, pas le reste. Cela ne se fait donc pas.

**M. Jim McCarter:** Nous parlons des décisions au jour le jour. Par exemple, faut-il ou non construire une nouvelle prison? Nous pouvons en construire une et la payer sur trois ou quatre ans. La décision prise peut être différente selon qu'on envisage le projet en fonction de la comptabilité de caisse ou d'exercice.

Parlons maintenant des avantages du statu quo, c'est-à-dire du maintien de la comptabilité de caisse. Je crois qu'il est toujours bon de considérer le revers de la médaille. Sauf en ce qui concerne les pensions et les immobilisations, il n'y a probablement pas de grandes différences entre la comptabilité de caisse et d'exercice. En Ontario, il a fallu faire beaucoup de formation dans l'ensemble de l'administration. Lors de l'introduction de la comptabilité d'exercice intégrale, il a fallu presque donner des cours élémentaires de comptabilité dans les services financiers des ministères. Nous avons dû le faire pour assurer le succès de la conversion.

Nous avons également dû faire d'importants investissements en technologie pour mettre en place un système financier à l'échelle de l'administration, mais d'après les réactions dont j'ai eu connaissance, l'accès à l'information produite a permis de prendre de meilleures décisions.

Il est assez difficile de recruter des comptables. Je bavardais récemment avec des responsables de services financiers ministériels. Je leur ai demandé : « Vous avez maintenant la comptabilité d'exercice depuis près de deux ans. Qu'en pensez-vous? » Ils m'ont répondu que la conversion avait nécessité beaucoup de formation et qu'ils avaient besoin de gens d'un calibre supérieur dans le secteur de la comptabilité financière. Ils ont ajouté que les rapports de fin de mois et de fin d'exercice sont plus longs à établir. Dans l'ensemble, cependant, ils avaient l'impression d'avoir avancé d'un cran.

Pour ce qui est des autres avantages du statu quo, il faut mentionner que les organismes centraux obtiennent une meilleure information. Les réactions ministérielles à ce sujet sont mitigées. Je crois qu'en majorité, les gens trouvent la comptabilité d'exercice supérieure, mais il y en a qui m'ont dit : « Dieu que la comptabilité de caisse était facile à utiliser! »

L'autre point à considérer est de savoir si les fonctionnaires des ministères ont l'esprit et la motivation qu'il faut. S'ils travaillent en comptabilité de caisse depuis très longtemps, vont-ils continuer à penser en fonction des rentrées et des sorties de fonds, puis faire la conversion?

Je vais vous rapporter une chose que m'a dite le sous-ministre des Finances de l'Ontario. Je bavardais avec lui quand il m'a fait l'observation suivante : « La comptabilité d'exercice, ce n'est pas si facile à comprendre. Dans le cadre du processus du budget des dépenses, si cela devient trop complexe, nous en arrivons presque à faire preuve de moins de transparence pour des personnes autres que les comptables. »

Je vais maintenant essayer de récapituler. En bout de ligne, il est important qu'au niveau ministériel, on se demande quelle forme de comptabilité va favoriser les meilleures décisions. Essayez toujours de déterminer ce qui vous donnera la meilleure information pour prendre vos décisions.

Deuxièmement, je crois qu'il est risqué d'adopter un mode de comptabilité pour les états financiers destinés au public et d'en avoir un autre dans les opérations internes des ministères. Il y a cependant des compromis à faire. La comptabilité d'exercice intégrale vous coûtera plus cher, surtout au début, à cause de l'investissement nécessaire en matière de technologies de l'information. Il faut en outre donner une formation préalable pour que tout le monde soit prêt à appliquer le nouveau système. Toutefois, en fin de compte, je crois que vous obtiendrez une meilleure information pour les décideurs.

• (1120)

**La présidente:** Qui va maintenant prendre la parole? Bruce?

**M. Bruce Bennett (contrôleur intérimaire, ministère des Finances, Gouvernement de l'Ontario):** Merci, madame la présidente.

Avant de poursuivre l'exposé de Jim, je voudrais d'abord vous remercier de m'avoir donné l'occasion de me présenter devant le comité pour vous faire part de notre expérience en matière de comptabilité d'exercice.

Je m'appelle Bruce Bennett. Je suis le contrôleur provincial par intérim au Conseil du Trésor du ministère des Finances de l'Ontario. Notre bureau est chargé d'établir le budget des dépenses que le gouvernement présente au comité parlementaire compétent. Nous avons également la responsabilité de nous assurer, au nom de l'Assemblée législative, qu'aucune dépense ne dépasse les prévisions budgétaires.

Ainsi, contrairement au bureau de Jim, nous nous occupons beaucoup de la politique comptable du gouvernement en vue de la présentation du budget des dépenses au comité législatif.

J'aimerais vous faire part de notre expérience, en Ontario, en ce qui a trait à l'adoption de la comptabilité d'exercice dans les budgets et les prévisions budgétaires des différents ministères de la province.

Donnant suite aux recommandations formulées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut des comptables agréés du Canada et aux directives du gouvernement d'alors, l'Ontario a adopté la méthode de la comptabilité d'exercice pour l'établissement des états financiers condensés liés aux comptes publics à compter de l'exercice 1993-1994. Cette méthode a également été adoptée pour le budget de l'Ontario à partir de 1995-1996.

La province a franchi une étape de plus en 2002 et 2003 lorsqu'elle a appliqué pour la première fois ce qu'on appelle la comptabilité d'exercice intégrale dans le budget provincial et les états financiers condensés, c'est-à-dire que les éléments d'actif que représentent les terrains, les immeubles et les infrastructures de transport ont été inclus dans les dépenses de la province, sur une base d'amortissement.

Toutefois, même si les comptes et les budgets condensés de la province étaient établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice depuis 1993-1994, les budgets des ministères ontariens ainsi que les budgets des dépenses présentés à l'Assemblée législative pour approbation ont continué d'être préparés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée jusqu'à l'exercice 2003-2004. Je crois que c'est un peu la même chose au niveau fédéral. Pendant cet intervalle de près de dix ans, deux commissions ontariennes indépendantes de révision des pratiques financières, de même que le bureau du vérificateur général de l'Ontario, ont recommandé à la province l'adoption de la comptabilité d'exercice pour l'établissement des états financiers et des prévisions budgétaires des différents ministères, comme cela se faisait déjà dans le cas des états financiers condensés.

Le ministère des Finances s'est déclaré en faveur d'une telle conversion, mais il estimait que la mise en œuvre devait attendre que la province se soit dotée des systèmes financiers nécessaires à la gestion de la comptabilité d'exercice. Cette étape a été franchie après la mise en œuvre, échelonnée sur deux ans à partir de 2002, d'un nouveau système intégré de gestion de l'information financière.

En juin 2002, l'Assemblée législative a adopté une loi imposant aux ministères de lui présenter tous leurs budgets des dépenses selon la méthode de la comptabilité d'exercice à partir de 2003-2004.

Il a fallu toutefois apporter des modifications à quatre lois appliquées par l'administration centrale, qui constituent le cadre législatif des pratiques financières de la province. La modification la plus importante visait à introduire la notion de « dépense » dans la Loi sur l'administration financière. La définition adoptée est assez simple : une dépense est le paiement d'une somme d'argent par le Trésor ou le fait, pour la province, d'engager des frais hors caisse.

Les modifications adoptées exigent des ministères qu'ils fassent état, dans leurs prévisions budgétaires, de l'ensemble des dépenses en trésorerie et des dépenses hors caisse qu'ils entendent engager au cours de chaque exercice. De plus, les modifications permettent au Trésor d'effectuer à tout moment le paiement relatif à des dépenses qui ont fait l'objet d'une affectation et ont été engagées au cours d'un exercice donné. Autrement dit, une fois que l'Assemblée législative a approuvé le budget des dépenses, les dépenses non payées dans une année peuvent légalement être payées l'année suivante si elles ont été déclarées selon la comptabilité d'exercice et ont fait l'objet d'une approbation législative.

• (1125)

Un des règlements associés à la Loi sur l'administration financière – je m'excuse, mais je voudrais vous donner quelques détails à ce stade pour que vous ayez une idée de la complexité de la comptabilité d'exercice – établit six catégories de dépenses hors caisse.

Trois de ces catégories sont considérées comme des crédits législatifs. De ce fait, les ministères n'ont pas à faire voter des crédits pour engager ces dépenses. En Ontario, il en est de même pour les intérêts, qui sont considérés comme des crédits législatifs ne nécessitant pas un vote.

Ces catégories sont l'amortissement d'une immobilisation, une perte exceptionnelle liée à une immobilisation et une créance irrécouvrable liée à des prêts ou à des débiteurs.

Toutes les dépenses provinciales découlant de ces éléments ont déjà été approuvées par l'Assemblée législative sous la forme d'une affectation de crédits. Les dépenses hors caisse ultérieures engagées en raison de l'amortissement ou de la moins-value de ces éléments sont considérées comme des dépenses obligatoires. Autrement dit, le comité législatif n'a pas vraiment à prendre de décisions à leur égard.

Par exemple, l'acquisition ou la construction d'une immobilisation devant faire l'objet d'un amortissement ou d'une moins-value sur sa durée de vie utile nécessite une autorisation législative. L'incendie d'un bâtiment constitue un bon exemple d'une perte exceptionnelle. Dans un tel cas, cependant, une autorisation législative est nécessaire pour la reconstruction du bâtiment, parce qu'il s'agirait d'une dépense en trésorerie.

Étant donné l'envergure des portefeuilles de prêts et de débiteurs, il est inévitable qu'une certaine proportion de ces sommes soit irrécouvrable. En vertu des normes relatives à la comptabilité d'exercice, une provision pour les créances irrécouvrables doit être établie chaque année pour tenir compte de la perte de valeur estimative liée à ces éléments. Généralement, l'estimation de la provision pour créances irrécouvrables est fondée sur l'historique de recouvrement. L'Assemblée législative n'a pas beaucoup de latitude à cet égard.

Bien que ces catégories de dépenses hors caisse ne fassent pas l'objet d'un vote de l'Assemblée législative, les estimations liées à ces crédits législatifs doivent figurer dans le budget des dépenses du ministère en cause lors de sa présentation à l'Assemblée.

Les trois autres catégories de dépenses hors caisse sont définies comme des dépenses discrétionnaires. Ainsi, une autorisation législative est nécessaire avant d'engager ces dépenses. Elles comprennent certaines charges à payer hors caisse telles que les intérêts théoriques afférents à des prêts consentis à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché, les pertes constatées à la cession ou à l'échange d'une immobilisation en deçà de sa valeur comptable nette, de même que la fourniture d'un bien ou la prestation d'un service dans un exercice ultérieur, mais dont les charges ont été payées d'avance.

Les deux premiers exemples sont, je crois, parfaitement explicites. Le troisième fait intervenir un concept un peu plus difficile.

Il découle essentiellement de certains programmes de paiements de transferts conditionnels dans le cadre desquels des versements périodiques sont effectués pour le compte d'organisations en fonction des flux de trésorerie estimatifs, quand il s'avère ultérieurement qu'il y a eu un trop-payé.

Ces trop-payés, qui constituent des dépenses en trésorerie, sont classés au titre des charges payées d'avance dans l'exercice où ils ont été engagés. Dans la plupart des cas, ils sont utilisés pour réduire les charges d'exercices subséquents. Autrement dit, dans l'année suivante, les déboursés réels sont moindres parce qu'on tient compte du trop-payé de l'exercice précédent. L'élément de dépense hors caisse de l'exercice ultérieur nécessite une approbation législative.

Une autre modification a été faite en vue de permettre le transfert de fonds, en vertu d'un décret du Conseil du Trésor, entre deux éléments ayant fait l'objet d'une affectation de crédits officielle entre la fin de l'exercice et la date de clôture des livres, laquelle survient généralement peu de temps avant que les états financiers de la province soient déposés devant l'Assemblée législative.

Cette modification ne change en rien l'autorité générale d'engager des dépenses conférée par l'Assemblée, mais permet de faire des écritures de régularisation en fin d'exercice au moment de la fermeture et de la vérification des comptes publics.

• (1130)

Si ces écritures de régularisation donnent lieu à des dépenses excédant l'affectation de crédits approuvée par l'Assemblée législative pour un exercice donné, une approbation législative doit être obtenue à l'égard de chacun des montants excédentaires.

Par ailleurs, un changement non récurrent a été rendu nécessaire pour l'exercice dans lequel la comptabilité d'exercice a été adoptée. En effet, dans le cadre de la transition à cette méthode pour les budgets des dépenses, il a fallu obtenir l'autorisation de verser un paiement unique relativement aux passifs non réglés à la fin de l'exercice terminé le 31 mars 2003 et constatés dans les états financiers vérifiés de la province. Cette autorisation était nécessaire du fait qu'aucune autorité permettant de régler ces passifs n'avait été prévue ni dans les affectations de crédits découlant de la méthode de comptabilité de caisse modifiée ni dans celles de l'année suivante qui étaient basées sur la comptabilité d'exercice.

Ainsi, la Loi sur l'administration financière a été modifiée de manière à permettre le paiement éventuel de ces passifs, qui étaient constitués de créanciers courants, de prestations de retraite et d'autres passifs.

Pour appliquer la méthode de la comptabilité d'exercice, il a fallu modifier le contenu et la présentation du budget des dépenses de la province afin d'y inclure deux nouveaux postes, soit l'actif de fonctionnement et l'actif d'immobilisations, en plus des postes existants relatifs aux charges de fonctionnement et d'immobilisations. L'affectation de crédits liée à l'actif de fonctionnement a été créée afin de permettre la constatation des dépôts et des charges payées d'avance, des avances et des sommes recouvrables, de même que des prêts et des placements liés aux programmes de chaque ministère.

Pour illustrer la méthode de présentation des prévisions liées à l'actif de fonctionnement, j'ai joint en annexe des exemples de budget des dépenses du ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Je vous en parlerai dans quelques instants. Il y a aussi un exemple de budget des dépenses du ministère des Transports qui illustre la catégorie de l'actif d'immobilisations.

Il y a lieu de noter, comme Jim l'a signalé, que l'Ontario ne capitalise actuellement dans ses états financiers condensés que les terrains, les immeubles et les infrastructures de transport, qui représentent environ 90 p. 100 des immobilisations corporelles de la province. L'Ontario compte capitaliser ses autres catégories d'actif à compter de 2008-2009.

En résumé, l'Ontario a mis en œuvre la comptabilité d'exercice de manière à assurer que l'Assemblée législative continue de recevoir tous les renseignements qu'elle recevait auparavant sur les charges de fonctionnement et les dépenses en immobilisations engagées, et qu'elle obtienne en plus des renseignements sur les dépenses hors caisse. Les dépenses découlant des actifs de fonctionnement et des immobilisations, qui étaient antérieurement comptabilisées au titre des charges de fonctionnement et des dépenses en immobilisations, sont maintenant présentées à part. Cette modification de la présentation des budgets des dépenses assure une plus grande transparence pour l'Assemblée législative quand vient le temps d'approuver les affectations de crédit.

Bref, qu'est-ce que tout cela signifie? La transition vers la comptabilité d'exercice pour l'établissement des budgets des dépenses de la province a donné lieu à un certain nombre d'avantages. Le plus important réside dans la possibilité de mieux évaluer les dépenses liées aux programmes. De plus, on dispose d'une meilleure base pour comparer les dépenses liées aux programmes d'un exercice à l'autre. Autrement dit, le moment où un paiement est effectué est moins important que celui où la dépense correspondante a été engagée.

La nouvelle méthode assure une meilleure base pour le contrôle tant législatif qu'administratif des dépenses provinciales. Comme Jim l'a mentionné, elle élimine la confusion découlant du maintien de deux méthodes de comptabilité différentes pour les budgets des dépenses et les états financiers condensés de la province.

Je voudrais maintenant passer brièvement aux exemples qui, je crois, sont plus faciles à suivre que ce que je viens de dire au sujet du budget des dépenses. Le premier que j'ai ici – j'espère que c'est aussi le premier que vous avez – est celui du ministère des Transports de l'Ontario. Comme vous pouvez le voir, il y a une comparaison avec les prévisions de l'année précédente ainsi qu'avec les chiffres réels de l'année antérieure.

Nous avons ici quatre catégories de base, dont l'une est celle des charges de fonctionnement. Comme vous pouvez le voir, les affectations législatives sont énumérées, y compris les créances irrécouvrables, qui représentent un crédit législatif, ce qui explique le « L » placé en regard.

●(1135)

Le montant inscrit de 1 000 \$ est symbolique. Il permet simplement de faire une inscription dans ce compte particulier. Le ministère n'avait aucune estimation de ses créances irrécouvrables et a donc inscrit ce montant pour couvrir la possibilité qu'il y en ait une en fin d'exercice, qui serait alors déclarée à l'Assemblée législative l'année suivante.

La catégorie suivante est celle de l'actif de fonctionnement. Comme vous pouvez le voir, les chiffres inscrits sont encore une fois symboliques parce que le ministère n'avait pas d'actif de fonctionnement à déclarer.

On peut cependant voir des chiffres beaucoup plus importants dans la catégorie des charges d'immobilisations. Celles-ci comprennent deux postes. Le premier, génie des transports et construction, est lié à la planification des routes de l'Ontario, aux études et aux travaux de même nature qui ne se rattachent pas à la construction de projets précis. Ces dépenses ne répondent pas aux normes de capitalisation du CCSP, mais elles font partie de notre programme d'immobilisations et continuent donc d'être présentées comme charges d'immobilisations.

La catégorie suivante, au-dessous, est celle de l'actif d'immobilisations. Ce sont les grands éléments d'actif de la province, qui augmentent durant l'année, ce qui s'ajoute aux immobilisations capitalisées dans l'année.

Les pages suivantes donnent plus de détails sur les dépenses salariales et les avantages sociaux dans chacune de ces catégories. Comme vous pouvez le voir, nous présentons l'évolution des immobilisations durant l'année, puis leur mouvement dans la catégorie de l'actif d'immobilisations. Vous pouvez passer un certain temps à regarder ces chiffres. Nous essayons d'être transparents en montrant l'évolution des dépenses dans les comptes et leur inscription dans l'actif.

Je passe maintenant à l'exemple du ministère de la Santé. Encore une fois, c'est une illustration assez détaillée de l'actif de fonctionnement. Dans le cas du ministère de la Santé, vous pouvez voir que les postes de l'actif de fonctionnement contiennent des chiffres assez élevés. À cause de la nature des programmes du ministère et des avances en fin d'exercice, une partie de l'argent n'est pas dépensée. Toutefois, comme il s'agit de dépenses en trésorerie prélevées sur le Trésor, elles doivent quand même être approuvées par l'Assemblée législative. Cela donne une idée des montants accordés d'avance aux différents organismes au cours de l'année. C'est le principal élément de l'actif de fonctionnement.

Nous passons ensuite aux charges de fonctionnement de l'exercice. Une fois de plus, dans ce cas, il n'y a pas d'actif d'immobilisations.

Pour le moment, l'Ontario n'a pas une ventilation détaillée des éléments d'actif qu'il possède. De ce fait, les principaux ministères touchés par la déclaration de l'actif d'immobilisations sont le ministère des Transports et le ministère du Développement du Nord et des Mines, qui possèdent la majorité des immobilisations. Il n'y a pas eu de répercussions importantes pour les autres ministères.

Avant de conclure, je voudrais formuler une observation concernant les effets sur les décisions prises par les ministères, dont Jim a parlé. Dans le domaine du fonctionnement, la transition entre la comptabilité de caisse modifiée et la comptabilité d'exercice n'a probablement eu que des effets secondaires sur les décisions de fonctionnement des ministères. En effet, les principales décisions à prendre sur la gestion de programmes existants sont étroitement contrôlées. Les effets sont donc les plus importants dans le domaine des décisions liées aux immobilisations et des indications que cela donne aux ministères.

Il n'y a pas de doute que nous avons assisté à des changements de comportement depuis l'introduction de la comptabilité d'exercice intégrale en 2002-2003. À long terme, les gestionnaires devraient rechercher les solutions qui coûtent le moins cher aux contribuables, alors que les contraintes budgétaires de l'ancienne méthode de comptabilité de caisse leur interdisaient de le faire et les décourageaient donc de prendre les décisions les plus avantageuses pour les contribuables.

• (1140)

Je crois donc que lorsque nous sommes passés à la comptabilité d'exercice intégrale, il était très clair qu'il y aurait beaucoup plus de cohérence à cause de la possibilité de prendre les décisions économiques les plus rationnelles et de suivre leurs effets dans les comptes. Je suis donc persuadé qu'il y a eu des changements de comportement positifs, particulièrement du côté des immobilisations, grâce à l'adoption de la comptabilité d'exercice.

Quant aux montants accumulés à long terme, notamment dans le domaine des pensions, les comptes sont principalement tenus au niveau des organismes centraux du gouvernement. Dans ce cas, les facteurs qui interviennent dans les décisions découlent principalement des négociations avec nos différents syndicats. Ce secteur a fait l'objet d'analyses assez approfondies dans le passé. Je ne crois donc pas que la transition ait donné lieu à d'importants changements à cet égard.

Quant aux décisions prises dans les ministères au sujet des immobilisations et à nos plans pour 2008-2009, la situation est déjà intéressante. Les gestionnaires ont commencé à modifier leur façon de planifier en s'interrogeant par exemple sur l'opportunité de louer des ordinateurs, alors qu'il pourrait être plus économique de les acheter. Nous assistons donc d'avance à des changements de comportement. Certains ministères nous demandent même de devancer la date prévue parce qu'ils ont l'impression que la transition serait avantageuse pour eux. Je pense, par conséquent, que la comptabilité d'exercice peut avoir des effets positifs sur les décisions prises par les ministères.

**La présidente:** Je vous remercie. Votre exposé a été très complet. Vous pouvez y aller, monsieur.

**M. Arn van Iersel (vérificateur général intérimaire, Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique):** Bonjour, madame la présidente et membres du comité.

C'est un plaisir pour moi d'essayer de vous donner une idée de ce qui s'est passé en Colombie-Britannique.

Comme l'a signalé mon collègue Jim McCarter, j'ai eu la chance d'occuper les fonctions de contrôleur de la Colombie-Britannique, dont je suis maintenant le vérificateur général. Je crois que je peux essayer, avec une certaine appréhension, d'aborder ce sujet des deux points de vue.

Je dois vous dire cependant qu'en ce qui concerne cette initiative particulière, le bureau du vérificateur général et le bureau du

contrôleur, qui a déjà été le mien, ont travaillé de concert, de sorte qu'il s'agit en fait d'une initiative commune. En vous parlant aujourd'hui, je crois pouvoir vous présenter le point de vue des deux bureaux.

J'aimerais partager avec vous l'expérience de la Colombie-Britannique. J'espère que vous avez des exemplaires de mes notes. Je vais essayer de présenter mon exposé assez rapidement parce que je pense que vous profiterez le plus des questions que vous poserez et, je l'espère, des réponses que nous vous donnerons.

Le Comité a déjà eu des discussions concernant la comptabilité d'exercice. Je n'approfondirai donc pas la question. Je me rends compte qu'elle peut être intimidante pour certains. Je crois d'ailleurs que Bruce nous a déjà suffisamment familiarisés avec le sujet. Nous pouvons donc poursuivre.

Mon but aujourd'hui est de vous donner un bref aperçu de la structure de nos états financiers et de nos budgets, ainsi que l'historique de la comptabilité d'exercice dans notre province.

Je décrirai aussi brièvement les changements survenus, les principaux avantages que nous en avons tirés, à mon avis, et les répercussions sur les autres, et notamment sur les parlementaires.

À mon avis, la situation actuelle ressemble à un film qui n'est pas encore fini. Il reste encore du travail à faire. Je voudrais aussi vous en parler.

Pour gagner du temps, j'ai joint en annexe quelques documents. J'ai en fait coupé dans mon texte à deux reprises parce que je croyais que la règle de 10 minutes s'appliquait sans exception. Je vous remercie du privilège que vous m'accordez.

Les deux annexes contiennent des renseignements supplémentaires que je vous encourage à lire, mais je ne les aborderai pas dans mon exposé.

Je vous encourage également, si vous êtes vraiment intéressés, à jeter un coup d'œil au budget et aux documents financiers de la Colombie-Britannique. Vous les trouverez tous sur Internet.

J'apporte aujourd'hui quelques documents pour montrer comment nous avons procédé en matière de comptabilité d'exercice et de rapports. Je vous les laisserai pour que vous les fassiez traduire. Nos traducteurs les ont trouvés trop intimidants pour s'y attaquer.

Je voudrais mentionner quelques faits et caractéristiques importants qui vous permettront, je l'espère, de comprendre ce que nous avons vécu.

Sur le plan de l'organisation, il est évident que la Colombie-Britannique est bien plus petite que le gouvernement fédéral. Nous avons quelque 150 organismes dans ce que nous appelons, dans notre jargon, l'entité comptable du gouvernement de la Colombie-Britannique. Notre budget actuel comporte des dépenses prévues de 34 milliards de dollars.

Nous avons en Colombie-Britannique un régime très réglementé, si je peux m'exprimer ainsi. Je vous donnerai des explications à ce sujet au fur et à mesure que nous avancerons.

Par exemple, nous devons déposer notre budget dans la troisième semaine de février. C'est une exigence du *B.C. Budget Transparency and Accountability Act*.

De même, la loi nous impose de publier nos comptes publics au plus tard le 31 août, mais nous avons pris l'habitude de les publier le 30 juin. Je dois cependant admettre que 2005-2006 a été une exception à cet égard. Cela a peut-être à voir avec le fait que j'ai changé d'emploi.

Comme en Ontario, le budget et les comptes publics sont préparés au niveau condensé de l'entité. Cela signifie que les 150 organismes sont tous inclus, à un titre ou à un autre. Ces documents sont établis conformément aux principes comptables généralement reconnus. Encore une fois, la Colombie-Britannique est une exception par rapport aux autres gouvernements d'ordre supérieur parce que la loi nous impose de nous conformer aux PCGR.

Les prévisions budgétaires principales des ministères et des autres organismes sont regroupées au niveau des crédits, comme dans l'administration fédérale, mais selon la comptabilité d'exercice intégrale. Comme en Ontario, nous présentons un budget de fonctionnement et un budget d'investissement distincts. Si vous avez regardé la documentation, vous les aurez vus tous deux.

Les ministères et bureaux sont tenus de déterminer les comptes de régularisation, par exemple l'amortissement des immobilisations acquises antérieurement, les recettes et les autres dépenses faisant partie des demandes budgétaires

Tous ces montants se retrouvent dans les crédits de régularisation et sont approuvés dans le cadre de ce que nous appelons le Livre bleu. Ils sont adoptés par l'Assemblée législative par vote de crédits établissant la distinction entre les dépenses, les emprunts, les avances et les acquisitions d'immobilisations. L'Assemblée constitue l'autorité suprême.

Les affectations de crédit sont directement comparables aux comptes publics. C'est une caractéristique que nous voulions avoir dès le départ. Vous trouverez beaucoup de détails dans nos documents. Certains ont été vérifiés, et d'autres pas, mais les renseignements sont là.

● (1145)

En Colombie-Britannique, il n'y a aucune conversion à faire pour passer du budget aux comptes publics. Cela ne signifie pas que tous nos législateurs comprennent parfaitement chaque chiffre. Si l'un d'entre eux avait été présent, je crois qu'il en conviendrait. Comme on l'a déjà dit, l'établissement d'un budget selon la comptabilité d'exercice n'est pas nécessairement facile à comprendre, mais comme je l'expliquerai dans un instant, cette comptabilité est généralement acceptée.

Le passage de la Colombie-Britannique aux budgets et aux rapports en comptabilité d'exercice a débuté dans les années 1990. La province a pris la décision, avant les autres, je crois, de capitaliser ses actifs. Pour faciliter les choses, cette capitalisation a été réalisée progressivement sur un certain nombre d'années. Ayant donc commencé vers la fin des années 1990, elle a été achevée en 2002, en avance sur l'échéancier imposé par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public.

Le Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique a publié, en février 1999, un rapport intitulé *A Review of the Estimates Process in British Columbia*. C'était du temps de mon prédécesseur. Si vous vous demandez pourquoi cela s'est fait ainsi, je vous dirais que c'est parce que nous avons un problème particulier en Colombie-Britannique. Nous sommes transparents. En 1996, un budget que l'on disait équilibré avait été déposé avant des élections. Trois semaines après les élections, il n'était plus équilibré. Une importante enquête a eu lieu pour déterminer comment cela s'était produit. Le rapport disait, entre autres, que les prévisions budgétaires devaient englober les budgets et les plans financiers des organismes qui composent toute l'entité comptable du gouvernement.

Après la publication du rapport du vérificateur général, un comité de révision du processus budgétaire a été créé. En septembre 1999, ce comité a également recommandé que le budget englobe toute

l'entité comptable qui, comme je l'ai dit, comprend aujourd'hui 150 organismes, ceux-ci devant se conformer aux politiques comptables du budget, exactement comme dans les comptes publics.

C'est ainsi qu'en 2000 le gouvernement a mis en application la première version du *Budget Transparency and Accountability Act*. C'est la raison pour laquelle je vous ai dit que nous sommes beaucoup plus réglementés que les autres provinces. Cette loi comporte différentes dispositions. Elle nous imposait de nous conformer aux PCGR dès 2004-2005. De plus, elle exigeait que le budget et les comptes publics soient établis sur la même base, c'est-à-dire selon la comptabilité d'exercice intégrale.

La loi est un instrument dont le gouvernement d'alors s'est servi. Elle a été modifiée et renforcée par le gouvernement libéral qui a suivi.

Par conséquent, dans notre approche du changement, l'enregistrement des immobilisations et l'enregistrement connexe de l'amortissement ont été les deux éléments clés de notre plan pluriannuel de mise en place d'un nouveau cadre pour la Colombie-Britannique.

Comme en Ontario, nous avons adopté en 2000 un système CAS Oracle. Vous verrez dans un instant que c'est une initiative assez coûteuse. Je n'en ai pas parlé dans mes notes, mais le système nous a coûté un peu moins cher qu'en Ontario. Le coût initial a été d'environ 30 millions de dollars. Je n'ai d'ailleurs pas tenu compte de ce chiffre dans les frais de conversion.

L'inscription dans le budget de toutes les entités, y compris les écoles, les universités, les collèges et les autorités sanitaires, a constitué un grand défi pour la province. Nous l'avons fait sur trois ans car cela a nécessité beaucoup de travail.

Une charte des PCGR a été élaborée. Encore une fois, comment faire? Nous l'avons fait en collaboration avec nos collègues. J'étais au bureau du contrôleur général, mais je m'en suis occupé en coopération avec les membres du personnel du Conseil du Trésor. Ils étaient bien sûr responsables des prévisions budgétaires, mais ils ont eu beaucoup d'aide de la part de mon ancien bureau et d'autres services du gouvernement.

Nous avons modifié progressivement le processus budgétaire. Comme dans le cas de la capitalisation, on avait considéré qu'il serait trop difficile de tout changer en même temps. Nous avons donc introduit progressivement dans les prévisions ce qu'il fallait pour respecter l'échéance de 2004-2005.

Nous avions également un comité consultatif de la politique comptable. Il nous fallait en effet des comptables respectés de l'extérieur pour nous conseiller sur la meilleure façon de procéder. Nous avons vraiment tiré parti de leur aide. Il y a lieu de signaler que ce comité figure lui aussi dans la loi et qu'il continue à conseiller le gouvernement sur les questions comptables.

Les autres changements étaient semblables à ceux de l'Ontario, dont mes collègues vous ont parlé. Vous savez qu'ils ont dû modifier leur Loi sur l'administration financière. Nous avons également dû le faire parce qu'elle se fondait sur la comptabilité de caisse. Nous avons dû modifier la définition de « dépense », comme je le mentionne dans mes notes. Je m'excuse, mais notre définition est un peu plus longue que celle de l'Ontario. Je dirai brièvement que les dépenses comprennent les montants affectés à l'amortissement, les provisions pour créances douteuses et les autres frais hors caisse. À cet égard, toute mention de paiement, de dépense ou d'utilisation de montants englobe l'application de dépenses hors caisse aux fins prévues.

C'est l'une des principales mesures qu'il a fallu prendre pour nous conformer au cadre juridique établi.

Comme vous le savez, une formation considérable est nécessaire.

● (1150)

Nous avons eu de la chance en Colombie-Britannique. Nous avons une grande expérience des cadres, des systèmes et des experts financiers, mais la comptabilité d'exercice a introduit quelques nouveaux obstacles à surmonter. Nous avons donc mis en œuvre un programme de formation intensive. Nous avons également eu de la chance parce que la majorité de nos agents financiers de niveau supérieur avaient une formation de comptable. L'une des choses pour lesquelles je m'étais battu à titre de contrôleur, et que j'appuie maintenant dans mes nouvelles fonctions de vérificateur, c'est que nous avons besoin de comptables dans quelques-uns des postes-clés pour nous assurer que le travail est fait correctement. J'ai pu me rendre compte, en bavardant avec votre contrôleur, qu'il est du même avis.

Il a fallu beaucoup travailler pour déterminer les effets du nouveau processus. Je dois dire que certaines transactions demeuraient incertaines. C'est le cas lorsqu'on entreprend n'importe quelle grande réforme. Il ne suffisait pas de changer la méthode comptable et le processus budgétaire. Il fallait aussi changer de culture. Et comme tout le monde n'était pas comptable, nous avons trouvé que certains points nécessitaient plus d'attention que d'autres, une fois que nous avons commencé.

Dans l'ensemble, cependant, je dirais que le changement a été moins difficile que nous ne l'avions prévu au départ. À titre de contrôleur, je m'étais beaucoup inquiété de la façon dont la transition se déroulerait, surtout dans notre Assemblée, qui est comparable à la Chambre des communes. Nous avons eu des surprises. Par exemple, des ministères ont oublié certains comptes de régularisation. C'était évidemment un problème, auquel il a fallu remédier en présentant des budgets supplémentaires. Je crois que cela peut se produire dans le cadre de toute conversion.

La Colombie-Britannique a un avantage parce qu'elle a un crédit de prévoyance qui varie, mais qui permet à l'occasion d'affronter des problèmes de ce genre. Comme en Ontario, nous avons des affectations législatives pour certains postes. Bref, malgré les surprises, les difficultés étaient surmontables et nous sommes heureux de la façon dont nous nous en sommes tirés. Je suis également heureux de dire que l'expérience récente a été plus positive parce que nous avons de plus en plus de connaissances et que les gens sont mieux formés.

En ce qui concerne les coûts, il est difficile d'être très précis. Nous n'avons pas essayé de déterminer tous les coûts assumés par l'ensemble des organismes. Il y en a 150, dont certains sont plus efficaces que d'autres. Quoi qu'il en soit, les coûts directs se sont élevés à environ 5 millions de dollars, sans compter le système Oracle de gestion financière. Si je me souviens bien, ce système nous avait coûté quelque 30 millions de dollars, qui ont été capitalisés, lors de sa mise en œuvre en 2000. Il a été amélioré à plusieurs reprises depuis, ce qui fait que le coût calculé aujourd'hui se chiffrerait probablement aux alentours de 70 millions de dollars.

L'avantage, en Colombie-Britannique, est que nous n'avons qu'un seul système pour tous les ministères et les organismes. Si j'ai bien compris, vous avez, au niveau fédéral, six ou sept systèmes acceptés. Il y en a peut-être moins ou plus aujourd'hui. À cause de ce facteur, la conversion chez vous sera probablement plus difficile qu'elle ne l'a été en Colombie-Britannique.

De toute façon, nous n'avons pas suivi tous les coûts, mais j'estime le total à environ 5 millions de dollars, à part les systèmes.

Pourquoi avons-nous fait tout cela? De toute évidence, l'objectif était non seulement de remédier aux problèmes constatés lors du dépôt du budget de 1996, mais aussi de profiter de certains avantages semblables à ceux dont vous ont parlé mes collègues de l'Ontario. Nous croyons que la comptabilité d'exercice augmente la transparence et la responsabilité lorsque les prévisions budgétaires et les comptes publics sont présentés sur la même base.

Il est possible de comparer les chiffres et de les suivre d'un document à l'autre. Ce n'est pas très facile pour des non-comptables, mais c'est faisable.

Nous croyons en outre que le nouveau système améliore la gestion ou l'intendance des ressources, dont les éléments d'actif font partie. Dans l'ancien système, les éléments d'actif étaient imputés à un exercice donné. On avait donc tendance à les acheter simplement parce qu'il restait assez d'argent dans le budget en fin d'exercice. En quelque sorte, on les achetait, puis on les oubliait.

Cela ne se produit plus maintenant. Lorsqu'on achète des biens, on sait, selon la période d'amortissement, qu'il y aura un coût à reporter dans les budgets futurs. Si on acquiert un bien important, cela se répercute bien sûr sur d'autres frais de fonctionnement. Nous croyons, par conséquent, que le nouveau système rend les gens plus responsables en matière d'immobilisations.

Il y a un autre élément de passif que j'aime bien. Il s'agit des prêts et avances des ministères, pour lesquels les dépenses pour créances irrécouvrables n'apparaissent que plus tard. La comptabilité d'exercice impose de la discipline car il faut maintenant prévoir une provision pour créances douteuses, dont chaque ministère est le principal responsable. Nous avons eu recours à des moyens de faciliter les choses pour les ministères en centralisant dans certains cas les écritures de régularisation. La saisie dans le système est alors plus simple et nous pouvons être sûrs qu'elles sont de la qualité voulue.

Nous avons aussi constaté une meilleure comparaison des choix possibles. Vous avez entendu mon collègue parler du vieux problème de l'achat par opposition à la location, qui revient régulièrement. Nous ne voulons pas que les décisions soient prises en fonction de ce qu'il reste dans le budget plutôt que sur la base des frais de fonctionnement et d'amortissement à long terme, qui peuvent souvent favoriser une solution différente.

● (1155)

M'étant déjà entretenu avec Mme Fraser, je sais qu'elle vous a mentionné cette question. En tout cas, c'est une chose que nous avons constatée.

Nous avons déjà parlé du passif à long terme. De nombreuses dépenses hors caisse sont importantes pour l'établissement des états financiers.

Les projets d'immobilisations sont très importants. Je voudrais juste vous donner un aperçu pour vous permettre de faire le lien avec votre situation. Ces projets ne constituent pas une part très importante du budget total de la province. En ce moment, nos acquisitions sont légèrement inférieures à 500 millions de dollars. Ce chiffre est quand même assez important pour la province.

Comme je l'ai dit, nous obtenons l'argent nécessaire grâce à une loi de crédits, de sorte qu'il y a encore un contrôle au niveau de l'acquisition. Ensuite, on pourra voir le coût courant du bien, sous forme de dépenses d'amortissement et de fonctionnement.

J'ai déjà parlé de la péremption de fin d'année. Je ne reviendrai donc pas là-dessus.

Nous ne nous attendions pas à de nombreux avantages complémentaires, surtout lorsque nous avons intégré les écoles, les universités, les collèges et les autorités sanitaires. Je répète que nous sommes le seul gouvernement d'ordre supérieur — sans parler du gouvernement fédéral — qui englobe dans son budget l'ensemble des écoles, des universités, des collèges et des autorités sanitaires. Certains se sont joints à l'entité comptable sans trop rechigner, d'autres ont résisté davantage, mais nous avons surmonté cet obstacle depuis 2004 ou 2005. Tout va bien aujourd'hui.

L'un des avantages complémentaires que nous avons obtenus, c'est que ces organismes s'inscrivent bien dans notre cadre financier. Beaucoup d'entre eux, comme les universités, ont commencé à produire des états financiers trimestriels, ce qu'ils n'avaient jamais fait auparavant. Ils le font maintenant pour nous permettre de produire nos propres états financiers trimestriels, qui sont exigées par la loi. Tout cela fait partie de notre cadre de contrôle.

Passons maintenant aux législateurs. Comme je l'ai mentionné, j'étais assez inquiet, à titre de contrôleur, de la réaction du ministre des Finances — un homme très compétent — et de ce qui se passerait au comité des comptes publics ainsi qu'à l'Assemblée. On me demandait souvent : « Eh bien, Arn, qu'est-ce que cela signifie vraiment? De quoi dois-je m'inquiéter? » En fin de compte, tout a été bien accepté, probablement parce que cela s'inscrivait dans un cadre plus grand, un changement plus vaste touchant toute l'entité comptable : comptabilité d'exercice intégrale, meilleurs rapports, échéances prescrites dans la loi. Tout le monde a compris que cela devait se passer ainsi pour que nous puissions moderniser le système de la Colombie-Britannique.

Nous avons cherché à ménager de nombreuses occasions de donner des explications à l'Assemblée, au comité des comptes publics et, plus particulièrement, au Conseil du Trésor. On nous a posé beaucoup de questions, mais tout a été accepté.

Nous avons eu des problèmes. Comme je l'ai dit, aucun système n'est jamais tout à fait au point. Je l'ai appris après 31 ans, presque 32 ans de service. Je laisse donc cela au contrôleur. Je m'y intéresse maintenant sous un autre angle. Bien sûr, il est toujours possible d'apporter des améliorations.

Il reste encore du travail à faire dans certains domaines, comme la planification des projets d'immobilisations. Je ne parle pas tant des 500 millions de dollars des ministères, mais plutôt du secteur des écoles, des universités, des collèges et des autorités sanitaires, qui a besoin d'importantes ressources en capital. Nous avons besoin d'une meilleure information à ce sujet. Nous nous en occupons actuellement.

Nous avons davantage besoin de comprendre les effets d'aval du capital. Nous pouvons en voir une partie dans l'amortissement des principaux éléments d'actif. Toutefois, comme vous le savez, l'amortissement n'est qu'un aspect de ce qui se passe en aval. Lorsqu'on construit un nouvel hôpital ou une nouvelle école, il faut compter 30 ou 40 ans de frais de fonctionnement, à moins qu'il ne s'agisse d'un établissement de remplacement. L'acquisition de certaines immobilisations peut donc avoir des répercussions majeures sur le budget.

Il y a un autre aspect que je n'ai pas mentionné dans le texte, mais dont je voudrais vous parler. Nous sommes satisfaits de l'utilisation faite par les ministères de la comptabilité d'exercice et des rapports correspondants, mais il faut en faire davantage. J'aimerais élargir la compréhension de la comptabilité d'exercice et des rapports au-delà

de nos services financiers, qui sont très compétents, pour l'étendre aux gestionnaires de programme. Dans notre cas, beaucoup d'entre eux ont une certaine compréhension du système, mais pas au degré que nous aimerions voir. Bien sûr, il s'agit avant tout de donner à ces gestionnaires une bonne information pour qu'ils prennent de bonnes décisions.

Nous voulons également poursuivre la vérification de différentes classes de biens à notre bureau. Nous avons capitalisé tous nos éléments d'actif. Il n'en reste donc plus à inclure à l'heure actuelle. Cela comprend les systèmes. Cela comprend également les terres, dans la mesure où elles sont achetées, mais pas les terres souveraines. Sont également comprises toutes sortes d'immobilisations. Les systèmes constituent probablement le plus gros des 500 millions de dollars dont j'ai parlé. Ils représentent près de 150 millions de dollars par an, ce qui n'est pas surprenant. Je crois qu'il en serait de même au niveau fédéral.

Par conséquent, il reste du travail à faire. Je ne veux pas vous donner l'impression que nous nous reposons sur nos lauriers. Nous sommes encore occupés.

● (1200)

Je ne vous ai pas donné tous les exemplaires des différents budgets et rapports financiers. Je les ai ici, et je vous encourage, si vous êtes intéressés, à en prendre des copies. Malheureusement, je ne les ai pas dans les deux langues officielles. Je sais que cela représente une difficulté quand on vient à Ottawa. Je m'en excuse.

**La présidente:** C'est l'une des raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas les distribuer. Ils ne sont pas dans les deux langues officielles.

Je vous remercie de vos exposés. Je sais que nous avons hâte de vous voir parce que vous faites un travail semblable au nôtre. Nous avons pensé que vous pourriez peut-être nous aider à relever quelques-uns des défis que nous devons affronter au sujet des affectations et des crédits.

Certains nous ont dit que les parlementaires sont en cause, qu'ils sont à l'origine des retards en raison du système des crédits. Je vois cependant que vous avez trouvé un moyen de surmonter cet obstacle. Je suis convaincue que ce moyen existe. Je vous remercie donc.

Nous allons maintenant passer aux questions parce que beaucoup de membres du comité veulent vous en poser. Nous commençons par M. Bains.

**L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.):** Merci beaucoup, madame la présidente. Je voudrais m'associer aux observations de la présidente. Nous vous sommes très reconnaissants d'avoir pris le temps de venir nous parler de vos expériences. Vous nous avez présenté des exposés très détaillés, qui nous renseignent un peu plus sur ce domaine très complexe. Je crois que les membres du comité sont unanimes ou presque à apprécier la comptabilité d'exercice intégrale et ses aspects positifs.

Je crois que c'est M. Bennett qui a parlé dans son exposé des avantages réels de cette méthode. Je pense que tout le monde s'entend pour dire que c'est une meilleure façon de juger les dépenses de programme, comme vous l'avez montré quand vous avez parlé de comparer des pommes à des pommes, et une base plus complète de contrôle législatif.

Tout le monde reconnaît, je crois, que nous devons suivre cette voie, mais il y a des difficultés. Nous aimerions connaître votre point de vue sur la nature de ces difficultés. J'ai en fait trois idées dont je voudrais parler au sujet des difficultés qui nous attendent, à mon avis, au niveau fédéral. Nous en avons discuté dans le passé lorsque nous avons abordé cette question, qui a également fait l'objet d'études exhaustives dans d'autres comités. La première porte sur la culture. Vous en avez parlé dans votre exposé, monsieur McCarter. L'esprit voulu existe-t-il dans les ministères? Y a-t-il une motivation suffisante pour passer de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice?

Cela nous amène à la deuxième difficulté, qui porte sur les systèmes. Vous avez mentionné, je crois, qu'en Colombie-Britannique, vous n'avez qu'un seul système dans tous les ministères pour suivre l'information financière. Vous avez dit qu'il s'agissait du système de gestion financière Oracle aussi bien en Colombie-Britannique qu'en Ontario.

J'estime que la culture est liée aux systèmes, ce qui constitue un autre obstacle. Croyez-vous qu'il soit de notre intérêt de maintenir le système actuel, ou bien devons-nous procéder à une révision générale qui pourrait constituer le vrai moteur du changement? J'ai eu l'impression qu'en Ontario, le changement était vraiment axé sur les systèmes. Je crois que la mise en place du système Oracle a réglé la question puisqu'il n'y avait pas de retour en arrière possible. C'est mon interprétation. Peut-être pourrez-vous nous donner plus de précisions à ce sujet. Je parlerai ensuite de la troisième question concernant les affectations et les crédits.

Je ne voudrais pas poser trop de questions au départ. La première concerne la formation, ce que vous avez fait à ce sujet et la façon dont vous avez réglé certains problèmes, notamment en matière de systèmes. Que nous recommandez-vous de faire en fonction de votre expérience?

Je pose la question aux trois témoins. Il est évident qu'en Colombie-Britannique, vous avez assumé un rôle de leadership. Vous avez également dit que vous avez fait des mises à niveau du système Oracle. Peut-être avez-vous adopté une approche progressive que vous pourriez nous recommander pour mettre à niveau nos systèmes.

• (1205)

**M. Jim McCarter:** Sur le plan des systèmes, je crois savoir qu'il y a sept ou huit ans, l'Ontario avait des groupes de ministères qui utilisaient des systèmes comptables différents. Nous avons par exemple le système GIAC que cinq ou six ministères avaient adopté, tandis que quatre ou cinq autres utilisaient un système différent.

Nous avons deux problèmes. Ces systèmes ne pouvaient pas communiquer entre eux. Ils n'étaient pas intégrés. Il était donc très difficile et très long pour le centre d'obtenir des renseignements. De plus, ils se fondaient sur la comptabilité de caisse et ne pouvaient pas facilement traiter des transactions en comptabilité d'exercice. Pour régler ces deux problèmes, le gouvernement a essentiellement... Je dois dire encore une fois que nous n'étions pas à la fine pointe, loin de là. Il y avait beaucoup de systèmes dits ERP, c'est-à-dire des systèmes de planification des ressources de l'organisation, comme l'Oracle SAP R/3. Ce sont des systèmes pour grandes entreprises que de grandes sociétés du secteur privé et des organismes multinationaux mettaient en place pour faire une comptabilité d'ensemble. Comme ils avaient été adoptés par un certain nombre d'organisations et même de gouvernements, nous nous sommes dits en Ontario : « Nous ne pouvons plus travailler avec ces grappes de systèmes. Tout d'abord, nous avons besoin d'une meilleure information à

l'échelle de l'administration provinciale. De plus, si nous devons passer à la comptabilité d'exercice, cela nous permettrait de le faire. »

J'étais sous-ministre adjoint au Conseil du Trésor à l'époque. Je crois savoir qu'un appel de propositions a été lancé et qu'on a choisi Oracle pour deux raisons. Toutefois, il me semble qu'au niveau fédéral, même si vous avez plusieurs systèmes, ils sont d'un calibre supérieur et pourraient appartenir à la catégorie des systèmes ERP qu'il devrait être possible de relier entre eux et de convertir à la comptabilité d'exercice. Je ne suis vraiment pas sûr de la situation de vos systèmes.

Par conséquent, vous n'en êtes peut-être pas au stade où il faut comparer des pommes à des oranges. Pour notre part, nous étions obligés d'agir parce que les systèmes GIAC et autres ne pouvaient pas être convertis à la comptabilité d'exercice.

**L'hon. Navdeep Bains:** Vous voulez dire qu'ils étaient désuets?

**M. Jim McCarter:** Oui, et ils n'étaient ni intégrés ni intégrables.

**M. Bruce Bennett:** Lorsque nous nous sommes occupés des systèmes, il ne s'agissait pas seulement de passer à la comptabilité d'exercice. Il était avantageux de centraliser le traitement de certaines données. C'était plus efficace et certaines structures se prêtaient mieux à l'échange des données. La mise en œuvre d'un système intégré de gestion financière a donc permis à l'Ontario d'atteindre plusieurs objectifs.

**L'hon. Navdeep Bains:** Vos coûts ont peut-être été sensiblement plus élevés parce que vous avez réalisé d'autres changements à part la conversion à la comptabilité d'exercice. Vous avez procédé à une importante mise à niveau des systèmes. Il en a également été question dans le cas de la Colombie-Britannique.

**M. Jim McCarter:** Lorsqu'on fait l'entrée de données dans un système ERP, il est préférable de restructurer beaucoup des procédés de fonctionnement. Si vous mettez en place un système devant gérer 500 programmes, dont chacun est accompagné d'une liste de caractéristiques spéciales souhaitées, vous avez intérêt à concevoir un système qui ne nécessite pas beaucoup d'adaptations personnalisées. Autrement, les mises à niveau deviendraient extrêmement coûteuses. Le coût que nous avons mentionné pour l'Ontario était un coût global comprenant la formation et les frais généraux. Il ne s'agissait pas seulement des déboursés directs. Il y avait aussi beaucoup de frais de personnel. Le chiffre est quand même assez élevé.

**M. Arn van Iersel:** En Colombie-Britannique, notre évolution a été un peu différente. Vers la fin des années 1980 ou le début des années 1990, nous avons une grappe de systèmes de différents types. À cette époque, chaque ministère voulait avoir son propre système, conçu pour répondre à ses besoins particuliers. On admettait alors que ces besoins étaient assez différents d'un ministère à l'autre pour justifier une telle approche. Tandis que nous avançons dans les années 1990, nous avons décidé d'adopter le système Walker, mais celui-ci n'était pas suffisant dans la perspective de notre orientation future. Vers la fin des années 1990 ou le début des années 2000, nous avons adopté le système de gestion financière Oracle, après un appel de propositions, en visant l'objectif de le mettre en place dans tous les ministères et leurs organismes de soutien.

Je ne dirais pas que c'était la solution parfaite. Elle a bien fonctionné chez nous parce que nous avions déjà un seul système central, même si ce n'était pas celui que nous voulions. Finalement, nous avons obtenu l'accord de tout le monde sur le système de gestion financière Oracle. Chaque fois qu'on a besoin de faire des changements au d'ajouter de nouveaux modules — pour les voyages, les créditeurs, les débiteurs, les contrats ou les immobilisations, qui est un autre module de capitalisation et d'amortissement —, il est beaucoup plus facile de les faire quand on n'a à penser qu'à un seul système. De plus, les gens sont plus mobiles, pouvant plus facilement passer d'un ministère à l'autre. Je ne dirais quand même pas que c'était la solution parfaite.

• (1210)

**L'hon. Navdeep Bains:** De quelle façon l'aspect ressources humaines était-il contrôlé? Vous commencez par changer le système, comme vous avez besoin de le faire. Toutefois, il y a les gens qui se sont habitués à la comptabilité de caisse depuis des années. De quelle façon avez-vous géré cet aspect? L'avez-vous fait faire à contrat ou à l'interne? Avez-vous constitué une équipe temporaire pour assurer la transition? Combien de temps avez-vous mis pour le faire?

**M. Bruce Bennett:** Je peux parler de l'approche que nous avons adoptée en Ontario. Nous avons formé au bureau du contrôleur un groupe essentiellement chargé de la formation à la modernisation de la fonction de contrôleur. Certains membres du groupe avaient été recrutés à l'interne, tandis que d'autres avaient été engagés à contrat. Ce groupe était en fait responsable de la mise à niveau et de la sensibilisation dans les ministères. A-t-il été mis en place? Il est encore en place. Il fait partie d'un effort continu destiné à comprendre ce que le nouveau système peut faire et quelles options sont disponibles pour faciliter la prise de décision.

Au début, le travail était axé sur les responsables des services financiers ministériels. Nous commençons maintenant à nous occuper des secteurs de programme et à favoriser une meilleure compréhension du système par les gestionnaires de programme. C'est un autre de nos objectifs d'aujourd'hui. Je ne dirais pas que nous y sommes encore, mais nous sommes en voie d'assurer une meilleure compréhension et une plus grande acceptation.

**L'hon. Navdeep Bains:** Y a-t-il eu beaucoup de résistance?

**M. Bruce Bennett:** Il n'y a plus eu de résistance une fois que la conversion est devenue une exigence législative. La loi impose maintenant d'établir les prévisions de cette façon. Notre stratégie visait à déterminer les moyens d'aider les gens dans les ministères à mettre le nouveau système en place.

**La présidente:** Je vais maintenant donner la parole à Mme Thibault. Elle a beaucoup d'expérience, ayant été fonctionnaire pendant longtemps avant de devenir députée.

Vous pouvez y aller.

**Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Madame la présidente, ne riez pas trop de ce qui s'est passé à la première séance.

[Français]

Lors de la première réunion, j'ai passé mes questions parce que j'essayais encore de comprendre la comptabilité d'exercice. C'est bien que mes collègues aient le sens de l'humour, et particulièrement la présidente.

Messieurs, merci d'être ici. J'ai plusieurs questions très pratiques. J'essaierai aussi de laisser du temps à mon collègue.

La première question s'adresse à M. McCarter. Lors de votre présentation, vous avez dit que le principal objectif de la comptabilité est d'appuyer la prise de décision. Cela m'apparaît évident, car c'est la base.

Dans la documentation que nos recherchistes nous ont fournie par rapport aux octrois de crédits et au cadre d'affectation des crédits, j'ai remarqué que, pour l'Ontario et la Colombie-Britannique, vous ne faites pas de report de budget de fonctionnement. Donc, vous envoyez tout ce qui n'est pas utilisé dans le fonds consolidé.

Par rapport à la bonne prise de décision, ne serait-ce pas une bonne décision que d'inviter les différents ministères, organismes et agences, ainsi que leurs fonctionnaires, à économiser au lieu d'avoir à vivre le fameux mois de mars, où c'était finalement le temps d'acheter de l'équipement et des meubles? Je ne sais pas si vous vivez encore cette situation, mais je sais qu'on la vivait dans le passé, et c'est bien triste. Parfois, ce serait mieux d'économiser un certain pourcentage — par exemple 10 p. 100 ou 15 p. 100 — et de l'utiliser à bon escient l'année suivante, quitte à acheter de l'équipement, des meubles, etc. Je désire une brève réponse qui expliquerait pour quelles raisons vous ne faites pas cela.

• (1215)

[Traduction]

**M. Jim McCarter:** Je suppose que je vais vous répondre en ma qualité de vérificateur général.

Vous avez évoqué la situation dans laquelle, quatre à six semaines avant la fin de l'exercice, des camions chargés d'ordinateurs arrivent à la porte de l'immeuble et quand vous sortez de l'ascenseur, vous voyez des rangées d'ordinateurs empilés le long du mur parce que les gens veulent vider leur budget avant la péremption de fin d'année. Vous vous demandez pourquoi nous n'envisageons pas d'établir des budgets d'immobilisations pluriannuels pour qu'il ne soit plus nécessaire de dépenser tout le solde du budget à la fin de chaque exercice et qu'il soit possible de reporter le solde sans péremption, pour être en mesure de prendre des décisions plus efficaces sur le plan économique.

Je crois qu'on a discuté de cette option Ontario. Je dois dire que, du point de vue du vérificateur, il s'agit essentiellement d'une décision d'ordre stratégique du gouvernement. Soyons honnêtes. Nous avons ce problème en Ontario. À chaque fin d'exercice, chacun examine de près son budget. Peut-être est-il temps de renouveler les ordinateurs. Il y a donc des achats de fin d'année. Nous avons examiné cette question à l'occasion, au bureau du vérificateur général. Je suis arrivé à la conclusion que cela relève probablement de la politique du gouvernement.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Merci.

Monsieur Bennett, dans votre présentation, vous avez parlé du fait que la mise en oeuvre de cette comptabilité d'exercice a duré près de dix ans, et que la mise en oeuvre du système d'information intégré de l'information financière a duré deux ans.

Ce temps a-t-il été un temps de conversion — dix ans, c'est très long — ou a-t-il été consacré au développement d'outils technologiques ou autres, ou les deux?

Brièvement, pourquoi avez-vous mis une décennie à arriver finalement à ce que vous avez aujourd'hui, qui est la quasi-perfection?

[Traduction]

**M. Bruce Bennett:** Je vous remercie de dire que nous avons atteint la quasi-perfection. Je dirais plutôt que nous nous efforçons d'y parvenir.

De mon point de vue, c'est lorsque la décision a été prise en 2002 d'aller de l'avant et de mettre en œuvre le nouveau système que la plupart des efforts technologiques ont commencé. Je crois donc que la période de conversion devrait être comptée à partir de ce moment-là.

**M. Jim McCarter:** Si vous me permettez d'intervenir, je dirais que l'appel de propositions a été émis vers 2000. Nous avons envisagé trois principaux fournisseurs de systèmes ERP. Le gouvernement a établi un bureau spécial dirigé par un sous-ministre adjoint pour s'occuper de l'échelonnement de la mise en œuvre dans tous les ministères. Il est évident qu'on ne pouvait pas convertir simultanément 25 ministères. Nous avons donc échelonné la mise en œuvre sur une période de trois ans.

Nous avons commencé en 2001. Le système a été choisi et nous avons fait venir les consultants. Quelques décisions difficiles ont été prises parce que, comme quelqu'un l'a mentionné, chaque ministère est venu dire qu'il voulait adapter le système à ses besoins particuliers. Les responsables ont été très fermes pour dire qu'aucune adaptation ne serait permise. La mise en œuvre dans le premier ministère a commencé aux alentours de 2002, et il a fallu trois ans pour les convertir tous.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Il y a un point que je trouve bien important: l'autorisation législative nécessaire. Lors d'une précédente session d'information donnée par des hauts fonctionnaires fédéraux, on nous a dit que si on adoptait la comptabilité d'exercice, il faudrait que les députés votent pour ceci et pour cela. C'était quasiment dramatique.

Vous nous avez donné des exemples de situations où l'autorisation législative était nécessaire. Je sais que vous n'êtes pas législateurs, mais avez-vous senti que la communauté législative considérait cela comme un avantage ou un désavantage? Sans qu'il y ait un choc culturel terrible, cela a-t-il pris un certain temps ou si cela allait de soi? A-t-elle trouvé que c'était avantageux, autant en Ontario qu'en Colombie-Britannique?

[Traduction]

**M. Arn van Iersel:** Je vous remercie de votre question.

Comme je l'ai mentionné dans mon introduction, les répercussions législatives n'ont pas été très importantes. C'est en partie parce que nous mettions en œuvre toute une série de réformes touchant les budgets et les rapports en Colombie-Britannique et que l'initiative faisait l'objet de très fortes pressions. Comme je l'ai dit, cela s'est fait sur trois ans, ce qui nous a donné la possibilité de former et de sensibiliser non seulement la fonction publique, mais aussi les législateurs.

Je peux vous dire très franchement que, d'après ma propre expérience, il n'y a pas eu beaucoup de réactions.

• (1220)

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Monsieur Iersel, les législateurs n'ont-ils pas vu cela comme un véritable avantage, en ce sens qu'une de nos responsabilités — pour ne pas utiliser le mot « devoir » — très importantes comme députés et représentants du peuple, c'est d'étudier les crédits et l'utilisation de l'argent des contribuables dans

différents programmes? Cela exige une formation. Appelons cela une orientation, si on ne tient pas à dire qu'on « forme » les députés. En ce qui me concerne, je penserais que j'ai grandement besoin de formation, et cela ne me poserait aucun problème.

Ils ont dû voir cela comme un avantage plus qu'un désavantage. Je semble vous mettre des mots dans la bouche.

[Traduction]

**M. Arn van Iersel:** Non, j'accepte volontiers ce que vous dites.

Je conviens que le ministre des Finances de la province, qui a été d'un grand appui, ainsi que le comité des comptes publics et d'autres législateurs ont considéré qu'il s'agissait d'une mesure positive. En fait, par suite des exposés que nous leur avons présentés pour leur expliquer que les chiffres d'alors ne comprenaient pas ces autres engagements qui ne figuraient pas dans les crédits, ils ne voulaient plus maintenir la comptabilité de caisse. L'expérience a donc été positive. J'ai peut-être été un peu trop modeste.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Merci, madame la présidente.

Je comprends, des principes comptables reconnus dont on fait mention pour passer à la comptabilité d'exercice que vous avez utilisée, que cela vise une meilleure prise de décision quant aux dépenses que l'on doit faire. Cela donne aussi, je suppose, de meilleures informations aux citoyens qui paient des taxes.

Dernièrement, au Québec, nous avons été frappés par deux visions très différentes: une vision politique selon laquelle on parlait d'un surplus, et une vision comptable de vérificateurs selon laquelle on parlait d'un déficit. Ce que vous avez mis en place, autant en Ontario qu'en Colombie-Britannique, empêcherait-il une situation semblable de se produire?

[Traduction]

**M. Arn van Iersel:** Je ne peux parler que pour la Colombie-Britannique. C'est l'une des caractéristiques de notre nouveau système que les principes comptables généralement reconnus s'appliquent tant au budget qu'aux comptes publics. La loi nous impose en Colombie-Britannique de nous conformer aux directives de l'Institut canadien des comptables agréés.

Est-ce absolument nécessaire dans toutes les administrations? Je ne le crois pas. Dans notre cas particulier, nous ne pouvons pas nous écarter des PCGR — tout en reconnaissant que les PCGR canadiens font souvent appel au jugement — à moins d'être disposés à violer la loi. Il y a des discussions à ce sujet entre mon ancien bureau et mon bureau actuel pendant la préparation des comptes publics.

Nous sommes tenus de faire nos vérifications par rapport au PCGR. C'est la loi qui l'impose. Nous ne pouvons donc pas faire autrement que de mener nos vérifications sur cette base. Si un ministère ne s'y conforme pas, il va à l'encontre de la loi et s'expose à des réserves de notre part.

**La présidente:** Y en a-t-il d'autres qui veulent répondre à la question? Je n'étais pas au courant de cette situation au Québec. Je n'en avais pas entendu parler.

**M. Bruce Bennett:** En Ontario, la loi ne nous impose pas de nous conformer aux normes comptables du secteur public, mais nous avons choisi de les appliquer. Nous nous y conformons depuis quelques années déjà.

Nous croyons que des normes indépendantes établissent une base de cohérence qui permet de faire des comparaisons entre gouvernements et assure la transparence de nos comptes.

Je ne connais pas vraiment la situation au Québec. Je n'ai donc pas d'observations à formuler à ce sujet.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je vous souhaite la bienvenue, messieurs.

Avant de poser des questions, je voudrais faire une brève déclaration.

J'ai eu le privilège de siéger au comité des comptes publics au cours de la dernière session du Parlement. Nous avons adopté à l'unanimité un rapport énergique recommandant l'adoption par le gouvernement de la comptabilité exercice intégrale. Malheureusement, cela n'a pas eu de suites.

J'espère que notre comité s'associera à l'effort déployé en vue de passer à la comptabilité d'exercice. Je crois que les membres du comité conviendront, en grande majorité sinon à l'unanimité, que tout compte fait, les éléments positifs l'emportent de loin sur les éléments négatifs, surtout pour ce qui est de la responsabilité que nous avons envers le public de veiller à ce que l'argent des contribuables soit bien dépensé et que des décisions intelligentes sont prises sur la base d'une information appropriée.

Je suis persuadé que le comité présentera une recommandation en ce sens.

Je peux vous assurer que ce que vous nous avez dit aujourd'hui est très précieux. Je vous remercie sincèrement de vos exposés.

Ils nous donnent encore plus de munitions pour être en mesure de présenter nos recommandations d'une façon plus éclairée. Nous pourrions ainsi, je l'espère, présenter au gouvernement actuel ou au suivant un dossier solide qui permettra de convaincre les autres députés d'avancer dans cette direction.

Cela étant dit, je suis en train de penser aux difficultés que nous rencontrerons au stade de la mise en œuvre. Comment allons-nous passer d'un système à une autre, avec tous les défis que cela présente?

De toute évidence, nous avons besoin d'un comité consultatif de mise en œuvre. Comme d'autres, vous lui avez donné le nom de comité de révision du processus budgétaire. En d'autres termes, il s'agirait d'un groupe par l'intermédiaire duquel nous pourrions dire que nous irons de l'avant.

J'aimerais avoir votre avis personnel sur la composition d'un tel comité. Devrait-il être uniquement constitué de comptables? Faudrait-il qu'il comprenne un certain nombre de législateurs? Des avocats? Devrions-nous songer à une combinaison de tout cela?

Autrement dit, si nous allons de l'avant et formulons une recommandation au nom du comité et de gens comme vous, il est évident que le travail de mise en œuvre ne sera pas dirigé par des parlementaires. Nous aurons besoin de bien penser à la composition d'un tel comité. Que pouvez-vous nous proposer à ce sujet?

• (1225)

**M. Arn van Iersel:** En Colombie-Britannique, comme je l'ai dit, la création du comité de révision du processus budgétaire a découlé d'une situation particulière. Il était dirigé par un comptable agréé de haut calibre, un dénommé Doug Enns. Si je me souviens bien, parce que cela fait déjà un certain temps, les autres membres n'étaient pas tous des comptables.

À mon avis, vous avez besoin de personnes de différentes disciplines. Il vous faut bien sûr des comptables, mais aussi des gens qui représentent d'autres intérêts. Il pourrait s'agir d'anciens législateurs, d'universitaires, etc. Vous avez donc besoin de différentes personnes qui s'intéressent vraiment au processus budgétaire, à son objet et à la réforme envisagée. Notre comité a fait du bon travail.

Je dois ajouter que le comité s'était adjoint un brillant consultant qui a travaillé avec les membres à la rédaction du rapport, qui a signalé certaines choses et les a aidés à régler différents problèmes.

À part ce groupe, nous avons en Colombie-Britannique un comité consultatif de la politique comptable, qui poursuit encore ses travaux à l'heure actuelle. Une fois l'orientation définie par le groupe Enns, le comité consultatif, qui était composé de comptables représentant trois associations professionnelles différentes, nous a aidés à régler les questions comptables et budgétaires précises qui se posaient. Aujourd'hui, il conseille le gouvernement sur d'autres questions de comptabilité.

Par conséquent, je vous conseille fortement de former un groupe représentant différentes disciplines et surtout d'établir un plan pluriannuel. Ce n'est pas une chose facile. Il faut penser à tout ce qu'il y a à faire et au meilleur moyen de procéder dans chaque cas.

Dans notre cas, nous avons opté pour un plan de trois ans, ce qui a très bien marché.

**M. Daryl Kramp:** Très bien.

**M. Jim McCarter:** Sur le plan du matériel, je sais — parce que j'étais l'un des sous-ministres adjoints qui s'en sont occupés aux premiers stades — que le plus difficile est d'amener les ministères à s'entendre. Il y avait une énorme résistance : « J'utilise Walker » ou bien « J'utilise GEAC » ou bien encore « Je suis très satisfait de mon système actuel » ou « Nous y voilà encore, une autre activité dirigée par le centre ». Certains ministères ont opposé une forte résistance.

Il est très important, pour réussir, de recourir à une personne bien en vue, peut-être même au niveau de sous-ministre adjoint, qui va « mener la charge », si je peux m'exprimer ainsi, et mettre tout le monde d'accord. Il est également très important qu'une personne très haut placée, comme le greffier du Conseil privé, comme vous l'appellez au fédéral, aille dire aux sous-ministres : « Ce projet sera réalisé, que vous soyez d'accord ou non. La décision est prise. Vous devez embarquer. »

Nous avons transmis ce message. Ensuite, pour mener la charge, il a fallu passer par deux ou trois personnes avant de trouver la bonne. Vous aurez besoin, pour cette fonction, d'un extraverti, d'un excellent communicateur qui, sans être nécessairement un expert, peut s'asseoir avec les sous-ministres adjoints des différents ministères, les réunir et gagner tout le monde à la cause en disant, par exemple : « Que nous soyons d'accord ou non, nous allons devoir suivre ce chemin. Comment pouvons-nous le faire de la façon la plus efficace et la plus économique? » C'est la première chose à réaliser : gagner les ministères à la cause et amener tout le monde à dire : « D'accord ou pas d'accord, nous sommes de la partie. »

La seconde étape consiste à mettre en œuvre un système ERP complet. À l'échelle d'une organisation aussi importante que le gouvernement de l'Ontario, c'est une tâche très difficile. Comme Arn l'a signalé, il faut mettre dans le coup les responsables des programmes et des consultants extérieurs. Vous aurez également besoin d'experts d'un calibre assez élevé à l'interne car — je ne voudrais pas dire cela trop fort parce que j'ai déjà travaillé pour Arthur Anderson — vous ne voudrez pas que des consultants mènent la barque.

Je dirai qu'en Ontario, la plus grande difficulté aux premiers stades a été de gagner les ministères à la cause.

• (1230)

**M. Daryl Kramp:** Ma question suivante porte sur ce qu'on pourrait appeler l'échelle relative des coûts. Nous parlons ici de l'administration fédérale, des multiples niveaux de ministères et organismes et des complexités liées aux administrations provinciales. Sur le plan des coûts, vous avez parlé de 70 ou 100 millions de dollars, mais nous avons affaire à une demande fédérale de plus de 200 milliards de dollars, à comparer à quelques millions.

Faudrait-il s'attendre à des coûts à l'échelle? Ou bien réussissons-nous à mettre en place un système dont le coût ne serait pas proportionnel à ces chiffres, à part les exigences de dotation, bien entendu?

**M. Jim McCarter:** Nous abordons ici le domaine des systèmes. Il se trouve que je n'en sais pas suffisamment sur ce que vous avez déjà en place. Je ne sais pas si vous avez déjà des systèmes ERP perfectionnés, si certains ministères ont adopté Oracle et certains autres SAP. Vous avez peut-être déjà un excellent équipement pour lequel vous n'auriez besoin que de ce qu'on appelle de l'intergiciel ou du logiciel médiateur pour relier et intégrer les différents systèmes. Par ailleurs, vous avez peut-être besoin d'un système complet...

**M. Daryl Kramp:** C'est peut-être une question que nous devrions poser à notre contrôleur général et aux responsables de notre Conseil du Trésor. Nous avons eu une certaine résistance, avec les gouvernements successifs, qui s'étendait au Conseil du Trésor, c'est-à-dire aux gens qui seraient chargés de faire le travail. Autrement dit, nous pouvons jongler avec les théories et les principes, formuler une recommandation, nous dire que tout est merveilleux, mais il faut ensuite persuader des gens comme M. Bennett, qui s'occupent directement de l'exécution. La situation est alors différente.

Tout va bien au stade des idées, mais quand on en arrive à l'exécution, la résistance se manifeste. Est-ce bien votre impression?

**M. Bruce Bennett:** Oui. Le gouvernement de l'Ontario a dû se prononcer, entre autres, sur le moyen le plus efficace et le plus économique de faire la mise en œuvre. Compte tenu de la multiplicité des systèmes, des coûts de mise à niveau de chacun et de l'entretien courant, il était certainement plus sensé d'adopter un seul système si nous voulions vraiment en avoir pour notre argent. C'était l'une des décisions fondamentales à prendre.

Nous recherchions en même temps beaucoup d'autres avantages complémentaires. Il n'est pas vraiment indispensable d'avoir un système unique dans toute l'organisation, mais je crois que c'est un aspect de la mise en œuvre qu'il est essentiel d'aborder et de trancher.

Comme pour tous les changements, ce sont les aspects touchant la culture et les gens qui sont les plus délicats, au-delà de la question des systèmes. La mise en œuvre d'un grand système est un défi. Il faut que ce soit bien fait. Il est donc essentiel, comme Jim l'a dit, de mettre en place un bon mécanisme de gestion du changement pour gagner les ministères à la cause puis, une fois que c'est fait, les aider à réaliser la mise en œuvre.

**M. Daryl Kramp:** M. van Iersel a mentionné qu'il s'attendait évidemment à une résistance acharnée ou à des problèmes, comme cela se produit habituellement en cas de changement. Pourtant, il a constaté que les choses se sont mieux passées qu'il ne l'avait prévu.

Cela étant dit, je m'inquiète, comme mon collègue M. Bains, de la disponibilité de personnel professionnel, d'administrateurs et d'autres personnes spécialisées pouvant assumer la tâche monstrueuse que représente le changement sur le plan des ressources humaines.

De toute évidence, vous avez réussi, mais nous devons le faire sur une plus grande échelle, l'échelle nationale. Croyez-vous que nous pourrions avoir des problèmes de ressources humaines lorsque nous tenterons d'administrer un système complètement réorganisé comme celui-ci?

**M. Arn van Iersel:** En Colombie-Britannique, nous avons certaines difficultés à recruter des comptables. Mon collègue l'a également mentionné. C'est un problème partout au Canada. J'espère cependant que dans votre système, comme dans le nôtre, vous disposez de compétences suffisantes que vous pourriez compléter. Encore une fois, ce n'est pas une initiative qu'il est possible de réaliser entièrement à l'interne. Vous aurez besoin de conseils et de compétences de l'extérieur.

Je voudrais revenir un instant à la façon de procéder pour réussir. Je suis du même avis que mes collègues: pour y arriver, vous aurez besoin d'un champion. Cela a joué un grand rôle en Colombie-Britannique. Le rapport du vérificateur général et l'examen mené par le groupe de Doug Enns ont engendré un grand mouvement. Il fallait changer, et c'est cet impératif de changement qui nous a propulsés. Même si beaucoup de questions se posaient à cause des gens qui étaient habitués à la comptabilité de caisse et ne voulaient pas passer à la comptabilité d'exercice, tout le monde se rendait compte qu'il y aurait des changements et qu'il valait donc mieux embarquer et contribuer au succès de l'entreprise. Pour moi, c'est le grand problème que vous aurez à résoudre. Il faut qu'il y ait un élan qui motive le changement, que les gens sachent qu'ils obtiendront de l'aide, mais que l'objectif ne changera pas.

Je crois que la question des ressources est importante, mais si vous avez un plan pluriannuel vous permettant de vous attaquer au problème étape par étape, comme nous l'avons fait, au lieu d'essayer de tout faire en même temps, vous aurez de bonnes chances de réussir.

• (1235)

**M. Daryl Kramp:** Cela m'amène à ma question suivante. Tout faire en même temps, ou bien y aller petit à petit. Compte tenu de la taille et de la portée du gouvernement national, j'ai un peu peur de la seconde option. Dans 20 ans d'ici, nous aurons peut-être avancé un peu, mais sans vraiment avoir créé le niveau d'engagement nécessaire pour que nous ayons l'information, la cohérence et la fiabilité souhaitées.

Croyez-vous qu'il soit possible de tout faire à la fois si on accepte de payer le prix d'une telle décision? Nous admettons que cette décision ne sera pas facile à prendre, mais est-ce quelque chose que vous pourriez envisager en fonction de l'expérience acquise au niveau provincial?

**M. Arn van Iersel:** Je trouve personnellement difficile d'aborder ce sujet dans votre contexte. Il faudrait vraiment que je le connaisse mieux. Je dirais quand même que cette question s'est posée en Colombie-Britannique. Après y avoir réfléchi et considéré nos circonstances, nous avons fermement décidé de dire non, nous avons besoin d'un plan de trois ans. À ce moment, le vérificateur général – mon prédécesseur – avait dit qu'il fallait avancer plus rapidement. En fin de compte, il s'est avéré que pour la Colombie-Britannique, c'était la bonne solution. Il ne faut cependant pas que la mise en œuvre soit tellement longue que les gens se demandent s'il y a vraiment un impératif de changement. Il faut donc rechercher un certain équilibre. Vous avez besoin d'un plan assez difficile pour constituer un défi, mais pas au point d'être irréalisable. Une période de trois ans représentait un bon compromis.

**M. Daryl Kramp:** Le plan a-t-il été établi par le comité de révision du processus budgétaire ou par votre bureau?

**M. Arn van Iersel:** Nous nous sommes beaucoup inspirés de l'examen de Doug Enns et des conseils du bureau du vérificateur général, mais le plan a été établi par le bureau du contrôleur et le ministre des Finances.

**La présidente:** Merci, monsieur Kramp.

On nous a dit que la Nouvelle-Zélande connaissait une crise et que c'est ce facteur qui a fait bouger les choses. J'ai l'impression qu'il en a été de même en Colombie-Britannique. Toutefois, je n'ai connaissance d'aucune crise qui a pu pousser l'Ontario à agir. Vous avez pourtant réussi. Dans notre cas, il y a une grande résistance dans la bureaucratie, j'en ai la nette impression. Je crois que les hauts fonctionnaires ont tendance à dire : « Oui, monsieur le ministre, nous allons nous en occuper. »

On nous a dit qu'un rapport de consultant a été présenté au ministre. Nous n'en sommes même pas sûrs. Nous savons qu'il existe un rapport, mais nous n'en connaissons pas le contenu. Voilà pourquoi nous voulons agir d'une façon énergique pour imprimer l'élan nécessaire. J'espère que nous réussirons, mais cela reste à voir.

À vous, madame Nash.

**Mme Peggy Nash:** Bonjour, messieurs. Nous vous remercions d'être venus nous aider à comprendre les moyens pratiques que vous avez utilisés pour passer à la comptabilité d'exercice dans vos provinces respectives. Rien ne vaut cette expérience de première main pour nous aider à prendre une décision.

Je voudrais d'abord vous demander quelques précisions. Vous avez tous parlé de l'importance de la formation, des investissements à y faire et de la planification préalable. Dans certains ministères, il y avait des préoccupations au sujet de ce que cela impliquerait. Les gens n'aiment pas envisager un changement du système auquel ils ont fini par s'habituer, malgré tous ses défauts. Il y a de bons et de mauvais changements, mais on ne sait pas d'avance ce que le changement apportera.

Toutefois, ai-je bien compris que, d'après vous, il ne faut pas essayer de réunir d'avance tous les responsables parce qu'on ne sera peut-être pas en mesure d'apaiser leurs craintes? Dites-vous que, si on est persuadé du bien-fondé de la décision, il suffit de la prendre, puis de choisir la bonne personne pour mener la charge et aider les gens à comprendre ce que le changement impliquera pour eux par la suite?

Au niveau fédéral, la décision a été influencée par les préoccupations de certains hauts fonctionnaires au sujet des conséquences possibles. Il est important de tenir compte des inquiétudes et des vues des gens. Mais ai-je raison de croire que,

dans vos provinces respectives, vous avez pris la décision sans nécessairement tenir compte des préoccupations exprimées? Vous êtes allés de l'avant, puis avez attendu l'étape de la mise en œuvre pour gagner à votre cause les gens qui ne s'étaient pas déjà ralliés?

• (1240)

**M. Jim McCarter:** Il est très important de réunir les hauts fonctionnaires des ministères, peut-être au niveau de sous-ministre adjoint, autour d'une table comme celle-ci pour en discuter. Il faut en même temps leur dire très clairement que la décision est prise et que vous allez de l'avant. Toutefois, à ce stade, je ne sais pas si vous voudrez que le centre prenne les choses en main et commence à distribuer les ordres : les transports feront telle et telle chose, les ressources naturelles... Je crois qu'il est important d'obtenir l'adhésion des gens.

En Ontario, tout le monde s'est assis autour de la table, puis nous avons assez longuement discuté pour savoir qui allait commencer, à quel moment et de quelle façon. Nous avons au moins réuni tout le monde pour prendre la décision. C'est à ce stade qu'on a besoin d'une personne très forte, mais pas du genre à donner de grands coups sur la table. Il faut plutôt une personne à l'esprit collégial, capable de passer un coup de fil, après une réunion, pour dire : « Vous savez, Bob, j'aimerais avoir votre avis pour qu'on puisse travailler ensemble sur ce projet. Qu'est-ce que vous pouvez faire pour aider? » C'est ce genre de personne qu'on a réussi à trouver en Ontario pour faire avancer les choses.

Je crois aussi qu'il serait très important, lors de la constitution du comité consultatif, de penser à y inclure des gens d'autres administrations qui ont vécu la même expérience et qui gardent encore les cicatrices des batailles qu'ils ont livrées.

**Mme Peggy Nash:** Je vous remercie.

**M. Arn van Iersel:** En Colombie-Britannique, certains facteurs ont favorisé notre succès. Nous avons mis l'accent sur l'impératif, avons expliqué les raisons pour lesquelles il fallait aller de l'avant et avons précisé qui appuyait le projet. Tout était clairement là.

Une fois cela acquis, il fallait un plan réaliste à montrer aux gens, mais pas un plan final. Un peu comme l'a dit Jim, le style que j'avais à l'époque m'a bien servi. Quand vous montrez un plan, faites en sorte qu'on puisse le critiquer et y ajouter des éléments. Ainsi, vous arriverez petit à petit à rallier les autres. Il faut reconnaître que dans tout gouvernement, fédéral ou provincial, cette opération fera intervenir une multitude de spécialistes des finances et d'autres gens. Vous devez amener ces groupes à se réunir, à examiner votre plan, à le modifier et à suggérer des changements pendant que, de votre côté, vous essayez de vous montrer conciliant dans les domaines où vous pouvez l'être.

En même temps, étant conscient de l'impératif, vous devez faire bien attention pour maintenir l'orientation du groupe et ne pas permettre les divergences. Vous avez donc besoin d'un champion, d'un gestionnaire de projet vraiment très fort. Il faut choisir la bonne personne, qui doit avoir beaucoup de crédibilité et être capable de parler aux autres sur un plan personnel. C'est ce qui a joué le rôle le plus important en Colombie-Britannique.

Ce n'est pas très différent de la façon dont nous travaillons aujourd'hui. Par ailleurs, je n'avais pas mentionné que nous avons différents groupes: un groupe de cadres financiers et un groupe d'agents principaux des finances. Ces gens se réunissent toutes les deux semaines pour discuter de toutes sortes de sujets. Toutefois, au stade de la mise en œuvre, nous avons consacré toute notre énergie à l'élaboration du plan et à sa validation.

Il est également utile de chercher à trouver, dans les ministères, quelques champions désireux d'être des chefs de file, de mener la charge et de prouver à leurs pairs qui ne sont pas encore convaincus que le projet est réalisable.

**Mme Peggy Nash:** Je vous remercie.

**M. Bruce Bennett:** Je crois que je ne peux que répéter ce qu'on dit Jim et Arn. Il est important d'établir un plan.

Étant donné la complexité du projet, c'est un plan pluriannuel qui permettra de rallier les principaux ministères touchés qui résistent encore. En outre, ce qui nous a aidés, c'est qu'après la mise au point du plan, l'Assemblée législative a adopté une loi imposant le passage à la budgétisation selon la comptabilité d'exercice avant une certaine date. Cela a mis fin au débat sur la question de savoir si le projet allait ou non être réalisé. La seule question qui restait à régler était de déterminer le meilleur moyen d'y parvenir. Je crois que cela a permis de mieux concentrer l'attention des gens en Ontario.

**Mme Peggy Nash:** Merci.

Nous savons évidemment qu'il y aura des investissements à faire pour réaliser la transition. Il nous faudra un plan pluriannuel, du nouveau logiciel, de la formation, du personnel supplémentaire de comptabilité et ainsi de suite. Diriez-vous qu'à long terme, une fois la transition terminée, il sera plus coûteux de fonctionner en comptabilité d'exercice qu'en comptabilité de caisse?

Nous serions heureux de créer des emplois pour des comptables, mais je me demande si ce mode de comptabilité exige plus de ressources humaines et plus de temps que l'autre?

Je n'essaie pas du tout de vous tendre un piège.

• (1245)

**M. Arn van Iersel:** Non, je comprends. Je vois que mes collègues préfèrent que je réponde à cette question.

La comptabilité d'exercice nécessite des ressources. Je ne tenterai pas de minimiser les besoins. Toutefois, vous ne pouvez pas porter un jugement en vous fondant uniquement sur les coûts. Il faut aussi considérer les avantages. Comme nous l'avons déjà dit, la budgétisation et les rapports selon la comptabilité d'exercice permettent plus de transparence, une meilleure gestion de l'actif et du passif, etc. Je vous dirai donc, d'après mon expérience, que les coûts sont plus élevés. Nous avons investi l'argent, en partie de façon ponctuelle et en partie de façon continue, mais nous avons un meilleur système.

J'ai également mentionné tout à l'heure que vous découvririez des avantages auxquels vous n'aviez pas songé. J'ai donné l'exemple très simple des organismes qui ont maintenant décidé de produire des états financiers trimestriels, alors qu'ils ne l'avaient jamais fait auparavant. La transition a donc de nombreux avantages qui ne sont pas nécessairement évidents lorsqu'on commence. Je répète que la budgétisation selon la comptabilité d'exercice nécessite plus de ressources, mais je crois que les résultats en valent la peine.

**Mme Peggy Nash:** Vous dites donc que c'est un investissement qui a en plus d'autres retombées.

**M. Arn van Iersel:** C'est bien cela. Je tiens d'ailleurs à souligner autre chose: en Colombie-Britannique, nous avons adopté une approche, mais il y en a d'autres qui sont aussi valables. Il nous reste encore du travail à faire. Nous avons encore beaucoup de choses à faire qui ajouteront aux avantages que nous avons déjà. Plus vous allez loin en comptabilité d'exercice, plus vous pourrez faire de la gestion à long terme, par opposition à la gestion exercice par exercice.

**Mme Peggy Nash:** Puis-je poser une autre question avant que M. McCarter n'intervienne?

La question de mon collègue, M. Laforest, m'a fait réfléchir. Lorsqu'en fin d'exercice ou dans le courant de l'année, on annonce un excédent ou un déficit — j'espère que ce sera toujours un excédent —, est-ce que la comptabilité d'exercice changera quelque chose? Aurons-nous les mêmes chiffres si les recettes du gouvernement dépassent ce qu'on avait prévu dans le budget? Verrons-nous l'excédent de la même façon?

**M. Arn van Iersel:** Comme je vous l'ai dit, en Colombie-Britannique, les états financiers trimestriels constituent un autre élément de notre cadre législatif. Ils paraissent le 15 septembre, le 15 novembre, puis en même temps que le budget en février. Ils doivent être établis en comptabilité d'exercice. Ils ne sont cependant pas vérifiés. Le bureau du vérificateur général ne vérifie que les états financiers condensés de fin d'exercice. Les rapports trimestriels n'exigent pas autant d'efforts que ceux de fin d'année. Par conséquent, une grande partie du travail est faite, sur la base de l'importance relative, par le ministère des Finances et le bureau du contrôleur général. Autrement dit, les ministères n'ont pas à fermer les livres quatre fois par an.

**La présidente:** C'est maintenant au tour de M. Alghabra.

**M. Omar Alghabra (Mississauga—Erindale, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Bon après-midi à vous tous. Je vous remercie d'être venus à Ottawa pour vous faire part de vos expériences.

Compte tenu du fait que les deux provinces sont passées de la comptabilité de caisse ou d'une comptabilité de caisse modifiée à la comptabilité d'exercice intégrale, je voudrais poser une question directe. Je crois que la réponse est évidente, mais je voudrais vous l'entendre dire. Recommandez-vous au gouvernement fédéral de passer à la comptabilité d'exercice intégrale?

**M. Arn van Iersel:** À titre de comptable professionnel, je dirai oui, absolument, mais je voudrais être juste envers mes collègues fédéraux, aussi bien le ministre des Finances que le contrôleur général, en leur laissant toute latitude pour décider du moment et de la façon dont ils devront mener la charge, établir le plan et choisir un champion pour imprimer l'élan nécessaire.

**M. Jim McCarter:** L'excédent ou le déficit budgétaire constitue un indicateur clé de responsabilité. En début d'année, le gouvernement annonce son objectif, puis, en fin d'année, la vérification donne un chiffre différent. Dans une certaine mesure, le public considère les deux chiffres et porte un jugement sur la qualité du travail accompli du point de vue de la responsabilité financière.

Comme toute votre comptabilité interne, vos crédits et vos prévisions budgétaires se fondent sur des méthodes comptables différentes, il vous faudra probablement quelque temps pour en arriver au point où tout sera cohérent. À mon avis, il vaut mieux que ce soit le plus tôt possible. Vous ne devez cependant pas sous-estimer l'ampleur de la tâche. C'est un très grand projet. Il ne s'agit pas simplement de faire passer les crédits et les prévisions budgétaires à la comptabilité d'exercice. Ce n'est pas là que réside le vrai défi.

Quelqu'un a demandé s'il y a eu d'importantes répercussions à l'Assemblée législative. Je dois dire qu'en Ontario... Nous n'avons pas eu de formation à l'Assemblée. La transition n'a jamais constitué un grand problème à cet égard. Sur le plan des prévisions budgétaires, elle n'a pas eu des effets vraiment remarquables. Le vrai défi, c'est d'instaurer le système au niveau de travail dans les ministères. Quoi qu'il en soit, la réponse à votre question est oui.

•(1250)

**M. Omar Alghabra:** Je vous remercie.

**M. Bruce Bennett:** Du point de vue d'un professionnel de la comptabilité, la transition à la comptabilité d'exercice et la cohérence au niveau ministériel par rapport aux prévisions budgétaires sont certainement préférables. Le calendrier de mise en œuvre, le moment de commencer et la complexité de la tâche peuvent comporter beaucoup de problèmes, qui doivent faire l'objet d'un examen très soigneux.

**M. Omar Alghabra:** Merci beaucoup à tous.

Si de votre point de vue de professionnels de la comptabilité, c'était la bonne chose à faire chez vous et ce serait encore la bonne chose à faire ailleurs, malgré toutes les difficultés dont nous avons entendu parler, pourquoi beaucoup de gens hésitent-ils encore à relever le défi compte tenu du succès que vous et d'autres avez enregistré?

**M. Jim McCarter:** J'ai vu dans la documentation que j'ai consultée que les États-Unis avaient décidé de ne pas faire la transition. Les Américains craignent trop de perdre le contrôle qu'ils exercent au départ sur les crédits établis en comptabilité de caisse. Du moins, c'est ainsi que j'interprète leur refus de suivre cette voie. Je suppose qu'ils n'y voyaient pas suffisamment d'avantages. Beaucoup de pays du Commonwealth ont décidé de faire la transition, mais quelques-uns ont préféré s'abstenir.

**M. Bruce Bennett:** Il n'y a pas de doute que la comptabilité de caisse est plus facile à comprendre pour la majorité des gens, parce que c'est ainsi qu'ils gèrent leurs propres finances au jour le jour. La réticence est attribuable en partie à la nécessité de faire une transition, de comprendre ce qu'implique la comptabilité d'exercice et d'accepter que la vie soit un peu plus compliquée. Les gens n'aiment pas les complications. Ils préfèrent les choses simples. Il arrive donc souvent que la résistance soit due à des facteurs aussi élémentaires.

C'est important du point de vue de la gestion financière. L'administration publique est une affaire très complexe. De bien des façons, il n'y a pas vraiment un choix à faire entre la comptabilité d'exercice et la comptabilité de caisse lorsqu'on parle de gestion financière. Quand les ministères doivent prendre des décisions, il faut qu'ils en examinent les conséquences sur les dépenses et le budget, mais il faut quand même gérer la caisse. En réalité, si on veut prendre les décisions économiques les plus efficaces, on doit inévitablement tenir compte, dans une certaine mesure, des éléments essentiels de trésorerie dans l'analyse des choix possibles.

Il est bien sûr important de faire une budgétisation cohérente, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a plus à gérer de l'argent ainsi que les répercussions économiques des décisions prises.

La comptabilité d'exercice complique donc un peu les choses.

**M. Omar Alghabra:** D'accord. Compte tenu de toutes les préoccupations qu'ont certaines administrations et du fait que vos deux provinces ont réussi la transition, avez-vous pu déterminer si ces craintes sont fondées? Ou bien avez-vous constaté, après être passés par tout le processus, qu'il y a eu des problèmes, mais qu'aujourd'hui, ils sont gérables et que tout le reste est plus transparent et plus efficace?

Monsieur van Iersel.

**M. Arn van Iersel:** Oui, je suis très satisfait de notre transition à la budgétisation et aux rapports selon la comptabilité d'exercice. Je

peux dire que du point de vue du comptable, du vérificateur et du contrôleur, il y a de nets avantages.

Mais je vous dirai en toute franchise que nous n'avons pas encore réalisé tous les avantages de la transition. Notre principal problème, je crois, est de faire passer la réforme des niveaux supérieurs aux services financiers et aux secteurs de programme.

En ce qui concerne le personnel des programmes, le problème constant est de les amener à connaître les renseignements disponibles et à apprendre à les utiliser, non seulement pour discuter des affectations accordées chaque année, mais aussi pour considérer les engagements à long terme en matière de fonctionnement et d'immobilisations. C'est un domaine dans lequel notre province a encore du travail à faire.

Vous vouliez savoir si nous avons eu des difficultés. Oui, absolument. Nous avons eu des problèmes liés aux systèmes, ce qui n'est pas surprenant. La formation a pris beaucoup de temps et, malgré cela, les gens ont trouvé difficile de comprendre où nous voulions en venir exactement.

Tout compte fait, cependant, la réforme a été bien acceptée en Colombie-Britannique. Je pense aussi que les choses deviendront encore plus faciles à mesure que de nouvelles générations de fonctionnaires prendront la relève.

•(1255)

**La présidente:** Je vous remercie.

Mme Thibault va maintenant poser une ou deux questions, après quoi nous leverons la séance parce que nous voulons finir vers 13 heures si possible.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Je vous remercie, madame la présidente, surtout que j'ai maintenant des questions.

Premièrement, je voudrais m'excuser auprès de M. van Iersel. Je vous ai appelé « Monsieur Iersel ». Je n'avais pas vu la particule, et je m'en excuse.

Monsieur McCarter, mes deux questions s'adressent à vous. Je veux revenir sur la question de la résistance. Vous avez dit que c'était le *buy-in*. J'ai parfaitement compris la façon dont vous vous y étiez pris, avec un porte-étendard plus culturel que professionnel, pour faire ce changement.

J'aimerais savoir quel était, au départ, l'argumentaire des résistants et des résistantes. Ils en avaient contre quoi pour dire que cela ne fonctionnerait pas, que ce n'était pas une bonne chose, qu'on ne devrait pas... Sur quoi leur argumentaire était-il basé?

[Traduction]

**M. Jim McCarter:** On nous a dit essentiellement : « La comptabilité que nous avons maintenant marche bien. Nous pouvons l'utiliser pour prendre des décisions. Nous sommes très occupés. Tous ces changements vont nous enlever du temps dont nous avons besoin pour nous occuper des affaires de l'État et pour servir les contribuables de notre grande province. »

[Français]

**Mme Louise Thibault:** C'était cela, vraiment. C'est bon de le savoir, car on aura la même chose.

[Traduction]

**M. Jim McCarter:** Nous n'avons pas eu trop de difficulté à les convaincre parce que les systèmes comptables que nous avons en place... En fait, la décision de passer à la comptabilité d'exercice était déjà prise. La conversion des crédits ne posait pas de grands problèmes en Ontario. La vraie difficulté était d'amener tous les ministères à adopter complètement la comptabilité d'exercice. C'est dans ce domaine qu'il y a eu énormément de résistance dans un certain nombre de ministères.

Il était donc très important qu'un fonctionnaire très haut placé aille dire : « Vous allez le faire. » Il faut ensuite établir un calendrier échelonné sur trois, quatre ou cinq ans. Quelle que soit la période choisie, elle doit être fixe. Et la décision doit être prise au plus haut niveau. Une fois que cela est fait...

Il y a un autre point très important. En Ontario, nous avons ce que nous appelons des contrats de rendement. Les hauts fonctionnaires obtiennent un boni dont une partie dépend de la mesure dans laquelle ils ont atteint les objectifs fixés dans leur contrat. Je me souviens d'une conversation avec le secrétaire du Conseil de gestion. Je lui ai dit que si, dans un ministère, le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint responsable des services ministériels a un contrat de rendement comportant 10 objectifs, il faudrait y faire figurer la mise en place réussie du système ERP. J'ai ajouté : « Parler ne coûte rien, mais si vous faites cela, il y aura des effets sur le boni de fin d'année. » C'est ainsi que nous avons procédé. Le succès du projet a été inscrit parmi les objectifs du contrat de rendement des hauts fonctionnaires. Ils ont ainsi compris que nous étions sérieux et qu'il ne s'agissait pas d'un simple exercice de tenue de livres. Pour nous, c'était une priorité stratégique du gouvernement.

La transition a ainsi été inscrite dans les contrats de rendement, ce qui a eu des répercussions, au niveau des hauts fonctionnaires, sur l'efficacité de la mise en œuvre et sur le respect des échéances.

Il y a eu un bon enchaînement.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Oui, la carotte et le bâton, cela fonctionne encore.

Je voudrais vous poser une autre question. Vous êtes là depuis 2003. Votre prédécesseur a-t-il ou a-t-elle joué un rôle?

Il n'y a pas très longtemps, nous avons reçu le rapport de la vérificatrice générale. Le chapitre 7, qui était en lien précisément avec les achats par opposition aux locations, montrait bien à quel point — c'était bien expliqué —, dans quelques cas, les décisions n'avaient pas été heureuses. Ces décisions avaient été prises parce que la comptabilité, les achats, l'utilisation des fonds se faisaient ainsi. C'est un exemple minime. Évidemment, on connaît le rôle de Mme Fraser et son excellente réputation.

Au Bureau du vérificateur général de l'Ontario, quelqu'un a-t-il joué un rôle semblable en donnant des exemples ou en faisant partie, avec ce porte-étendard, de ces personnes qui non seulement présentaient et défendaient, mais faisaient la promotion de toute cette mise en œuvre? Le Bureau du vérificateur général a-t-il joué ce rôle pour mettre en œuvre cette comptabilité d'exercice?

● (1300)

[Traduction]

**M. Jim McCarter:** Je dirais oui dans un cas et non dans l'autre. Nous avons effectivement joué le rôle de porte-étendards. En effet, une fois le budget et les états financiers vérifiés convertis à la comptabilité d'exercice, il était logique de vouloir que la comptabilité ministérielle soit faite sur la même base.

Nous essayons chaque année de rallier tout le monde dans notre rapport annuel. Soyons francs, est-ce que cela a retenu l'attention des médias? Pas vraiment, mais les Finances étaient au courant de ce que nous faisons.

Avons-nous trouvé des exemples de mauvaises décisions prises à cause de cela? Pour être honnête, non. Avons-nous vraiment cherché ces mauvaises décisions? Probablement pas.

[Français]

**La présidente:** Merci beaucoup.

[Traduction]

Je vous remercie. Vous nous avez beaucoup aidés dans notre travail. Vous nous avez donné de bonnes idées et de bons exemples. Nous rédigerons nous aussi un rapport et présenterons des recommandations au gouvernement. J'espère bien que nous pourrions y inclure quelque chose de ce que vous nous avez appris aujourd'hui. En fait, j'en suis sûre.

La séance est levée.







**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :  
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:  
<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**