



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 017 • 1<sup>re</sup> SESSION • 41<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 28 novembre 2011**

**Président**

**M. David Christopherson**



## Comité permanent des comptes publics

Le lundi 28 novembre 2011

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD)):** Je déclare ouverte la dix-septième séance du Comité permanent des comptes publics.

M. Kramp aimerait discuter d'un point avant le début de la séance, mais je tiens d'abord à ce que nous soulignons très chaleureusement le retour sur la Colline et au comité de Shawn Murphy, un ancien président que bon nombre d'entre nous considèrent comme un mentor dans le domaine des comptes publics, un très bon parlementaire et un bon ami.

Shawn, je suis heureux de vous revoir sur la Colline.

**Des voix:** Bravo!

**Le président:** Sa carrière a connu une fin heureuse. Il n'est plus député parce qu'il a décidé de ne pas se représenter; ce n'est pas, parce que ses électeurs ne l'ont pas réélu.

Monsieur Kramp, vous avez la parole.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je propose que nous arrêtions la séance à 17 h 15 pour discuter des travaux futurs. Bien entendu, l'objectif sera de proposer un point à l'ordre du jour pour la séance de mercredi, mais c'est tout ce que vous devez savoir pour l'instant.

Je demande votre coopération pour mettre fin aux discussions avec les témoins à 17 h 15 .

**Le président:** Je crois comprendre que vous avez consulté les partis de l'opposition et qu'ils sont d'accord avec votre proposition.

M. Kramp propose qu'à 17 h 15 le comité entreprenne l'examen de questions relatives aux travaux du comité concernant la prochaine séance.

(La motion est adoptée.)

**Le président:** Sur cette note, commençons la séance.

Bienvenue, monsieur Ralston, et bienvenue, madame Cheng. Veuillez vous présenter et nous présenter aussi ceux qui vous accompagnent aujourd'hui.

**M. Jim Ralston (contrôleur général du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je suis Jim Ralston, le contrôleur général du Canada. Je suis accompagné par Gonzague Guéranger, le directeur exécutif de la Politique de la gestion financière, et Paule Labbé, la directrice exécutive de la Direction du cadre de responsabilisation de gestion, le CRG, et de la gestion du risque.

**Mme Nancy Cheng (vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada):** Je m'appelle Nancy Cheng. Je suis accompagnée par Michael Pickup, le directeur principal chargé de l'audit.

**Le président:** Je vais vous faire une confidence. Je suis arrivé très tard hier soir après un vol de 24 heures. Je souffre énormément du décalage horaire. Si ça ne vous dérange pas, j'aimerais que la séance se déroule dans le calme.

Cela étant dit, avez-vous des exposés? Oui.

Madame Cheng, vous avez la parole.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter du chapitre 1 de notre rapport *Le Point* du printemps 2011 intitulé « La gestion et le contrôle financiers et la gestion des risques ».

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement soit bien géré et qu'il puisse rendre compte de ce qu'il fait pour protéger l'avoir public. À cet égard, le gouvernement assume une responsabilité d'intendance, c'est-à-dire qu'il veille à ce que les fonds publics soient utilisés de façon efficace, efficace et économique.

Les contrôles financiers et la gestion des risques sont essentiels à la bonne gestion d'une organisation, y compris les entités publiques. Ces mesures peuvent aider une organisation à protéger ses actifs, à employer économiquement et efficacement ses ressources et à produire de l'information financière exacte et fiable. En effet, pour dresser un portrait complet et exact des résultats financiers d'une organisation, il faut avoir de l'information fiable.

Dans le cadre du présent audit de suivi, nous avons examiné les progrès réalisés par le gouvernement pour mettre en oeuvre les engagements qu'il avait pris pour donner suite à nos observations et recommandations antérieures. Nous avons audité le Secrétariat du Trésor du Canada, y compris le Bureau du contrôleur général, et sept importants ministères.

[Français]

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères avaient réalisé des progrès satisfaisants par rapport aux engagements qu'ils avaient pris, notamment en élaborant des politiques et des cadres, en prodiguant des conseils pertinents sur le contrôle interne et en mettant en oeuvre des mesures de gestion des risques.

Par l'entremise du Bureau du contrôleur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a joué un rôle de leadership en élaborant un nouvel ensemble renforcé de politiques sur la situation financière, en précisant les rôles et les responsabilités de chacun et en appuyant les administrateurs généraux dans leurs fonctions d'administrateur de comptes au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques. La plupart des ministères retenus ont indiqué qu'ils jugeaient utiles les initiatives et la stratégie du secrétariat.

De plus, les compétences financières du personnel se sont beaucoup améliorées depuis notre dernier audit. En 2010, nous avons constaté que 82 p. 100 des dirigeants principaux des finances des 22 grands ministères possédaient un titre comptable professionnel reconnu. En 2002, on n'en comptait que 33 p. 100. Nous avons observé que le Bureau du contrôleur général avait pris diverses mesures visant à renforcer sa capacité.

Les sept ministères audités ont établi un profil de risque organisationnel qui résume l'évaluation des principaux risques auxquels l'organisation fait face, et instauré des processus pour le mettre à jour régulièrement. La gestion des risques est désormais mieux intégrée dans la planification, la présentation d'information et les processus décisionnels.

Nous avons également relevé certaines questions qui nécessitent une attention particulière. Nous aimerions attirer votre attention sur ce qui suit.

Les ministères n'ont pas encore entièrement évalué leurs systèmes de contrôle interne pour cerner et corriger les déficiences. Selon leurs plans d'action, il leur faudra des années pour terminer cette évaluation. Nous avons achevé nos travaux d'audit à l'automne 2010. Le comité pourrait vouloir demander au contrôleur général de faire le point sur cette question, en lui demandant de préciser quand, selon lui, tous les grands ministères auront entièrement terminé l'évaluation de leurs systèmes de contrôle interne, et comment son bureau entend effectuer un suivi de mesures prises par le gouvernement pour y parvenir.

• (1535)

[Traduction]

Il y a aussi la question de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice, qui remonte à 1998. L'ancienne vérificatrice générale, Sheila Fraser, et le présent comité ont déjà abordé ce problème.

Le gouvernement n'a pas encore terminé son évaluation de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice et n'a pas encore décidé s'il comptait adopter entièrement l'une ou l'autre de ces méthodes, ou les deux. Si l'affectation des crédits était présentée selon la comptabilité d'exercice, le Parlement aurait de l'information présentée selon la même méthode que les prévisions globales et les états financiers sommaires du gouvernement en ce qui concerne le contrôle et l'approbation des dépenses.

Le comité souhaitera peut-être en discuter avec le contrôleur général pour connaître son point de vue actuel à ce sujet. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères audités ont accepté nos recommandations. Ils se sont également engagés dans leurs réponses à prendre les mesures qui s'imposent.

Monsieur le président, voilà qui conclut mon exposé. Nous répondrons avec plaisir aux questions du comité.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Cheng.

Monsieur Ralston, vous avez la parole.

[Français]

**M. Jim Ralston:** Monsieur le président, messieurs et mesdames les membres du comité, je vous remercie de me donner l'occasion de m'adresser à vous au sujet du chapitre 1, portant sur la gestion et le contrôle financiers et la gestion des risques, du Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada déposé en juin dernier.

Comme vous le savez, la Loi fédérale sur la responsabilité et le plan d'action qui s'y rattache ont été conçus pour accroître la responsabilisation et la transparence des activités gouvernementales. La loi et le plan d'action ont aussi désigné les administrateurs généraux en tant qu'administrateurs des comptes responsables de maintenir des contrôles internes efficaces.

[Traduction]

Mon bureau a appuyé le plan en renforçant les contrôles internes et la production de rapports financiers par le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor sur la gestion financière, dont la nouvelle politique sur les contrôles internes. Nous avons aussi collaboré étroitement avec la collectivité de la gestion financière dans le but de faciliter le perfectionnement professionnel et le développement des capacités.

[Français]

Les ministères et les organismes ont déployé des efforts soutenus pour mettre en oeuvre rapidement ces politiques, leur permettant ainsi d'accroître leurs capacités en gestion financière.

• (1540)

[Traduction]

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, je suis heureux que la vérificatrice générale ait reconnu les progrès importants du gouvernement dans ces domaines.

Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

**Le président:** Parfait. Merci, monsieur Ralston.

Passons aux questions. Monsieur Saxton, vous avez la parole.

**M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC):** Merci, monsieur le président. Bon retour. Vous nous avez manqué.

**Le président:** Merci. C'est gentil de votre part. J'espère que votre opinion ne changera pas d'ici la fin de la séance.

**M. Andrew Saxton:** Merci à nos témoins d'être ici encore une fois.

Ma première question s'adresse aux représentants du BVG. C'est évident que les contrôles financiers et la gestion des risques sont extrêmement importants pour réduire les risques liés à la gestion de l'avoir public. Selon vous, les contrôles financiers nécessaires sont-ils maintenant en place?

**Mme Nancy Cheng:** Merci.

Dans le chapitre, nous avons cherché à voir si le gouvernement avait pris des mesures pour mettre en oeuvre les recommandations que nous avons faites dans le passé. L'objectif était de vérifier si les bases étaient jetées et de nous assurer de la présence de politiques et de cadres efficaces pour soutenir la collectivité, la professionnalisation de la collectivité. Il fallait aussi déterminer quand le gouvernement prévoyait pouvoir terminer l'évaluation de ses systèmes de contrôle interne.

Le chapitre contient une pièce à ce sujet. Si je peux attirer votre attention sur la pièce 1.4 à la page 16, vous pouvez voir que les sept ministères que nous avons audités étaient en mesure de fournir de la documentation sur leurs processus administratifs clés, mais ils n'ont pas tous été capables d'évaluer leurs systèmes de contrôle interne. Très peu a été fait pour vraiment s'assurer de la mise en oeuvre de ces contrôles. À l'heure actuelle, nous ne savons pas si tous les contrôles sont en place pour nous assurer d'avoir des systèmes de contrôle interne efficaces.

**M. Andrew Saxton:** Il y a actuellement bon nombre de contrôles en place.

**Mme Nancy Cheng:** C'est le cas. Nous réalisons bien entendu des travaux indépendants du présent audit de gestion. Par exemple, comme vous le savez, nous auditons les comptes du gouvernement du Canada. Il nous arrive parfois de pouvoir examiner certains contrôles des ministères, et nous nous y fions. Il ne s'agit pas d'une vue d'ensemble. Je ne dispose pas de suffisamment de renseignements à l'heure actuelle pour assurer au comité que tous les contrôles sont en place; je ne pourrais pas l'affirmer.

**M. Andrew Saxton:** Merci.

Pour mettre en oeuvre des contrôles financiers et une gestion des risques efficace, il faut qu'il y ait une directive claire venant d'en haut. Il faut un leadership fort et efficace. Pouvez-vous nous dire comment le Bureau du contrôleur général ou le Secrétariat du Conseil du Trésor font preuve d'un tel leadership et nous décrire ce qu'ils font pour faciliter la mise en oeuvre des politiques?

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, comme le député l'a souligné, nous devons nous assurer de la présence d'un leadership central. En raison de la Loi fédérale sur la responsabilité, il est très important de savoir que c'est l'administrateur général qui est clairement désigné comme l'administrateur des comptes pour son organisme. Il doit aussi veiller à la nomination d'un dirigeant principal des finances qualifié.

Pour ce qui est du Bureau du contrôleur général, nous avons souligné certaines mesures prises pour soutenir la collectivité. Cela vient bien entendu s'ajouter au nouvel ensemble de politiques, ce qui a permis l'adoption de quatre politiques précises, qui sont mentionnées dans le chapitre.

Au paragraphe 1.19 à la page 14, nous rapportons comment le contrôleur général offre un soutien continu. Ce soutien comprend des centres de politique qui donnent des lignes directrices et des outils au milieu. L'organisme procède aussi à une certaine surveillance grâce à ce que nous appelons le CRG. Le Bureau du contrôleur général réalisera aussi des audits pour évaluer les données obtenues des divers ministères et organismes.

**M. Andrew Saxton:** Selon vous, a-t-on fait preuve d'un bon leadership?

**Mme Nancy Cheng:** Oui. Nous le reconnaissons, et c'est pour cette raison que nous disons que des progrès satisfaisants ont été réalisés depuis le dernier audit.

**M. Andrew Saxton:** Merci beaucoup.

Monsieur Ralston, la vérificatrice générale a conclu dans l'audit que votre bureau a réalisé des progrès satisfaisants à plusieurs égards. Pourriez-vous nous résumer le rôle du Bureau du contrôleur général du Canada en ce qui concerne la gestion financière?

**M. Jim Ralston:** Mon rôle premier est d'aider à l'élaboration des politiques. Comme Mme Cheng l'a mentionné, nous surveillons l'évolution de la situation par l'entremise du CRG et d'autres moyens. Nous soutenons aussi la collectivité grâce aux formations,

au réseautage, etc. Nous nous intéressons particulièrement aux moyens de nous préparer à la planification de la relève des dirigeants dans les services financiers.

● (1545)

**M. Andrew Saxton:** Merci beaucoup.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** D'accord, parfait. Merci.

Passons à Mme Blanchette-Lamothe. Vous avez la parole.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamothe (Pierrefonds—Dollard, NPD):** Merci beaucoup.

J'aimerais souligner les progrès et les éléments positifs qui ont été mentionnés dans le rapport de la vérificatrice générale. Par contre, j'aimerais comprendre un peu mieux les recommandations et les choses qui sont toujours à améliorer.

En ce qui concerne l'évaluation des systèmes de contrôle interne, apparemment, les délais établis pour les ministères étaient assez longs. Pourquoi est-ce important? Savez-vous pourquoi l'évaluation des systèmes de contrôle interne était prévue pour l'année 2014-2015?

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Merci de votre question.

Monsieur le président, notre stratégie consistait à demander aux ministères de réaliser une évaluation axée sur les risques des contrôles internes. Les ministères sont des organismes énormes, et les contrôles sont aussi divers que nombreux. Cela comprend beaucoup d'activités financières, de systèmes et de processus. Leur description et leur évaluation ne sont pas une mince tâche. Le faire consciencieusement demande du temps.

Tout d'abord, nous voulions que les ministères déterminent les secteurs où se trouvent les activités à risque élevé les plus importantes. Nous leur avons demandé de mettre d'abord l'accent sur l'évaluation des risques dans ces secteurs, puis de mettre en oeuvre les contrôles appropriés.

Cependant, les ministères ont aussi d'autres choses à faire. En ce qui concerne les plans, par exemple, pour remédier aux problèmes soulevés, il fallait aussi tenir compte du contexte, à savoir que l'administrateur des comptes devait rendre des décisions sur de nombreuses autres demandes, en plus de ces demandes précises.

Cela dit, la surveillance nous permet de nous assurer que la situation progresse de manière stable, mais nous ne sentions pas que c'était approprié d'établir un échéancier strict.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamothe:** Dans les recommandations, on propose de revoir les échéances établies pour l'achèvement d'une évaluation complète axée sur le risque et l'efficacité. Cette recommandation a été acceptée. Croyez-vous qu'il soit réaliste de revoir ces échéances et de les réduire?

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Comme je l'ai dit, nous avons un plan de mise en oeuvre sur trois ans. Nous voulions que les plus gros ministères passent en premier, suivis des moyens, puis des autres. En fait, avec l'échéancier, nous voulions obtenir le maximum dès le départ. Encore une fois, selon moi, notre stratégie était appropriée dans les circonstances.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamothe:** En ce qui concerne l'affectation des crédits, la budgétisation, selon la comptabilité d'exercice, le gouvernement n'a pas terminé son évaluation et n'a pas décidé quelle méthode il emploierait. Voulez-vous commenter cela? Quelle est votre opinion à cet égard?

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Premièrement, nous respectons l'échéancier établi. Lorsque nous avons entrepris l'étude de la question, nous avons établi des objectifs pour les diverses étapes du processus. La première étape comprenait la production d'états financiers prospectifs par les ministères; nous avons décidé de procéder à une évaluation par la suite. Nous progressons. Nous n'accusons absolument aucun retard sur l'échéancier établi au départ. À cet égard, le BVG continue de nous demander de rendre une décision dans les plus brefs délais, mais n'empêche que nous sommes dans le temps selon l'échéancier établi au départ.

Quelle sera la décision? Il faut comprendre qu'en même temps que nous étudions la question, d'autres pays expérimentent à ce sujet et que nous consultons leurs résultats. Honnêtement, les résultats sont quelque peu mitigés. C'est loin d'être certain que l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice sera la stratégie choisie.

• (1550)

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamothe:** Le gouvernement considère qu'il a pris les mesures qui s'imposaient. Par contre, le rapport indique que ces mesures ne sont ni suffisantes ni appropriées.

Comment expliquer cette différence? Vous ne convenez pas de ce qui est indiqué dans le rapport? Selon vous, cette différence d'opinions est-elle valable?

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Comme je l'ai mentionné, nous respectons l'échéancier établi. Nous avons dit avoir l'intention de réaliser une évaluation en 2012-2013, et c'est toujours notre intention.

Pour ce qui est de savoir si la recommandation est une bonne idée, il y a de nombreux aspects. Nous avons fait beaucoup de chemin. Nous avons adopté la comptabilité d'exercice; nous avons adopté la budgétisation selon la comptabilité d'exercice dans l'ensemble du gouvernement. Nous essayons de mettre en oeuvre cette pratique dans les ministères par l'entremise de l'initiative dont je viens de parler, soit les états financiers prospectifs. Il reste à examiner l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice.

Beaucoup a été accompli; de nombreuses décisions ont été prises. La comptabilité d'exercice et la budgétisation selon la comptabilité d'exercice sont bien ancrées sur la scène nationale, et il s'agit de

réalisations majeures. Comme je l'ai dit, le jury ne s'est pas encore prononcé sur le dernier élément.

**Le président:** Le temps est écoulé.

Madame Cheng, m'avez-vous fait signe? Étant donné que c'est un enjeu de longue date, je vous permets d'intervenir brièvement.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

J'ai une petite précision à apporter. Il y a une différence entre la budgétisation et l'affectation des crédits. Dans le rapport, nous disons que le gouvernement aurait pu aller plus loin avec l'initiative concernant la budgétisation dans les ministères. Selon ce que nous avons vu au moment de l'audit, l'initiative sur les états financiers prospectifs ne donnait pas vraiment les effets escomptés, et c'est ce que nous voulions dire dans le rapport.

Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Kramp, vous avez la parole.

**M. Daryl Kramp:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je m'étais juré de ne plus jamais dire « comptabilité d'exercice » après en avoir discuté durant toutes ces années.

Je suis certainement ravi, monsieur Ralston, de constater une certaine acceptation. Il reste évidemment à voir si ce sera entièrement adopté. À mon avis, nous assisterons à une éternelle partie de bras de fer entre le BVG et le Bureau du contrôleur général à cet égard.

Cela dit, monsieur Ralston, vous pourriez nous fournir quelques renseignements. La mise en oeuvre d'un tel système de part et d'autre de l'appareil gouvernemental coûte évidemment très cher. Quels autres risques seraient associés à la budgétisation et à l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice?

**M. Jim Ralston:** Selon moi, ce serait juste de dire qu'il n'y a pas une façon généralement acceptée de comprendre cette méthode. Nous lui avons donné une forme qui était logique pour nous, à savoir des états financiers prospectifs. Cette méthode énoncera de nouveaux affectations de manière à faciliter les comparaisons avec les vrais résultats lorsque les états financiers seront disponibles. L'objectif est de faciliter la comparaison entre le budget des dépenses et les dépenses réelles.

Je crois que nous pouvons certainement dire que nous avons réussi à produire les données. Il reste à déterminer si les utilisateurs, les députés et les autres, ont trouvé cette initiative utile. Tant que nous ne savons pas si ces données sont utilisées par les gens mêmes qui nous les ont demandées, nous ne pouvons pas dire avec certitude s'il s'agit d'un succès ou d'un échec.

Un certain montant est investi dans les systèmes pour convertir les crédits parlementaires dans le nouveau format. Par conséquent, la production de ces données représente un fardeau supplémentaire pour les services financiers, mais c'est tout.

Pour ce qui est de l'affectation des crédits, je crois que l'effet est plus important, parce que nous modifierons fondamentalement la façon dont le Parlement contrôle les dépenses depuis de nombreuses années. Selon moi, il s'agit d'un changement institutionnel beaucoup plus important qu'un simple changement de méthode comptable, et il faut y réfléchir très attentivement.

• (1555)

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Selon moi, votre réponse nous permet maintenant de comprendre la complexité de l'enjeu, particulièrement pour les parlementaires qui n'ont vraiment aucun antécédent ou peu de connaissances en comptabilité.

En tant que parlementaires, nous avons de la difficulté, madame Cheng, à obtenir un simple résumé de l'enjeu pour être en mesure de donner certaines directives claires au contrôleur général et aux ministères. Pourriez-vous nous faire un tel résumé en ajoutant peut-être aussi votre opinion ou une suggestion? M. Ralston pourrait aussi nous faire un résumé de ce qu'il vient de nous dire pour nous permettre de savoir ce qu'il faut faire et ce que nous ne pouvons pas faire. Nous pourrions certainement faire bon usage de certains petits conseils sur un sujet très complexe.

Serait-ce possible, madame Cheng?

**Mme Nancy Cheng:** Ce sera assez difficile d'essayer de tout expliquer de manière très simplifiée. En gros, on élabore un plan financier en se fondant sur le budget fédéral, et les résultats financiers finaux par l'entremise de la reddition de comptes selon la comptabilité d'exercice. Par contre, les travaux des subsides s'appuient sur la comptabilité de caisse modifiée, et il faut faire des pieds et des mains pour être capables de remettre le tout en ordre.

La question est vraiment de déterminer qui, entre vous et les préparateurs, essaiera de le faire. La question a été étudiée à de nombreuses reprises par divers comités, dont le vôtre. Je crois que le Comité des opérations gouvernementales l'a aussi étudiée attentivement et je crois me rappeler que vous y siégiez, monsieur le président. Il y a évidemment des obstacles et des risques.

Nous ne disons pas qu'il s'agit d'une méthode qui va de soi et que nous devrions l'adopter aveuglément. Il faut donner crédit au gouvernement, parce qu'il évalue minutieusement les divers risques, obstacles et conséquences.

En me préparant pour la séance, j'ai étudié de nouveau le sujet. À mon avis, il y a trois points qu'il serait peut-être utile d'expliquer. D'abord et avant tout, c'est très complexe. La mise en oeuvre n'est pas sans risques. Il est possible de la faire incorrectement. Je crois que c'est ce qui s'est passé dans certains pays que M. Ralston a mentionnés. Si le gouvernement choisit d'adopter la nouvelle méthode, il faudra garder les yeux grands ouverts et tenir compte des secteurs de risque et de la façon dont certains pays l'ont mal mise en oeuvre.

Ensuite, comme M. Ralston l'a dit, c'est une façon différente d'aborder les crédits. Nous utilisons actuellement des manières que les parlementaires et les préparateurs connaissent bien. Les crédits sont votés selon la comptabilité de caisse. Tout le monde comprend cette méthode. Si nous adoptons la comptabilité d'exercice, les préparateurs et les utilisateurs devront impérativement comprendre ce que les nouveaux nombres veulent dire. Ainsi, lorsque vous voterez les crédits et prendrez des décisions, vous le ferez en toute connaissance de cause.

Nous en avons un exemple parallèle dans le monde de la comptabilité; c'est ce qui se produit lorsqu'on adopte les NIIF. Cela

influe parfois sur les résultats nets. Pour ce qui est des primes au rendement, de la rémunération et du reste, les conseils d'administration doivent en comprendre les conséquences. D'un point de vue qui se rapproche des profits et des pertes, il faut que les parlementaires comprennent ce que la nouvelle méthode veut dire. Si vous votez des crédits qui ont de grandes répercussions et un certain coût, vous n'approuvez pas chaque année des plafonds pour les dépenses. Que cela veut-il dire? Tous ces éléments doivent être bien compris avant de mettre complètement en oeuvre la nouvelle méthode. Si nous allons de l'avant avec le projet, nous devons y aller doucement pour nous assurer que tout le monde comprend.

Enfin, cela représente aussi un changement majeur pour les cadres. La méthode actuelle est en place depuis longtemps, et elle n'est pas exempte de problèmes. Les gens se butent à des problèmes par-ci par-là. N'empêche qu'ils sont plus à l'aise avec une méthode imparfaite qu'ils connaissent qu'une autre qu'ils ne connaissent pas. C'est un changement dans la philosophie de gestion. Il y a là une inertie. Si les gens n'en veulent pas, l'initiative est vouée à l'échec. Il faut la volonté.

Pour ces raisons, même si nous sommes confiants et que nous sentons que la profession comptable nous appuie, nous proposons la méthode, mais nous ne l'imposons pas au gouvernement en disant que c'est ainsi qu'il faut agir. Le gouvernement doit se sentir à l'aise et avoir la volonté d'aller de l'avant, parce que le succès de l'entreprise en dépend.

Merci, monsieur le président.

• (1600)

**Le président:** Merci.

Le temps était évidemment écoulé, mais je vous ai permis de terminer, comme je l'ai fait plus tôt, en raison de la nature du sujet.

Avec l'accord du comité, nous pourrions demander à Jeff, notre analyste principal dans ce dossier, de nous faire un résumé d'une page sur la comptabilité d'exercice. Ensuite, les gens pourraient partir de là. Je crois que c'est ce à quoi M. Kramp voulait en venir. Nous avons compris certains éléments de la dynamique dont Mme Cheng a parlé, mais cela demeure très complexe. J'étudie le dossier depuis sept ans, et c'est encore complexe.

Nous allons tout d'abord faire cela, parce que le sujet continuera de revenir dans les discussions. Certains d'entre vous seront encore ici dans 20 ans, et des aspects resteront incompris.

Monsieur Ralston, je vous vois me faire de grands signes. Je me doute que vous aimeriez aussi ajouter votre grain de sel.

**M. Jim Ralston:** Ce ne sera qu'un très bref commentaire, monsieur le président.

**Le président:** Ne prenez pas plus de 30 secondes, s'il vous plaît.

**M. Jim Ralston:** Tout d'abord, merci de la question. J'aimerais voir l'analyse.

C'est un concept très alléchant. Si nous le faisons au sein du gouvernement, pourquoi n'est-ce pas également possible de le faire dans les ministères? Cependant, je crois que la mise en oeuvre dans les ministères est une tout autre paire de manches et qu'on nous a laissé le soin de déterminer comment nous pourrions y arriver. J'aimerais savoir comment le BVG s'y prendrait.

Mme Cheng a mentionné que la profession comptable appuyait la position du BVG. Je n'ai pourtant entendu aucun organisme chargé des normes comptables donner son aval à ce sujet. J'aimerais avoir des précisions.

**Le président:** D'accord. Nous aurons peut-être la chance d'entendre les réponses au cours de la séance.

Continuons notre série de questions. Monsieur Dubé, vous avez la parole.

[Français]

**M. Matthew Dubé (Chambly—Borduas, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je ne suis pas comptable de formation. Toutefois, si vous me le permettez, malgré la demande que notre président vient de faire à nos chercheurs, je vais poser quelques petites dernières questions sur le sujet, étant donné les commentaires qui ont été faits.

Je suis intrigué de voir que la vérificatrice générale semble être, à en juger par son rapport, une très grande partisane de cette méthode qu'est la comptabilité d'exercice. Elle dit que depuis 2006, on effectue un suivi des différents problèmes qui existent en matière de gestion et contrôle financiers. Cela semble être des mesures proposées. Toutefois, je vous entends maintenant dire que les résultats sont différents dans d'autres pays du monde. Je me demande donc pourquoi la vérificatrice générale veut tant voir de telles mesures implantées dans les différentes instances.

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Tout d'abord, je tiens à préciser de nouveau que nous approuvons la comptabilité d'exercice et la budgétisation selon cette méthode au sein du gouvernement et que nous faisons de notre mieux dans les ministères. Nous avons choisi d'élaborer des états financiers prospectifs après avoir consulté les députés à l'époque pour essayer d'avoir des précisions sur ce qui serait utile selon eux. Nous avons soigneusement choisi la stratégie testée.

Il y a aussi l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice. La raison qu'il n'y a aucun consensus sur la scène internationale à ce sujet, c'est que — et je crois que Mme Cheng y a déjà fait allusion — la majorité des pays étaient habitués à l'affectation des crédits selon la comptabilité de caisse. Les gens comprenaient ce système. Le changement a engendré plus de confusion que d'éclaircissement. Cela semblait une bonne idée, mais dans la pratique on dirait que cette méthode est une source de confusion dans les pays qui l'ont essayée.

• (1605)

[Français]

**M. Matthew Dubé:** Cela étant dit, l'un de vous deux — je suis désolé, mais je ne me souviens plus qui c'était — a mentionné tout à l'heure que c'était un changement institutionnel. Évidemment, je comprends très bien que de changer la façon de faire la comptabilisation puisse avoir des effets majeurs, surtout au début. À la lecture du rapport de la vérificatrice générale, je constate tout de même qu'il y a des problèmes qui existaient a priori et qui ont mené à cette recommandation par rapport à la comptabilité d'exercice.

Parallèlement à cela, vous avez dit plus tôt à ma collègue que vous respectiez votre calendrier, vos buts à long terme et vos objectifs. Pourtant, il ressort du rapport, à mon avis, que c'est un problème qui dure depuis longtemps. Mes collègues aussi l'ont mentionné.

Évidemment, je comprends que c'est un enjeu très complexe. Comme je l'ai dit, je ne suis pas comptable de formation. Toutefois, j'aimerais comprendre pourquoi la vérificatrice générale semble penser que c'est un problème qui n'est pas en voie d'être réglé, tandis que vous dites que vous êtes en mesure de respecter votre *timeline* — excusez le terme anglais.

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Je tiens à préciser de nouveau que nous avons consulté les députés il y a quelques années pour le savoir, parce qu'en fin de compte ce sont eux qui utiliseront les données qui nous sont demandées. Au final, les députés seront à même de juger des problèmes. À quelles difficultés font-ils face? Les députés seront les mieux placés pour nous dire si ce que nous faisons différemment dans le passé était mieux que ce que nous faisons maintenant. Ce n'est vraiment pas un problème pour nous; ce l'est, par contre, pour les députés qui se servent des données.

Voilà pour le contexte. Lors des consultations, l'élément le plus important qui a été soulevé est simplement le format des crédits. Les budgets des dépenses se fondent sur les crédits. Cependant, lorsqu'on examine les états financiers, ils ont bien entendu l'air complètement différent. Le simple fait que des renseignements semblables étaient présentés sous des formats différents était une importante source de confusion. Voilà pourquoi nous avons jugé bon de nous attaquer d'abord à la présentation des données pour voir si, petit à petit, cela vous aiderait. L'étape finale serait de déterminer si nous modifions en fait le fondement du contrôle.

**Le président:** Madame Cheng, voudriez-vous également faire un commentaire?

Le temps est écoulé, monsieur.

[Français]

**Mme Nancy Cheng:** Peut-être qu'un exemple permettrait de clarifier la situation.

[Traduction]

Selon moi, pour essayer d'expliquer certains des enjeux, on pourrait se servir de l'exemple de l'achat d'immobilisations. On peut acquérir des immobilisations dès le départ et avoir des dépenses énormes cette année-là ou on peut avoir un bail financier, soit un arrangement financier sur une période de temps qui vous permet d'acquérir la même quantité d'immobilisations tout en ayant une suite de paiements différente.

En ce qui concerne l'affectation des crédits selon la comptabilité de caisse modifiée, les organismes demanderont au Parlement des sommes très différentes, mais c'est en gros la même décision que vous essayez de prendre.

Lorsque vous les examinez, les deux sont différents, mais si vous les examinez selon la comptabilité d'exercice, les équations sur les fonds et les coûts seraient identiques dans les deux cas.



Dans certains pays, les autorités sont aux prises avec un problème de gestion et de transparence en ce qui concerne la façon dont le fond sera maintenu, si on fixe un plafond ou qu'on affecte un certain montant à un élément précis et que ce montant n'est pas tout dépensé dans l'année, parce qu'il s'agit d'un bail financier, dont les paiements de location sont en fait versés plus tard, ou de quelque chose de semblable. Est-ce de l'argent que le gouvernement a mis de côté pour les utiliser à d'autres fins?

En ce sens, il y a beaucoup de confusion. Voilà certains problèmes avec lesquels les gens sont aux prises. Par conséquent, si nous allons de l'avant avec le projet, il faudra faire attention à notre façon de gérer ces enjeux.

Voilà les différences fondamentales qui existent entre les deux approches. J'espère que cela vous aidera.

**Le président:** Très bien. Merci.

Monsieur Shipley, vous avez la parole.

**M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins.

Madame Cheng, j'aimerais discuter du document que vous m'avez remis et avoir certaines précisions. Il s'agit en fait du septième point.

Vous avez parlé des compétences financières du personnel. Vous dites qu'elles se sont beaucoup améliorées depuis votre dernier audit. Je crois que cela remonte à 2006, non?

•(1610)

**Mme Nancy Cheng:** Merci.

Il y avait deux rapports: celui de 2003 et celui de 2006. Le rapport de 2003 contenait des renseignements sur la gestion financière, c'est-à-dire les statistiques relatives à la professionnalisation de la collectivité. Celui de 2006 mettait plutôt l'accent sur la gestion du risque.

**M. Bev Shipley:** Je pense que c'est aussi important. J'essaie seulement de comprendre. Vous avez dit que 82 p. 100 des dirigeants principaux des finances dans 22 importants ministères fédéraux détenaient un titre professionnel comptable. En 2002, cette proportion était de seulement 33 p. 100.

Tous les employés ont-ils besoin de détenir un titre professionnel comptable? Et si cette proportion était celle qu'elle devrait être, ce 82 p. 100 serait-il 90 p. 100? Ou peut-être 95 p. 100? Le savez-vous?

**Mme Nancy Cheng:** Je vais commenter là-dessus, et le contrôleur général aimerait peut-être aussi donner son avis. Essentiellement, la politique exige que notre dirigeant principal des finances possède les compétences requises.

Les directives émises par le Bureau du contrôleur général indiquent que ces dirigeants devraient détenir un titre professionnel comptable, comme CA, CMA et CGA. Ces directives ont été élaborées par le BCG pour aider les administrateurs généraux à déterminer en quoi consiste un dirigeant principal des finances qualifié. Selon cette directive précise, on s'attend à ce qu'au bout du compte, tous les dirigeants principaux des finances puissent faire la preuve qu'ils ont les compétences requises en matière de finances pour occuper ce poste ou celui d'adjoint.

**M. Bev Shipley:** J'aimerais que vous nous en disiez plus à ce sujet. Je ne sais pas où vous en êtes maintenant. C'était pour 2010. Pouvez-vous nous dire s'il y a eu des progrès ou nous préciser où vous devriez être, à votre avis, à cette étape et finalement, où vous en êtes réellement?

**M. Jim Ralston:** Pour préciser nos attentes, nous devons commencer par fournir un peu de contexte. Cela peut être particulièrement vrai pour les ministères plus petits; un même sous-ministre adjoint, par exemple, peut combiner les finances avec les technologies de l'information. Dans un autre ministère, un SMA peut s'occuper uniquement des finances. Pour nous adapter aux deux scénarios, nous précisons que le dirigeant principal des finances ou son adjoint doit détenir un titre professionnel comptable. Pour revenir à l'exemple du petit ministère, le sous-ministre adjoint peut être formé dans un autre domaine que la comptabilité, mais nous nous attendrions à ce que son adjoint soit un comptable en titre. Essentiellement, dans tous les cas, un comptable en titre occuperait l'un ou l'autre de ces postes, et souvent, les deux postes. En raison des réalités auxquelles font face les organismes, nous n'exigeons pas que le dirigeant principal des finances soit toujours un comptable.

**M. Bev Shipley:** Mais en fonction du ministère, on se dirige en ce sens, alors.

**M. Jim Ralston:** Je vais demander à mon collègue, M. Guéranger, de commenter à ce sujet, mais je crois que tous les ministères respectent ces directives, n'est-ce pas?

[Français]

**M. Gonzague Guéranger (directeur exécutif, Politique de la gestion financière, Secrétariat du Conseil du Trésor):** En particulier dans les grands ministères, on s'attend à ce que la plupart, sinon la totalité des dirigeants principaux des finances aient un titre comptable. S'ils ne l'ont pas, on s'attend à ce que le dirigeant principal des finances adjoint ait un titre comptable.

Dans les plus petits ministères, comme le contrôleur général vient de le mentionner, les postes impliquent souvent des fonctions administratives et non pas uniquement financières, alors on garde cette flexibilité, cette possibilité de ne pas nécessairement détenir un titre comptable, pour une raison pratique.

[Traduction]

**M. Bev Shipley:** J'aimerais vous féliciter du progrès que vous avez accompli en travaillant avec les ministères.

J'aimerais parler des sept ministères. Vous avez établi un profil de risque organisationnel. Parmi les sept ministères, quelques-uns ont documenté des processus administratifs et des contrôles clés. Ensuite, il y a la conception des contrôles. Seulement une évaluation est partiellement terminée. Le reste d'entre elles sont soit terminées, soit assez avancées. On a prévu une date pour l'achèvement de la première évaluation; selon le tableau, la plupart devraient être terminées ou le seront dans un an ou deux.

Monsieur Ralston, madame Cheng, j'aimerais obtenir quelques éclaircissements. Ces dates semblent être raisonnables. Le sont-elles?

•(1615)

**M. Jim Ralston:** Nous pensions que les personnes les plus en mesure de juger le caractère raisonnable des échéances seraient les administrateurs des comptes, les sous-ministres adjoints. J'aimerais aussi souligner que les sous-ministres adjoints des grands ministères sont conseillés par leur comité ministériel de vérification. Nous pensons donc qu'ils seraient les mieux placés pour juger une échéance appropriée. Nous ne pouvons pas leur imposer une échéance plus éclairée.

**Mme Nancy Cheng:** Il est important de comprendre ce que représente ce travail, car il faut franchir plusieurs étapes avant d'en arriver à un bon système de contrôle interne. D'abord et avant tout, il faut connaître ces étapes. Premièrement, il y a la documentation. Ensuite, nous devons analyser si le système, de la façon dont il est conçu, sera efficace; c'est l'examen du modèle du contrôle interne. Ensuite, nous devons veiller à ce que les contrôles soient mis en oeuvre. Souvenez-vous, nous avons dit que nous n'avions pas besoin d'autres règlements, mais qu'il fallait plutôt appliquer ceux que nous avons. Nous devons vérifier s'ils sont en place. Nous devons aussi savoir si les contrôles sont appropriés et s'ils fonctionnent. Il serait très improbable que tout soit au point; il y aura inévitablement des lacunes. Une fois qu'on a cerné ces lacunes, il faut ensuite prendre le temps de les corriger et de faire fonctionner les choses. C'est pourquoi nous disons que le travail n'est pas terminé. Nous ne pourrions pas laisser aller les choses en nous disant que ces dates sont bien choisies et qu'il n'est pas nécessaire de nous en occuper.

**Le président:** Merci, monsieur Shipley. Cela ne risque pas d'arriver.

Nous allons maintenant passer à M. Byrne. Allez-y, monsieur.

**L'hon. Gerry Byrne (Humber—St. Barbe—Baie Verte, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos témoins de comparaître aujourd'hui. Je vous félicite de vos nombreuses réussites mentionnées dans le rapport de la vérificatrice générale.

Le but de ce travail est d'utiliser les fonds publics de façon efficace et économique. Une initiative gouvernementale actuelle en vue d'améliorer l'efficacité et l'utilisation économique des fonds publics me laisse perplexe; il s'agit de l'examen des programmes ou de l'exercice des compressions budgétaires dans lequel tous les ministères doivent s'engager. Il me semble bizarre que ces mêmes organismes ou groupes qui améliorent l'efficacité et l'utilisation économique des fonds publics soient aussi touchés par des compressions qui visent justement à utiliser les fonds publics de façon efficace et économique.

Nous avons reçu le vérificateur général intérimaire, il n'y a pas si longtemps, et il nous a précisé quelles compressions seraient effectuées au Bureau du vérificateur général. Il a parlé de 6,2 millions de dollars d'ici 2014-2015, et de 60 postes.

Monsieur Ralston, la semaine dernière, j'ai fait savoir à votre bureau que je poserais cette question. Ce que nous aimerions savoir, c'est si vous seriez en mesure de préciser, de façon similaire, les compressions dont fera l'objet le Bureau du contrôleur général...

**M. Andrew Saxton:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Qu'est-ce que cela a à voir avec le rapport sur la gestion financière? Il s'agit d'un sujet complètement différent. Je pense que ce n'est pas approprié.

**Le président:** Je vous écoute, mais je vais quand même accorder une certaine liberté. Je vais lui laisser une marge de manoeuvre à ce sujet, tout en tenant compte de votre intervention.

En comité, comme vous le savez, les députés ont un peu plus de liberté au sujet des questions qu'ils jugent pertinentes. C'est pourquoi je ne vais pas trop intervenir pour le moment.

Je pense que c'est correct. Continuez.

**L'hon. Gerry Byrne:** Monsieur le président, j'aimerais répondre au rappel au Règlement sans que cela se répercute sur le temps qui m'est accordé, si c'est possible.

**Le président:** Oui.

**L'hon. Gerry Byrne:** C'est sans empiéter sur le temps qui m'est accordé.

C'est au sujet de la gestion du risque et du contrôle financier. Le gouvernement a indiqué, à maintes reprises, que les ressources financières supplémentaires qu'il avait affectées à ces activités l'avaient aidé à réussir dans ces domaines. En réponse au rappel au Règlement, j'aimerais demander à nos témoins si la réduction de ces ressources aura des répercussions sur leur rendement.

Je pense que mon intervention est recevable.

•(1620)

**Le président:** Je le pense aussi; vous ne sortez pas du cadre de la discussion. Vous pouvez continuer.

Votre temps sera rétabli.

**L'hon. Gerry Byrne:** Monsieur le président, en utilisant maintenant le temps qui m'est imparti, j'aimerais que M. Ralston énumère les répercussions qu'auront les compressions du gouvernement dans le personnel et dans les ressources financières sur son ministère, sur le Bureau du contrôleur général et aussi sur les autres ministères.

Vous êtes responsable de la fonction de vérification interne, qui est au coeur de la gestion du risque, du contrôle et de la capacité de fournir au gouvernement des données justes sur l'amélioration du rendement. Seriez-vous en mesure de nous procurer des renseignements similaires, comme l'a fait le vérificateur général, au sujet des répercussions sur la fonction de vérification interne dans les différents ministères?

**M. Jim Ralston:** Monsieur le président, je suis sûr que le député est conscient qu'il existe un processus pour analyser les propositions des ministères. Ce processus continue, et les décisions finales relatives aux mesures qui seront prises ne seront pas annoncées, je crois, avant le budget. Je pense qu'il est prématuré de poser la question.

**L'hon. Gerry Byrne:** Merci beaucoup de votre honnêteté et de votre franchise.

Le vérificateur général intérimaire nous a fourni ces renseignements avant le budget, et d'après ce que je comprends, 60 postes seront éliminés et on procédera à des compressions de l'ordre de 6,2 millions de dollars.

Si vous ne pouvez pas nous fournir ces renseignements comme l'a fait le vérificateur général, seriez-vous en mesure de parler de la valeur de l'augmentation dans les ressources du Bureau du contrôleur général depuis la mise en oeuvre de la Loi fédérale sur la responsabilité et son influence sur le succès de l'efficacité des politiques et de la capacité d'organiser ou de surveiller les améliorations aux politiques qui ont été soulignées par le vérificateur général? Vous y avez consacré beaucoup de temps et d'énergie et vous avez très bien réussi.

Votre rendement souffrira-t-il d'une façon ou d'une autre de ces compressions budgétaires? Votre organisme compte-t-il un secteur qui n'est pas efficace et économique et qui devrait faire l'objet de compressions?

**M. Jim Ralston:** Chaque année, nous avons un certain nombre de buts — mettre en oeuvre différentes initiatives et certaines des choses dont nous avons parlé, les états financiers prospectifs, etc. Ce sont en quelque sorte des projets. Ils peuvent durer un certain temps. Nous leur consacrons des ressources, et lorsqu'ils sont terminés, nous passons à d'autres priorités. Même si nous avons un niveau de référence pour les ressources, le travail que nous faisons à n'importe quel moment — c'est-à-dire les projets que nous entreprenons — est en perpétuel changement, car nous terminons certains projets et nous en entreprenons d'autres. Je m'attends à pouvoir continuer de procéder de cette façon dans l'avenir.

**M. Daryl Kramp:** Monsieur le président, il s'agit seulement d'une suggestion. Je comprends la question de M. Byrne, et il a tout à fait le droit de la poser. Ma seule réserve est que nous sommes le Comité des comptes publics, et non le Comité des opérations gouvernementales. Dans le Comité des comptes publics, nous nous penchons sur ce qui est arrivé et sur ce que ces exemples nous ont appris. Le Comité des opérations gouvernementales s'occupe du présent ou de ses répercussions. Je suggère que le président en tienne compte pendant ses discussions avec les témoins et la personne qui pose les questions.

**Le président:** Très bien.

Monsieur Byrne, vous avez le temps de poser une autre question si la réponse est brève. Allez-y, s'il vous plaît.

**L'hon. Gerry Byrne:** Merci.

Je vous suis reconnaissant, monsieur le président, que votre intervention afin de permettre une réponse à un rappel au Règlement ne soit pas comptée dans le temps de parole de l'intervenant.

Je pense que mes questions sont très appropriées; je cherche à savoir si ceux qui ont fait l'objet d'un rapport très positif par le Bureau du vérificateur général auront les ressources nécessaires pour maintenir le même niveau de rendement. Je pense que cela s'applique vraiment au sujet que nous étudions aujourd'hui.

Pour être honnête avec vous, j'aimerais que nous ayons plus de renseignements précis sur ces fonctions et sur les conséquences des compressions, surtout en ce qui concerne la fonction de vérification interne des comptes, mais ce n'est pas le cas. Nous allons probablement aussi enquêter à ce sujet.

• (1625)

**Le président:** J'écoute tous les intervenants, et j'aimerais vous rappeler que chaque personne dispose de cinq minutes. Il revient à chacun de décider de les utiliser ou de les gaspiller, selon son intérêt pour le sujet à l'étude. À certains moments, les commentaires et les questions vont trop loin. Cela arrive surtout lorsque les gens essaient manifestement de faire passer le temps — lorsqu'ils ont la parole et qu'ils veulent la garder — et que les membres de l'opposition font

des rappels au Règlement pour les forcer à s'en tenir au sujet, dans l'espoir qu'ils ne pourront pas terminer leur quasi-obstruction. Dans ce cas, il s'agit du temps accordé au député. Je n'ai pas vu de manoeuvre délibérée qui justifie que j'intervienne et limite les questions.

Comme d'habitude, M. Byrne est très habile à presque dépasser les bornes, mais à mon avis, il ne l'a pas encore fait.

Monsieur, vous avez le temps de poser une brève question, pour autant que la réponse soit aussi brève. Allez-y, monsieur Byrne.

**L'hon. Gerry Byrne:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais savoir si la vérificatrice générale adjointe, Mme Cheng, serait en mesure de répondre aux commentaires qu'elle a formulés, non seulement au sujet de cette vérification, mais sur les vérifications antérieures, lors des examens précédents du Secrétariat du Conseil du Trésor et du contrôleur général, afin de découvrir si l'augmentation des ressources attribuées à ces ministères et à ces fonctions a contribué à l'excellent rapport qui a été déposé en juin 2011.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais souligner le point important de la professionnalisation de la fonction du dirigeant principal des finances. La qualité des personnes qui occupent ce poste est plus importante que leur nombre. Il est très important que les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints combinent les connaissances et les compétences appropriées pour gérer les finances.

En ce qui concerne la réduction des ressources, lorsque nous avons procédé à la vérification, nous avons interrogé plusieurs chefs de service. La plupart ont indiqué qu'ils comprenaient la valeur de la fonction; ils ne voudraient pas lui enlever la compétence qu'ils ont travaillé si fort à construire, et il ne semble pas qu'il s'agisse d'un endroit logique pour procéder à des compressions. C'est, essentiellement, ce que nous ont dit les administrateurs généraux.

**Le président:** Bien. Merci à tous les deux.

Nous allons maintenant passer à M. Albrecht.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier nos témoins d'être ici. Je m'excuse de ne pas avoir assisté à la première partie, mais j'ai lu vos exposés. Je ne prétendrai pas comprendre la comptabilité d'exercice; je vais laisser cela aux soins de M. Kramp et de ses spécialistes.

Madame Cheng, dans votre exposé, vous avez commenté la valeur des contrôles financiers et la gestion du risque. À mon avis, il s'agit clairement de mesures préventives très importantes. J'aimerais souligner qu'elles contribuent à la capacité de l'organisme de protéger ses acquis, etc. Plus loin dans le rapport, comme l'a souligné M. Shipley, vous avez mentionné une très grande amélioration dans le nombre de dirigeants principaux des finances qui détiennent un titre professionnel, c'est-à-dire que la proportion est passée de 33 p. 100 en 2003 à 82 p. 100 en 2010.

Dans votre quatrième point, vous soulignez que vous avez examiné les progrès du gouvernement en ce qui concerne ses engagements. Dans votre cinquième point, vous avez indiqué que dans l'ensemble, vous avez trouvé que les progrès accomplis dans les divers domaines étaient satisfaisants. Je me demande seulement, en ce qui concerne précisément la gestion du risque, si vous pourriez me fournir, ainsi qu'au comité, certains exemples précis de la façon dont ces améliorations ont été effectuées et comment nous, en tant que parlementaires et Canadiens en général, devrions être réconfortés par le fait que nous travaillons fort afin de protéger leurs ressources financières.

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

La gestion du risque est très importante et essentielle à un ministère qui veut bien gérer ses ressources. On a déjà fait remarquer qu'il n'existait pas d'approche holistique et intégrée de la gestion du risque. Même si les ministères géraient quelques éléments de risque d'un programme à l'autre, rien n'existait vraiment à l'échelle de l'organisme. Depuis, nous avons indiqué que tous les ministères que nous avons contrôlés avaient un profil de risque organisationnel. Ils sont en mesure de rassembler les divers risques afin de les examiner et d'établir des priorités à l'échelle de l'organisme.

L'autre façon de cerner les risques consiste à les évaluer en calculant leur probabilité et ensuite en évaluant quel degré de tolérance au risque nous pouvons atteindre, et quel type de plans d'atténuation des risques nous devrions adopter. Les ministères que nous avons examinés ont des plans d'atténuation des risques. Toutefois, la définition de la tolérance à l'égard du risque manque toujours de précision. Même si nous pensons avoir accompli des progrès, cela ne signifie pas que nous avons réglé ce point. En fait, la plupart des administrateurs généraux affirment que les bases ont été jetées, mais que nous devons vraiment intervenir afin de veiller à ce que les risques soient identifiés et qu'un plan de gestion du risque approprié soit mis en place.

La fonction de vérification interne et le comité ministériel de vérification mettent tous les deux l'accent sur les risques, et ensemble, ils aident à renforcer la capacité de gestion du risque des entités.

• (1630)

**M. Harold Albrecht:** M. Ralston aimerait peut-être commenter les mesures précises qui ont été prises au sujet de ces questions. Vous allez de 2003 à 2006, et ensuite à 2011. Il est clair que nous avons accompli des progrès. Je suis un comptable non professionnel. Pourriez-vous m'aider à comprendre, à l'aide de quelques exemples, comment vous avez réussi à mettre en oeuvre les recommandations de la vérificatrice générale? Vous avez dû les mettre en oeuvre.

**M. Jim Ralston:** Monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais demander à ma collègue, Mme Labbé, de répondre à la question.

**Mme Paule Labbé (directrice exécutive, Direction CRG et gestion du risque, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, je suis heureuse que les conclusions de la vérification reconnaissent une bonne partie du travail effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de veiller à fournir aux ministères l'appui et les conseils nécessaires dans le contexte de la gestion intégrée du risque. Il s'agit de mon domaine de spécialisation.

Comme Mme Cheng l'a mentionné, lorsque nous parlons de la gestion intégrée du risque, nous parlons vraiment de l'approche

holistique utilisée par les ministères. En effet, la gestion du risque n'est pas quelque chose de nouveau au gouvernement du Canada. Nous la pratiquons depuis longtemps dans le domaine de la santé et sécurité et dans le domaine de la sécurité nationale. Dans le contexte de la gestion du risque financier et de la gestion du risque liée aux ressources humaines, on a étudié dans quelle mesure les ministères utilisaient une approche holistique pour cerner le risque et le gérer.

Dans le secteur privé, nous parlons de la gestion du risque d'entreprise. Un des éléments clés de ce domaine, c'est le profil de risque organisationnel: les ministères cernent certains des risques clés et déterminent ceux auxquels ils vont s'attaquer dans le contexte de l'établissement stratégique et opérationnel des priorités.

En 2003, les ministères travaillaient en ce sens, mais ils avaient besoin de conseils sur la façon de mettre ces processus en oeuvre. Le Centre d'excellence en gestion du risque a donc été créé. Nous avons fourni des conseils et des outils aux ministères et nous avons travaillé très fort pour leur communiquer les pratiques exemplaires. Nous constatons que pour l'essentiel, ils ont presque tous de bons profils de risque organisationnel qui sont utilisés en partie dans la planification stratégique et opérationnelle. Vous pourrez constater la richesse de ces profils dans l'analyse du risque et dans les RPP, c'est-à-dire les rapports sur les plans et les priorités. Une partie des RPP souligne les risques importants auxquels font face les ministères et comment ils prévoient s'en occuper dans le cadre de planification.

**M. Harold Albrecht:** À votre avis, existe-t-il une corrélation directe entre l'augmentation du pourcentage des dirigeants principaux des finances qui détiennent un titre de comptable professionnel et l'amélioration dans les notes attribuées à la gestion du risque, ou est-ce une coïncidence? En fait, ce n'est peut-être pas juste, car vous n'avez probablement pas eu la chance de procéder à un examen. Mais cela me semble logique.

**Mme Paule Labbé:** Dans le contexte de la gestion intégrée du risque, nous examinons tous les risques auxquels fait face un ministère. Dans la mesure où vous avez un dirigeant principal des finances qui s'emploie à ce que la gestion du risque financier s'inscrive dans l'approche plus élargie du processus de la gestion intégrée du risque, il ne fait aucun doute que la professionnalisation du service constitue une amélioration.

**Le président:** Merci beaucoup à tous les deux.

Nous allons maintenant passer à M. Allen. Allez-y, monsieur.

**M. Malcolm Allen (Welland, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins.

Monsieur Ralston, j'aimerais revenir à la page 16, c'est-à-dire à l'excellent tableau créé par Mme Cheng. Je devrais plutôt dire qu'il a été créé par M. Pickup, puisqu'il s'agit de son rapport et qu'il en est le directeur, mais c'est Mme Cheng qui est ici avec nous et qui nous atteste qu'il s'agit d'un bon travail. Je pense que c'est un compliment pour M. Pickup, qui a fait le travail.

Nous pouvons voir le joli cercle bleu étiqueté « essentiellement terminée », ce qui signifie que l'évaluation est assez près d'être terminée pour que les gens soient satisfaits. Vous avez indiqué le risque administratif dans les processus de contrôle et ce que vous pensiez faire dans la gestion intégrée des ressources, et c'est ce qui est fait dans tous les ministères importants. Disons seulement que c'est fait. Mais lorsque nous examinons la conception des contrôles internes, aussi merveilleux que le document puisse être, nous ne savons pas si le tout fonctionne avant de procéder à des vérifications. C'est comme avoir une voiture; nous pensons qu'elle a un moteur, mais nous n'en sommes pas sûrs avant de tourner la clé et de vérifier si elle fonctionne. C'est alors que nous découvrons si la voiture a un moteur ou non.

Seul un ministère, Anciens Combattants, a en fait effectué les tests. Les contrôles internes n'ont pas été évalués, car on peut voir clairement que l'évaluation est réalisée en partie, et il est ensuite indiqué que l'évaluation sera terminée au cours de l'exercice financier 2010-2011. Répondons à cela en premier. L'évaluation est-elle terminée? Nous sommes dans l'exercice 2010-2011.

Monsieur Guéranger, vous dites qu'elle l'est. Est-ce exact?

• (1635)

**M. Gonzague Guéranger:** L'évaluation est terminée, et celle d'un autre ministère aussi. Les cinq autres ministères vont la terminer comme prévu, selon les renseignements les plus récents qu'ils ont fait parvenir au Parlement avec leurs RMR. Ils ont fourni des rapports publics, les deuxièmes rapports publics concernant leurs progrès, et tous les renseignements indiquent que les sept ministères progressent comme prévu, y compris les deux qui ont terminé.

**M. Malcolm Allen:** D'accord.

Vous dites que les deux qui sont indiqués ici comme les ministères qui devraient avoir terminé, ont bel et bien terminé.

**M. Gonzague Guéranger:** Excusez-moi?

**M. Malcolm Allen:** Vous dites que les deux ministères qui sont inscrits ici pour 2010-2011 ont terminé. Est-ce exact?

[Français]

**M. Gonzague Guéranger:** Oui.

[Traduction]

Les deux ministères qui ont 2010-2011 comme échéance ont terminé, oui.

**M. Malcolm Allen:** D'accord. C'est parfait.

Ensuite, il faut se pencher sur ce qui arrive lorsqu'on essaie de comparer des ministères qui ont relativement la même taille. RHDCC n'est pas un ministère qui devrait être comparé aux autres, car c'est un géant. Il s'agit d'un énorme ministère, alors je ne tenterai pas l'expérience, car cela reviendrait à comparer des pommes et des oranges, comme on dit.

Mais vous pouvez peut-être considérer le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et celui qu'on a appelé — incorrectement — AINC. Je pense que M. Dreeshen voudrait probablement corriger cela, car ce n'est plus AINC; je sais qu'il a changé de nom. Au moment de la publication du document, le changement de nom n'avait probablement pas encore eu lieu. De toute façon, c'est maintenant chose faite. Nous allons prendre en note que ce n'est plus AINC.

Lorsque nous l'examinons, nous voyons que l'évaluation des contrôles est assez avancée en ce qui concerne AINC, comme on le dit ici, juste pour l'utiliser, et que celle du ministère des Affaires étrangères est réalisée en partie. Aucun d'eux n'a commencé

l'évaluation des contrôles, et pourtant AINC indique que la sienne sera terminée en 2014-2015 et le ministère des Affaires étrangères indique que la sienne le sera en 2012-2013. Pouvez-vous me dire pourquoi il existe une telle différence entre les deux ministères? À mon avis, ils sont à peu près de la même taille, du moins en ce qui concerne l'argent, si l'on se fie aux chiffres. Il est clair qu'AINC est en avance sur le ministère des Affaires étrangères, sur les plans de l'évaluation des contrôles et de la conception; pourtant, au bout du compte, il a un an de retard sur l'autre ministère.

**M. Jim Ralston:** Il faudrait poser la question aux ministères. Comme je l'ai dit, c'est eux qui établissent leur calendrier en fonction de leurs risques et de leurs capacités. J'ignore ce dont ils ont tenu compte...

**M. Malcolm Allen:** D'accord, monsieur Ralston. Je suis désolé de vous interrompre, mais je n'ai que cinq minutes.

Je vois où vous voulez en venir lorsque vous dites: « Demandez-leur, et peut-être qu'ils vous le diront. »

Revenons à la comptabilité d'exercice, un sujet qui a mené à une discussion intéressante un peu plus tôt. Je ne reprendrai pas ce qui a été dit. Je vais plutôt vous poser une question. Vous avez parlé de l'aspect progressif du processus. Celui-ci a été amorcé en 1998 à la suggestion du vérificateur général et nous sommes maintenant en 2011. Donc, c'est un processus long et complexe, ça c'est clair.

Vous dites que vous menez ce processus. Ma question est donc simple: quand une décision sera-t-elle prise?

**M. Jim Ralston:** Nous avons déjà mentionné qu'une évaluation sera effectuée en 2012-2013. Nous prendrons alors les décisions qui s'imposent.

**Le président:** Votre temps est écoulé.

**M. Malcolm Allen:** Donc, dans environ un an, un an et demi?

**M. Jim Ralston:** C'est exact.

**Le président:** Monsieur Hayes, vous avez la parole.

**M. Bryan Hayes (Sault Ste. Marie, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue! Je suis heureux de tous vous revoir.

J'aimerais revenir un instant à la comptabilité d'exercice.

Ma première question s'adresse à Mme Cheng. Je suis un peu perplexe. Votre rapport parle de la comptabilité d'exercice, mais dans votre déclaration préliminaire, vous avez dit que celle-ci n'était pas imposée aux ministères. J'essaie de comprendre pourquoi. Vous avez ajouté qu'à l'avenir, vous devrez faire attention à la façon dont vous abordez ce genre de problèmes, et vous avez donné quelques exemples de charges déterminées par abonnement.

À mon avis, soit vous imposez la comptabilité d'exercice aux ministères, soit vous ne leur imposez pas. Une directive très claire de votre part serait certainement avantageuse pour le comité, et peut-être aussi le contrôleur général. Votre message n'est pas clair. J'essaie de comprendre pourquoi vous dites que l'utilisation de la comptabilité d'exercice est laissée à la discrétion des ministères.

Deuxièmement, quelle serait votre réaction si, après avoir effectué nos analyses — je parle ici du gouvernement ou du contrôleur général —, nous décidions de ne pas utiliser la comptabilité d'exercice? Vous ne nous l'imposez pas. Donc, comment réagiriez-vous?

•(1640)

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

D'abord, j'aimerais m'excuser si je n'ai pas été claire au sujet de notre position. Celle-ci est très claire: nous croyons fermement en l'établissement de budget selon la comptabilité d'exercice et en l'affectation de crédits suivant la comptabilité d'exercice. J'ai expliqué qu'il n'incombe pas aux vérificateurs de dire aux ministères quoi faire. Cette décision leur revient.

J'espère que cela répond à votre première question. Nous avons toujours fortement suggéré aux ministères d'adopter l'affectation de crédits suivant la comptabilité d'exercice.

Je crois aussi avoir répondu indirectement à votre deuxième question. Ce n'est pas notre décision. Tout ce que l'on peut faire si le gouvernement choisit de ne pas adopter la comptabilité d'exercice, c'est de revenir à la charge. Comme pour n'importe quelle recommandation, nous soulignons aux parlementaires un problème qui mérite, selon nous, d'être examiné. C'est tout. Notre mandat ne consiste pas à dire au gouvernement ou au Parlement quoi faire, et ce n'est ni notre rôle.

J'espère que cela clarifie notre position, monsieur le président.

**M. Bryan Hayes:** C'est clair. Merci.

Ma prochaine question s'adresse à M. Ralston.

J'ai été analyste financier principal pendant 12 ans à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, et je suis comptable général accrédité de profession. À la société, je regardais toujours les postes disponibles dans les autres directions, car je voulais passer au prochain échelon. Il y avait toujours des postes de CGA, de comptable en management accrédité et de comptables agréés à pourvoir. Cela dit, lorsque les gens quittaient leurs postes, la société se retrouvait soudainement avec des postes difficiles à doter.

Pourriez-vous nous parler de vos stratégies de relève?

**M. Jim Ralston:** On retrouve aussi ce phénomène au gouvernement fédéral. Il y a beaucoup de mouvements de personnel. Beaucoup de gens pensent que le départ à la retraite des baby-boomers augmentera le roulement du personnel.

Ce que nous tentons de faire pour les dirigeants, c'est d'évaluer qui sera en mesure de prendre la relève, d'avoir une idée de ce à quoi ressemble cette relève. Nous avons une idée de ce que sera la demande, mais nous évaluons également la relève. Nous tentons également de mieux comprendre dans quels secteurs les employés auront besoin de perfectionnement, et de déterminer si nous leur offrons les bonnes occasions de perfectionnement.

Donc, nous envisageons cette situation comme un processus continu, et nous prévoyons en faire une meilleure gestion. Il était acceptable par le passé, jusqu'à un certain point, de laisser évoluer les choses, mais nous constatons aujourd'hui que c'est peut-être une stratégie risquée. Donc, nous voulons être un peu plus actifs sur le plan de la relève.

**M. Bryan Hayes:** Votre philosophie est-elle de promouvoir à l'interne et de former le personnel en conséquence? Demandez-vous à votre personnel d'étudier la possibilité d'obtenir leur accréditation, et offrez-vous de leur payer la formation menant à cette accréditation?

•(1645)

**M. Jim Ralston:** Nous offrons plusieurs programmes à nos employés à ce chapitre. Mais, la décision leur revient, en fonction de leur plan de carrière et de leurs aspirations. Nous tentons de favoriser leur perfectionnement, peu importe leur plan de carrière. Nous nous attardons au recrutement à tous les niveaux. Nous avons d'excellents programmes de recrutement, dont le Programme de RPAF/RFVI qui a connu un franc succès. Donc, je crois que les employés obtiennent du soutien.

**M. Bryan Hayes:** Merci.

**Le président:** Monsieur Byrne, vous avez la parole.

**L'hon. Gerry Byrne:** Merci, monsieur le président.

Est-ce que la professionnalisation de la position de comptable principal ainsi que le recrutement et le maintien en poste des employés ayant une accréditation professionnelle en comptabilité coûtent plus cher aux ministères? Par le passé, est-ce que ces postes ont été pourvus? Vous dites qu'auparavant, seulement 32 ou 33 p. 100 des comptables principaux étaient accrédités, mais qu'aujourd'hui 80 p. 100 d'entre eux le sont. Cela a-t-il une incidence sur le renouvellement du personnel?

**M. Jim Ralston:** Je peux seulement vous répondre de façon générale. À ma connaissance, il a toujours été entendu que les associations professionnelles s'attendent à ce que les détenteurs de postes de nature financière puissent obtenir du perfectionnement professionnel continu. Nous avons compris il y a longtemps que, si l'on veut avoir des employés hautement qualifiés, il faut leur offrir continuellement des occasions de perfectionnement et de formation. Nous avons toujours offert des programmes à ce chapitre. Il serait difficile de déterminer combien le gouvernement a investi dans le perfectionnement et la formation de ces employés, mais je sais qu'il y a investi et qu'il y investit encore.

**L'hon. Gerry Byrne:** La vérificatrice générale adjointe a dit qu'une des plus importantes réalisations fut la professionnalisation de cette fonction. Selon elle, c'est la meilleure partie du rapport, c'est le Saint Graal. Cependant, vous êtes incapable de me dire si le recrutement, le perfectionnement professionnel et le maintien en poste ont entraîné des coûts additionnels? À mon avis, les coûts salariaux seraient considérablement moins élevés si les employés n'avaient pas d'accréditation professionnelle.

**M. Jim Ralston:** Simplement pour réitérer ce que j'ai dit, monsieur le président, je ne crois pas être en mesure de répondre à cette question aujourd'hui. Il faudrait procéder à des analyses afin d'obtenir une réponse quant aux coûts.

**L'hon. Gerry Byrne:** Monsieur Ralston, lorsque vous effectuez vos examens, notamment sur les conséquences globales de l'examen des programmes ou des réductions de coûts, tenez-vous compte des répercussions possibles pour le président du Conseil du Trésor ou autres dirigeants afin de déterminer s'il y aura des conséquences prévues ou imprévues pour ces fonctions?

**M. Jim Ralston:** Encore une fois, je crois qu'il faut attendre que le processus soit terminé. Ce n'est pas mon rôle d'émettre des hypothèses quant aux résultats. Notre préoccupation, c'est toujours de savoir si la capacité est suffisante. Il y a trois éléments qui entrent en ligne de compte: le personnel, les systèmes et les processus administratifs. Un cadre stratégique solide dépend de nombreux aspects. Bon nombre d'éléments sont nécessaires pour établir une capacité de gestion financière solide et durable. Honnêtement, je crois que le fait que vous vous attardiez à un seul élément ne rend pas justice à la complexité de la situation.

• (1650)

**L'hon. Gerry Byrne:** Il n'y a pas si longtemps, monsieur Ralston, le vérificateur général par intérim a dit qu'un des éléments clés de la réussite d'un programme était le financement régulier de celui-ci. En résumant son rôle, il a dit que le financement régulier et durable d'une initiative constituait un des principes clés du Bureau du vérificateur général. C'est une des choses que je tente de savoir. Vous comprendrez sûrement, j'en suis convaincu.

La fonction de contrôleur a connu un certain succès au chapitre de la gestion financière et du risque. J'ai posé des questions afin de découvrir si cette réussite était liée, en partie, à une augmentation du nombre de ressources. J'ai appris que cela avait eu un impact très marginal sur le succès de la fonction et que celui-ci était plutôt attribuable à la professionnalisation du poste. Je tente maintenant de savoir si nous pourrions maintenir ce niveau de succès avec les professionnels en poste, même s'ils sont moins nombreux.

**Le président:** Très brièvement, s'il vous plaît.

**M. Jim Ralston:** En examinant certaines de nos initiatives et des valeurs dont nous faisons la promotion dans nos diverses politiques, nous sommes d'avis que la gestion financière n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être. Si vous examinez nos politiques, vous verrez que l'on y parle des processus administratifs, de la normalisation et d'une meilleure utilisation des systèmes. Tous ces éléments permettraient d'améliorer la gestion financière, et cela, à moindre coût. Je crois qu'il faut d'abord analyser tous ces éléments afin de déterminer si, par exemple, la normalisation des processus administratifs permet d'accroître l'efficacité avant de conclure que les résultats inférieurs étaient dus au fait qu'il y avait moins de ressources.

**Le président:** Merci.

Monsieur Aspin, vous avez la parole.

**M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bonjour à tous.

Ma question s'adresse à Mme Cheng. La reddition de comptes de la part des ministères est un élément essentiel. Ce rapport semble soutenir l'engagement du gouvernement à renforcer la reddition de comptes dans tous ses ministères. Pourriez-vous nous donner un aperçu des résultats publiés dans le rapport qui confirment cet engagement envers la reddition de comptes, les contrôles internes rigoureux et la gouvernance?

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

La reddition de comptes est un élément pertinent dans l'administration publique. La Loi sur la gestion des finances publiques précise que l'administrateur général occupe les fonctions d'agent comptable. Cela signifie également que ce dernier doit rendre des comptes au sujet des résultats et du rendement de son organisation. Il s'appuie beaucoup sur son directeur financier pour obtenir les renseignements

dont il a besoin afin de rendre des comptes au gouvernement. La reddition de comptes à une échelle plus grande est donc possible.

Aussi, sans une bonne communication de l'information financière, il est difficile de connaître les résultats. Il serait difficile de tenir une organisation responsable des ressources qui lui ont été affectées sans cette information.

**M. Jay Aspin:** Merci.

Je crois que ma deuxième question, monsieur le président, pourrait s'adresser à Mme Cheng ou à M. Ralston.

La surveillance et le renforcement constant des contrôles financiers internes au sein du gouvernement devraient être une priorité si l'on veut fournir de solides rapports financiers. D'après ce que j'ai pu comprendre, la politique sur le contrôle interne va de l'avant et tous les ministères travaillent à la mettre en oeuvre. Pourriez-vous nous dire où en est cette politique et aussi comment le BCG et le SCT peuvent s'assurer que les ministères sont sur la bonne voie?

• (1655)

**M. Jim Ralston:** Si je puis me permettre, monsieur le président, je demanderais à M. Guéranger d'aborder cet aspect de la surveillance.

**M. Gonzague Guéranger:** Tout d'abord, je tiens à préciser que la politique sur le contrôle interne a renforcé considérablement les exigences imposées aux ministères en matière de reddition de comptes à l'égard des systèmes déficients de contrôle interne. En vertu de cette politique, relativement nouvelle, tous les ministères à l'échelle du gouvernement, doivent désormais évaluer, chaque année, l'efficacité de leurs contrôles clés, et ce, en fonction du risque. En outre, ils sont tenus de fournir un plan d'action qui donne suite aux résultats de l'évaluation. Le rapport du Bureau du vérificateur général en donne d'ailleurs quelques exemples. D'autre part, ils doivent publier un rapport d'étape tous les ans. C'est donc la première chose que je voulais mentionner.

Pour ce qui est de la surveillance, sachez que les 22 ministères les plus importants, qui sont les premiers à mettre en oeuvre la politique sur le contrôle interne — et qui représentent 90 p. 100 des dépenses gouvernementales —, ont rendu public leur deuxième rapport le 17 novembre dernier. Selon ces deux premiers rapports, nous pouvons affirmer que les ministères ont réalisé des progrès considérables et qu'ils se conforment davantage aux exigences de la politique sur le contrôle interne.

En 2010, la moitié des ministères en étaient au stade intermédiaire, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas encore évalué leur efficacité opérationnelle. Cette année, d'après le deuxième rapport, nous pouvons dire que près de 80 p. 100 d'entre eux ont entrepris ce genre d'activité. Nous suivons donc la situation de près et nous constatons des progrès au sein des ministères.

Nous utilisons également le processus du cadre de responsabilisation de gestion, qui est une évaluation annuelle gérée par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général, pour évaluer chaque année le rendement de gestion des ministères dans différents secteurs, y compris les contrôles internes.

Nous comptons également sur les ministères responsables de la vérification interne et les comités de vérification ministérielle en place pour surveiller régulièrement les progrès accomplis, de concert avec les administrateurs généraux.

**M. Jay Aspin:** Merci.

**Le président:** Très bien, merci.

C'est maintenant au tour de Mme Blanchette-Lamonthé. Madame, la parole est à vous.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamonthé:** Merci.

Ma question s'adresse à Mme Cheng.

Au début de votre rapport, vous soulignez que le Bureau du contrôleur général n'a pas encore instauré le processus requis pour suivre l'exécution de ces évaluations ou évaluer les mesures prises par les ministères. Pourriez-vous m'expliquer grossièrement de quoi il est question exactement?

[Traduction]

**Mme Nancy Cheng:** Merci.

La première question de vérification que nous posons porte sur les recommandations que nous avons formulées sur la façon dont le Bureau du contrôleur général pourrait améliorer le système de contrôle interne. Il y a divers éléments. Tout d'abord, il faut s'assurer que l'on surveille les progrès au sein des grands ministères et organismes. Par conséquent, au moment de la vérification — c'est-à-dire vers la fin de 2010 —, nous avons indiqué que le processus de surveillance n'était pas encore en place. Pour cette raison, nous estimons qu'il y a encore du travail à faire à cet égard. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons recommandé de mettre davantage l'accent sur l'aspect de la surveillance.

Par ailleurs, nous avons observé d'excellents progrès sur le plan des politiques. On a élaboré toute une série de politiques, y compris des outils et des directives, et on a appuyé la professionnalisation. Cependant, le processus de surveillance n'en est qu'au stade embryonnaire, et c'est pourquoi nous avons fait la recommandation.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamonthé:** M. Ralston ou M. Guéranger pourraient peut-être nous dire ce qui sera fait ou ce qui a déjà été fait depuis l'étude relative à la surveillance.

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Je pense que je vais demander à M. Guéranger de compléter ma réponse, s'il le souhaite.

Tout d'abord, il convient de mentionner que nous n'avons pas nécessairement mis en place de nouveaux mécanismes de surveillance. En fait, nous effectuons une surveillance régulière au moyen du cadre de responsabilisation de gestion. Nous sommes également en mesure d'effectuer le genre de surveillance dont M. Guéranger a parlé, c'est-à-dire d'observer les changements.

Nous sommes toujours d'avis que la principale responsabilité de cet aspect revient aux administrateurs généraux ainsi qu'à leurs comités de vérification et non pas au BCG.

• (1700)

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamonthé:** Donc, vous ne partagez pas le point de vue exprimé dans le rapport, qui affirme qu'il doit y avoir davantage de choses en ce qui concerne la surveillance.

Partagez-vous ce point de vue, oui ou non?

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** J'ai l'impression que le Bureau du vérificateur général voulait quelque chose d'adapté à cette fonction de surveillance. Comme je l'ai dit, nous avons tenté d'assurer une surveillance chaque fois que cela était possible. Cela dépend vraiment des outils de surveillance dont nous disposons.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamonthé:** Sauf erreur, vous n'avez pas l'intention d'apporter de modifications en ce qui a trait à la tâche de la surveillance.

[Traduction]

**M. Jim Ralston:** Selon ce qu'a dit plus tôt M. Guéranger, nous estimons avoir une bonne idée de la situation grâce aux outils que nous avons choisi d'utiliser.

[Français]

**Mme Lysane Blanchette-Lamonthé:** Madame Cheng, qu'en dites-vous?

[Traduction]

**Mme Nancy Cheng:** Merci.

Je ne crois pas qu'il y ait un désaccord. Ce que nous disons, c'est qu'au moment de la vérification, tous ces RMR n'en n'étaient qu'au tout début. Le modèle précédent qui consistait à ne se pencher que sur les résultats du cadre de responsabilisation de gestion est insuffisant. À notre avis, il ne permet pas au Bureau du contrôleur général d'avoir un portrait global des progrès réalisés au sein du gouvernement.

Nous savons comment le gouvernement peut améliorer ses systèmes de contrôle interne. Par conséquent, si les choses évoluent dans la bonne direction, il se peut que le Bureau du contrôleur général n'ait pas trop à intervenir. Toutefois, si nous ne progressons pas ou si nous aboutissons à une impasse, à ce moment-là, nous nous attendons à ce que le centre joue un rôle plus important. C'est ce que nous voulions dire.

Lorsque nous avons vérifié les mécanismes de surveillance en place, il était encore trop tôt pour dire si on avait suffisamment d'information pour gérer la situation.

**Le président:** Votre temps est écoulé.

Merci à vous deux.

C'est maintenant au tour de M. Dreeschen de poser ses questions aux témoins. Monsieur, la parole est à vous.

**M. Earl Dreeschen (Red Deer, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos invités.



Madame Cheng, dans votre déclaration liminaire, vous avez parlé du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'égard de l'élaboration des cadres stratégiques et des directives pertinentes sur les contrôles internes et la mise en oeuvre des mesures de gestion du risque.

Vous avez également dit qu'on avait fait preuve de leadership en ce qui concerne l'élaboration et le renforcement des mécanismes de gestion financière et des politiques connexes. Vous êtes même allée jusqu'à dire que, lors de vos vérifications des contrôles financiers internes, vous avez observé des améliorations considérables.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur l'ampleur de ces changements? Ces améliorations sont-elles suffisamment vastes, à votre avis, pour devenir des pratiques exemplaires?

**Mme Nancy Cheng:** Merci.

En vue d'améliorer la gestion financière et les contrôles internes, le gouvernement s'est doté d'un personnel possédant d'excellentes compétences en finances.

Il y a plusieurs aspects dont il faut tenir compte. Pour ce qui est du contrôle interne, des plans sont en cours d'élaboration. Nous allons les évaluer et y relever les lacunes, après quoi nous serons en mesure d'établir un plan d'action pour les corriger. S'ils respectent leur échéancier — et l'exercice 2012-2013 approche à grands pas —, nous sommes probablement sur la bonne voie.

Quant à la gestion des risques, il faut comprendre que lorsqu'on parle de profil de risque de l'organisation, il ne s'agit pas uniquement des risques financiers. On nous a plus tôt posé la question à savoir si nous serions mieux à même de gérer les risques si nous étions entourés de davantage de gens ayant un titre professionnel comptable. Sachez que la gestion des risques englobe beaucoup plus que les risques financiers. Il faut prendre en considération les risques stratégiques, environnementaux, opérationnels et liés aux programmes, ce qui va bien au-delà des risques financiers. Les deux éléments ne sont donc pas nécessairement alignés, et nous devons comparer des pommes avec des pommes.

Cependant, en ce qui a trait à la professionnalisation des dirigeants principaux des finances, nous observons quelques différences sur le terrain. Ils participent davantage à des discussions stratégiques. Par exemple, les administrateurs généraux nous disent travailler avec des conseillers financiers qui non seulement comprennent les programmes dont ils sont responsables, mais qui disposent aussi des ressources nécessaires pour donner les bons conseils lorsqu'il s'agit d'affecter des ressources et d'établir des priorités.

Je pense que nous avons fait tout le nécessaire en vue d'améliorer les contrôles et la gestion financière, et d'appuyer cette gestion.

• (1705)

**M. Earl Dreeshen:** Monsieur Ralston, vous êtes également chargé d'examiner ces pratiques exemplaires. Je pense que M. Guéranger en a aussi parlé tout à l'heure. Je me demandais si l'un d'entre vous pouvait nous donner plus de précisions sur ces pratiques exemplaires.

**M. Jim Ralston:** Gonzague, voudriez-vous en parler?

**M. Gonzague Guéranger:** Si je comprends bien la question, d'après ce que nous voyons ailleurs dans le monde et au Canada, les exigences mises en oeuvre dans le cadre de la politique sur le contrôle interne constituent les meilleures pratiques des grands pays du monde. L'exigence selon laquelle les ministères doivent réaliser une évaluation annuelle, élaborer un plan d'action, corriger les lacunes et rendre public ce plan d'action et les résultats de leur évaluation est une pratique exemplaire que nous observons notamment dans le secteur privé.

**M. Earl Dreeshen:** Madame Cheng, j'aurais une dernière question concernant la gestion financière. Pourriez-vous nous dire quelles sont les mesures que le gouvernement a prises qui ont contribué de façon considérable aux améliorations dont vous avez parlé?

**Mme Nancy Cheng:** Merci, monsieur le président.

D'abord et avant tout, je considère que les politiques obligeant les ministères et les organismes à avoir des systèmes efficaces de contrôle interne ainsi que les évaluations continues garantissant que des contrôles adéquats sont en place sont des éléments essentiels pour améliorer le contrôle des rapports financiers.

**M. Earl Dreeshen:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup.

Si je puis me permettre, j'aimerais revenir rapidement sur les questions que vous a posées M. Allen concernant la pièce 1.4 à la page 16, où il est question de l'état des évaluations des contrôles financiers des ministères en date du 30 septembre 2010. En réponse à une question de M. Allen, vous avez affirmé, monsieur Ralston, que le ministère des Finances et le ministère des Anciens combattants avaient respecté leurs échéanciers. Je ne doute pas de ce que vous dites, mais mon père m'a appris qu'il faut toujours se méfier un peu.

Madame Cheng, pouvez-vous confirmer que cela a bel et bien eu lieu?

**Mme Nancy Cheng:** Monsieur le président, nous ne sommes pas en mesure de vous confirmer cette information. La vérification que nous avons effectuée à l'époque consistait à examiner les plans. En fait, nous n'avons pas vérifié si on a donné suite à ces plans.

**Le président:** Selon vous, comment pourrait-on s'assurer que cela a été fait? En leur demandant directement? Le feriez-vous? Monsieur Ralston, que recommanderiez-vous?

**Mme Nancy Cheng:** J'ai deux ou trois idées. Vous pouvez évidemment demander directement aux ministères d'expliquer le travail qu'ils ont fait. On pourrait aussi tirer parti du travail de vérification que le Bureau du contrôleur général a l'intention d'entreprendre.

Rappelez-vous que, quand on parle de surveillance, il s'agit pour eux d'analyser une partie de cette information. Mais ils devaient aussi mener quelques vérifications bien précises.

**Le président:** Je reconnais que votre tableau date du 30 septembre 2010.

**Mme Nancy Cheng:** Oui.

**Le président:** Voilà qui m'amène à ma prochaine question, qui sera la dernière et qui porte encore une fois sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. C'est le pire bilan au tableau. Les choses sont censées être en place au plus tard en 2012-2013. Le ministère a obtenu la plus faible note sur le plan de l'évaluation, et évidemment il n'a pas évalué la conception des contrôles internes, ni leur efficacité. Êtes-vous convaincue que le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international va vraiment respecter son échéancier?

**Mme Nancy Cheng:** Selon le tableau, il paraît ambitieux de respecter le délai de 2012-2013, mais nous n'avons pas examiné précisément cette question, alors nous ne pouvons pas nous prononcer là-dessus. Mais, à première vue, cela semble effectivement ambitieux.

**Le président:** Vous êtes très diplomate.

Pouvons-nous présumer que le Bureau du vérificateur général effectuera un suivi dans une période de temps raisonnable, de manière à ce que nous sachions si les délais ont été respectés. Sinon, pourquoi?

**Mme Nancy Cheng:** À l'heure actuelle, aucun autre suivi n'est prévu. Toutefois, le comité se rappellera peut-être qu'à un certain moment, nous avons envisagé de vérifier les états financiers ministériels, et le comité avait recommandé que nous fassions un certain travail. À l'interne, nous avons examiné nos plans pour voir comment nous pourrions nous pencher davantage sur l'évaluation des contrôles. Nous aimerions peut-être mener une vérification de gestion distincte, qui ne serait pas de la même nature qu'un suivi. Ce serait plutôt pour examiner les progrès accomplis dans un certain nombre de ministères et en faire rapport à votre comité.

• (1710)

**Le président:** Très bien. Je suis certain que le comité prendra bonne note de vos observations au moment de rédiger son rapport.

Je remercie infiniment nos témoins. Nous vous savons gré d'être ici et d'avoir répondu à nos questions aujourd'hui, comme vous le faites toujours.

Chers collègues, si vous êtes d'accord, la présidence déclarera qu'il est 17 h 15.

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Les témoins peuvent disposer. Vous n'avez pas besoin de rester ici et de regarder ce que nous nous apprêtons à faire.

Merci beaucoup. Nous apprécions le travail que vous faites.

Nous avons maintenant terminé l'audience et nous abordons le prochain point à l'ordre du jour.

La principale chose qui nous intéresse maintenant, chers collègues, c'est que nous n'avons rien prévu pour mercredi. Si nous ne dressons pas de plan maintenant, si nous attendons la réunion du comité de direction, qui n'aura pas lieu avant la fin de la présente séance, nous allons manquer la journée de travail de mercredi. Il faut donc décider dès maintenant ce que nous voulons faire mercredi.

En gardant cette idée en tête, je vais donner la parole à M. Kramp.

**M. Daryl Kramp:** Monsieur le président, comme d'habitude, je m'attendrais à ce que nous poursuivions la séance à huis clos, puisqu'il s'agit des travaux du comité.

**Le président:** C'est bon. Ou plutôt, c'est bien.

Quelqu'un propose que la séance se poursuive à huis clos.

(La motion est adoptée.)

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---







**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à  
l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Additional copies may be obtained from: Publishing and  
Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the  
following address: <http://www.parl.gc.ca>