

igf journal

Partager les meilleures pratiques dans la gestion des ressources du secteur public

Professional Development Week

Semaine de perfectionnement professionnel

fmi igf

Harnessing Change

Maîtriser le changement

Ottawa Congress Centre, November 27-30, 2001

Centre des congrès d'Ottawa, 27-30 novembre 2001

www.fmi.ca

www.igf.ca

**Semaine de
perfectionnement
professionnel**

*Maîtriser
le changement*

27-30 novembre 2001
Ottawa (Ontario)

igf journal

Le *journal igf* est un important périodique qui s'adresse aux membres de la communauté financière du secteur public.

On y publie des articles et des chroniques sur une vaste gamme de sujets d'actualité qui tiennent en haleine les professionnels: comptabilité, vérification et gestion financière publique.

Les lecteurs du *journal igf* occupent des postes importants dans le domaine de la comptabilité publique. Ils ont pour la plupart des compétences en finance, en gestion des finances, en communication, en systèmes informatisés et en gestion des ressources humaines.

Les auteurs publiés dans le *journal igf* sont des cadres supérieurs des secteurs public et privé. Par l'entremise de leurs écrits, ils partagent leur expérience et leurs connaissances dans divers domaines d'intérêt pour les comptables et gestionnaires financiers du secteur public.

Les cadres financiers trouvent toujours des articles intéressants dans le *journal igf*.

Organisme sans but non lucratif, l'IGF a créé 11 sections à travers le Canada au cours des 30 dernières années. Aujourd'hui, le *journal igf* est lu par plus de 2 000 professionnels.

L'IGF tient deux conférences annuelles: la semaine de PP à Ottawa au mois de novembre et l'Atelier de la gestion du secteur public dans différentes sections à chaque année au mois de mai.

Gagnez un voyage à Fredericton !

Le Prix Alan G. Ross pour l'excellence de l'écriture est attribué à chaque année à l'auteur ou aux auteurs du meilleur article (chronique) publié par le *journal igf* au cours de l'année. Le prix comprend une plaque commémorative et le coût du voyage pour assister à l'Atelier de la gestion du secteur public organisé par l'IGF à chaque année. Si votre article paraît dans l'édition Printemps ou Automne 2001 ou Hiver 2002, vous serez éligible pour gagner le voyage à l'Atelier de Fredericton au printemps 2002.

Les membres de l'équipe éditoriale du *journal igf* sont chacun responsables d'au moins un secteur particulier :

aRKay - *iDÉES et gÉNÉRALITÉS FINANCIÈRES*

Bill Boston - *Gestion financière* - (613) 954-6400

Jean-René Drapeau - *Relations fédérales/provinciales* - (819) 994-3081

David Jones - *Bureau et résidence de l'avenir* - (613) 946-3083

Les Kom - *Planification financière personnelle* - (613) 798-4251

Jim Libbey - *Gestion financière fédérale* - (613) 952-3208

André Robert - *Gestion de la vérification interne* - (613) 952-3141

Martin Ruben - *Gestion de la vérification externe* - (613) 995-3708

Roger Shears - *Établissement des coûts* (613) 260-7757

Michael Van Herk - *Commerce électronique et Technologie de l'information* - (613) 277-1950

Stacy Van Humbeck, Editrice en chef adjointe - *Divers* - (613) 759-6809

Ces éditeurs aimeraient que vous leur fassiez parvenir des articles portant sur ces sujets. Les articles principaux comprennent habituellement de 2500 à 4000 mots. Les autres articles ou les contributions à une chronique sont moins longs, soit de 500 à 2500 mots. On attend aussi vos lettres à l'éditrice en chef.

L'adresse pour rejoindre les membres de l'équipe éditoriale ou l'éditrice en chef, Norma Hubley, est la suivante :

journal igf

Institut de la gestion financière

B.P. 613, Succursale B, Ottawa (Ontario) K1P 5P7

Si un poste d'éditeur adjoints vous intéresse, veuillez écrire l'éditrice en chef, et faites-lui part de votre domaine d'expertise et du genre d'article ou de chronique que vous aimeriez coordonner ou à laquelle vous aimeriez contribuer de façon assez régulière.

Les articles doivent être soumis en format Microsoft Word ou WordPerfect sur disquette de 3.5" et être accompagnés d'une copie papier qualité laser. **II est préférable de soumettre un texte bilingue. Les graphiques doivent être soumis séparément (ne pas inclure au texte).** Indiquez quel logiciel a servi à préparer le graphique. L'auteur devrait aussi soumettre une photographie et une courte biographie.

L'IGF ne peut plus fournir de copies supplémentaires aux lecteurs. Cependant, il est possible d'obtenir des réimpressions à un coût raisonnable - commande d'au moins 50 copies.

Sujets d'intérêt pour nos lecteurs :

- ✓ Obligation de rendre compte
- ✓ Gestion des actifs
- ✓ Pratiques de vérification
- ✓ Gestion de la trésorerie et de l'encaisse
- ✓ Meilleures pratiques
- ✓ Plans d'activités
- ✓ Conseils pour la carrière
- ✓ Profil de la collectivité
- ✓ Commerce électronique
- ✓ Gestion des dépenses
- ✓ Examens fédéraux/provinciaux/municipaux
- ✓ Politique de comptabilité du gouvernement
- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Humour
- ✓ Gestion de l'information
- ✓ Planification et affectation des ressources
- ✓ Résumé de publication ou de discours de personnalités du gouvernement
- ✓ Renouvellement de la fonction publique
- ✓ Gestion des recettes
- ✓ Gestion des salaires
- ✓ Sommaire/Résumé de conférences ou de séminaires
- ✓ Systèmes
- ✓ Tendances technologiques

**Institut de la gestion
financière du Canada**

Éditrice en chef
Norma Hubley

Éditrice en chef adjointe
Stacy Van Humbeck

Comité éditorial

aRKay
Bill Boston
Jean-René Drapeau
David Jones
Les Kom
Jim Libbey
André Robert
Martin Ruben
Roger Shears
Michael Van Herk

Président du Conseil consultatif
Richard Neville

Membres du Conseil consultatif

Jim McCarter
Germain Tremblay
Mary McDonald
Pierre-André Paré
Eva Plunkett
Steve McLaughlin (Secrétaire)

Photographes

George Dates
Tom Ritchie

La couverture

La graphique du Semaine de
perfectionnement professionnel 2001

Concepteur en éditique

Ian Culbert

Directrice exécutive de l'IGF

Kiersten Leus

Le *journal igf* est publié trimestriellement, tous droits réservés. Sauf dans les cas où elle est autorisée par écrit, toute reproduction totale ou partielle est interdite et les opinions exprimées ne sont pas nécessairement celles de l'Institut de la gestion financière du Canada.

Le *journal igf* est publiée par:
l'Institut de la gestion financière du Canada
C.P. 613, Succursale B, Ottawa (Ontario) K1P 5P7
Tél. : (613) 569-1158
Télec. : (613) 569-4532
Courriel : fmintl@istar.ca
WWW (section français): www.igf.ca
WWW (section anglais): www.fmi.ca

dans ce numéro

Communiqués

- 2 Le message du Président
- 3 Du bureau de l'éditrice en chef
- 4 Nos rédacteurs
- 6 IDÉES ET gÉNÉRALITÉS FINANCIÈRES
- 8 Conseil d'administration de l'IGF 2001-2002
- 12 Nouvelles des Sections – Québec
- 36 Semaine de perfectionnement professionnel 2001

Les titres

- 9 La préparation des états financiers selon la comptabilité d'exercice –
Comment s'en sortir?
Gord White et Stéphane Cyr
- 14 Entrevue avec Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada
Martin Ruben
- 17 Le projet GIRES : Pour de meilleures pratiques de gestion au gouvernement du
Québec
Jocelyne Lefort
- 21 Derrière le « mythe » de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice en
Australie : des leçons à tirer
Joanne Kelly
- 28 Projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages (APGV)
Kathleen Donahue
- 32 Grandissons ensemble
14^e atelier annuel de la gestion du secteur public

Les chroniques

- 34 **Gestion financière au gouvernement fédéral**
Pourquoi (Wyatt) ERP?
David Jones
- 35 **Le coin du CCSP : Les dernières nouvelles au sujet des normes en matière
de comptabilité dans le secteur public**
Les normes comptables internationales du secteur public :
Quelle est leur importance pour les gouvernements au Canada ?
Martha Jones Denning

Pour des possibilités de marketing, veuillez communiquer avec
Tom Ritchie au (613) 523-0487 ou par courriel tomritchie@hom.com

président

En ma qualité de président national, je suis très honoré de lancer le premier numéro du journal de l'Institut de la gestion financière (IGF) pour 2001-2002. C'est un défi que j'accepte volontiers de relever. Au fil des 38 années de son existence, l'IGF s'est taillé une réputation enviable et a multiplié les réalisations d'envergure. Pendant mon mandat, je m'efforcerai de mener l'organisation vers de nouveaux sommets à la veille de son 40^e anniversaire.

Bien entendu, je peux compter sur le soutien de personnes très compétentes au sein du conseil d'administration. J'ai d'ailleurs le grand plaisir d'y accueillir Bruce Jamieson en tant que vice-président. Fort de ses nombreuses années de service au sein de notre organisation, Bruce sera assurément un atout précieux. En parcourant la liste des membres du conseil d'administration, vous remarquerez quelques nouveaux noms : Bruce Meredith, directeur, Marketing et développement, Norma Hubley, nouvelle rédactrice en chef du journal, Peter Wolters, coprésident de l'Atelier de la gestion du secteur public (AGSP) 2002, Jean Laporte, Liaison professionnelle, André Coté, directeur spécial, et Dennis Watters, directeur, Communications.

J'aimerais profiter de l'occasion pour témoigner ma gratitude aux membres sortants ci-après : Stacy Van Humbeck, pour son dévouement et son professionnalisme en qualité de rédactrice en chef du journal; Linda McKay, pour son leadership dans l'organisation d'un très fructueux AGSP, à Regina; Tom Ritchie, pour ses nombreuses années passées au conseil à titre de rédacteur en chef, de trésorier et de directeur, Liaison professionnelle; Bruce Hirst, pour ses longs états de service et son rendement hors du commun en tant que coprésident de l'AGSP, ainsi que pour son soutien continu dans ses fonctions de directeur. Ces derniers peuvent être fiers d'avoir contribué au succès de l'IGF. Merci à vous tous.

J'ai vraiment hâte d'amorcer l'année. Nicole Campeau et Tony Marcantonio, appuyés de leur équipe exceptionnelle, ont déjà déployé beaucoup d'efforts en prévision de la Semaine du perfectionnement professionnel 2001. Cet événement des plus utiles, qui a pour thème « Gérer le changement », se déroulera du 27 au 30 novembre. Je vous invite à en examiner le programme dans le présent numéro.

La gestion des ressources du secteur public fait l'objet d'une modernisation, et une foule de changements surviendront au cours de la prochaine décennie. Nous devons nous préparer à ces changements et apprendre de nouvelles méthodes qui permettront de faciliter et d'améliorer la prise de décisions.

Dans mon rôle de président de l'IGF, je veillerai à ce que l'organisation soit à la hauteur de la situation. Je puis vous assurer que je ferai de mon mieux pour réussir. J'espère par ailleurs avoir l'occasion de communiquer avec un maximum d'entre vous pendant mon mandat. ■



Germain Tremblay
Présidente

l'éditrice en chef



Norma Hubley
Éditrice en chef

Bienvenue à mon premier numéro à titre de directeur-rédacteur en chef du *journal igf*. C'est avec grand plaisir que j'ai accepté ce poste en sachant que je bénéficie du soutien d'une excellente équipe de rédacteurs dont l'expérience et l'expertise m'assurent qu'on continuera de retrouver dans les pages du *journal igf* une information intéressante et d'actualité. J'aimerais également remercier Stacy Van Humbeck pour avoir accepté d'être mon assistante, ce qui facilite ma transition alors que j'entreprends ce mandat d'une durée de deux ans.

J'aimerais profiter de l'occasion pour présenter notre équipe de rédaction aux lecteurs et vous encourager tous à leur faire part de vos idées ou des questions que vous aimeriez voir abordées dans nos numéros à venir. Tout en consultant la brève présentation de chacun des rédacteurs, vous remarquerez à quel point leur éventail de connaissances est vaste et approfondi.

Notre plus récent membre est Jean-René Drapeau qui s'occupera de la question des relations fédérales-provinciales.

Dans ce numéro :

Nous vous présentons divers articles à titre de renseignements et pour votre plaisir. En guise de suivi à l'entrevue réalisée dans notre numéro de printemps-été avec Denis Desautels, le vérificateur général sortant du Canada, vous ferez connaissance avec Sheila Fraser, la nouvelle vérificatrice générale, qui

nous fera part de ses projets pour le Bureau du vérificateur général au cours des années à venir. Nous vous présentons également la dernière partie du compte rendu de Joanne Kelly intitulé « Budgetisation selon la comptabilité d'exercice en Australie : Derrière le mythe, des leçons à tirer ». On aborde dans ce compte rendu trois aspects de l'expérience australienne dont on devrait tenir compte lorsqu'on passe à la méthode de budgetisation basée sur la comptabilité d'exercice.

M. Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, nous offre sa vision de l'éthique dans la fonction publique et suggère qu'il faudra accroître ses compétences en matière d'éthique pour se tailler une place dans le nouveau millénaire.

Gord White et Stéphane Cyr nous font profiter de l'expérience de son organisation dans le domaine de la préparation d'états financiers pour la deuxième année de conformité à la SIF.

Le Conseil du Trésor du Québec nous parle de son expérience dans l'implantation d'un système de planification des ressources de l'entreprise. Cet article tombe particulièrement à point, puisque plusieurs gouvernements provinciaux et ministères du gouvernement fédéral s'engagent dans une telle voie.

Kathleen Donahue nous décrit les progrès du projet d'Actualisation de la poli-

tique gouvernementale sur les voyages parrainé par le Conseil du Trésor. L'objectif de ce projet est de créer un environnement de voyage complet pour tous les fonctionnaires.

Dans sa chronique régulière, David Jones établit un lien entre un progiciel de gestion intégré et le légendaire Wyatt Earp.

Enfin, nous vous présentons un résumé des activités tenues dans le cadre de l'Atelier de gestion de la fonction publique de l'IGF qui a eu lieu en mai dernier à Regina. Il s'agit d'une des deux principales activités organisées par l'IGF à chaque année, l'autre étant la Semaine de PP qui a lieu en novembre de chaque année. Nous avons inclus le programme de la Semaine de PP à titre d'information, ainsi qu'un formulaire d'inscription à votre intention. Nicole Campeau, Tony Marcantonio et leur équipe de bénévoles ont réuni pour vous un éventail impressionnant d'ateliers, de conférenciers et de groupes de discussion sous le thème de *Maîtriser le changement*. Je vous encourage tous fortement à prendre le temps nécessaire pour participer à cette activité des plus intéressantes. ■

rédacteurs



aRKay

L'expérience de aRKay au poste d'éditeur humoristique est un atout. Bien connu pour ses efforts assidus et son dévouement sans relâche, aRKay a risqué sa vie pour mettre fin aux hostilités entourant les émeutes de Ketchup à Joe Batt's Arm, Terre-Neuve. Par la suite, aRKay s'est rendu directement à Iqaluit pour y combattre une épidémie de chaleur piquante avant d'empaqueter une cargaison de disques compacts d'AOL et d'imposer seul un cessez-le-feu dans la guerre des fenêtres à Windsor.

Les mondes de la science et la santé ont pensé décerner à aRKay de prestigieuses décorations pour avoir assuré le confort de bien des milliers de gens dans les quartiers périphériques de Moncton en mettant au point un lobe d'oreille artificiel. Des années passées à étudier les chenilles ont également permis à aRKay de mettre au point de faux sourcils. Le comité du prix Nobel a même songé à lui décerner un prix de consolation pour avoir terminé deuxième. On réserve à aRKay un prix Pulitzer pour son formidable roman canadien qui devrait paraître bientôt et qui est intitulé *Les vaches du mois d'août*, une œuvre de fiction autobiographique rédigée entièrement en pentamètres iambiques.

C'est lors d'une randonnée ardue visant à convertir les chasseurs de phoques païens dans l'Est de la Saskatchewan qu'aRKay fut mordu par un comptable enragé, ce qui l'a obligé à ramper sur plusieurs milles en traînant avec lui un grand livre pour se protéger. Une bande de vérificateurs nomades ayant examiné ses blessures l'ont laissé à lui-même pour ensuite rédiger sur-le-champ un rapport de leurs observations.

En raison d'une existence si remplie et sous l'égide d'un gourou comateux, aRKay a entrepris en guise d'exercice thérapeutique de se lancer dans la production d'une série d'écrits sur la conscience pour le *journal igf*.

aRKay est une de ces rares personnes qui apprécie vraiment les éloges et les cadeaux dispendieux. Veuillez penser à ce noble individu lorsque viendra le temps de décerner des prix, de présenter des témoignages et de remettre d'importantes sommes d'argent.



Bill Boston

Bill Boston est directeur général, Finances et administration, à l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Avant d'occuper ce poste, il a passé plusieurs années au Bureau du contrôleur général où il fut directeur, Autorités et Contrôle interne. Comptable général licencié, il détient aussi un baccalauréat en sciences mathématiques de l'Université Carleton.



Jean-René Drapeau

Jean-René s'est joint à l'équipe du journal en tant qu'éditeur responsable des relations intergouvernementales en avril 2001. Membre de la corporation des Comptables généraux accrédités, il détient un baccalauréat en administration avec spécialisation en comptabilité de l'Université du Québec à Hull. Ayant oeuvré dans divers ministères fédéraux dans les domaines de la finance et de l'administration, il est actuellement gestionnaire, Comptabilité ministérielle, politiques financières et opérations des systèmes à Environnement Canada.



David G. Jones

David a été directeur général municipal et gestionnaire au Conseil du Trésor. Il est présentement cadre à la GRC, où il dirige le Bureau des pratiques de gestion du DPI. Actif dans le milieu de la gestion de l'information et du savoir, il est souvent invité à écrire des articles et à livrer des exposés sur la technologie dans les affaires. David a été président du Forum interministériel sur la gestion du savoir et conseiller à la Royal Roads University. Il a nommé récemment professeur honoraire de l'University of King's College pour ses efforts soutenus dans le domaine de la formation et de l'encadrement en gestion.



Les Kom

Les Kom, FMA est conseiller en placement chez BMO Nesbitt Burns Inc. à Ottawa, une firme qui aide autant les individus que les organisations à atteindre leurs objectifs financiers.



Jim Libbey

Jim Libbey est directeur principal au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il est entré à la fonction publique en octobre 1996, après avoir travaillé 25 ans auprès de l'une des six grandes firmes comptable. Il avait consacré ses 17 dernières années de travail dans le secteur privé à servir le secteur public, principalement le gouvernement fédéral.

Jim est également comptable agréé et titulaire d'un baccalauréat en sciences de l'Université Carleton ainsi que d'une maîtrise en mathématiques de l'Université Western Ontario. Il est aussi un membre de longue date de l'IGF, qu'il appuie activement.

André Robert

André est un sociologue qui possède une vaste expérience de travail, notamment comme professeur et chercheur universitaire et comme consultant pour les secteurs public et privé. Au cours des dix dernières années, il occupé divers postes liés à l'évaluation et à la vérification pour le Conseil du Trésor. Il est actuellement directeur des analyses et de la liaison, au Centre d'excellence en vérification interne. Depuis quatre ans, André participe bénévolement au *journal igf*.

**Michael Van Herk**

Michael Van Herk est président et expert conseil principal chez MVH Management Consultants. Comptable en gestion accrédité, il offre des services d'expert conseil à divers ministères fédéraux dans les domaines du commerce électronique et de l'ÉDI et de la gestion de projet.

**Martin Ruben**

Martin Ruben est directeur au Bureau du vérificateur général du Canada. Il est comptable général licencié et travaille au Bureau depuis 1982. Martin est responsable de divers projets dans le secteur de l'élaboration des méthodes et des pratiques professionnelles. Il a œuvré pour l'Institut de la gestion financière du Canada (IGF) à différents titres au cours des 21 dernières années.

**Stacy Van Humbeck**

Stacy a travaillé à Agriculture et Agroalimentaire Canada au cours des quatre dernières années et occupe présentement le poste de directrice de la Division des politiques de gestion financière et de comptabilité. Elle a travaillé au gouvernement fédéral depuis 24 ans, notamment au Secrétariat du Conseil du Trésor, à Transports Canada, au Bureau du contrôleur général et à Emploi et Immigration. Stacy a été rédactrice en chef du journal de l'Institut de la gestion financière (IGF) de 1999 à 2001 et a contribué à la Section de la Capitale durant nombre d'années. ■

Roger Shears

Roger Shears est le gestionnaire de division du Canada, ABC Technologies

Merci

Un « Merci » très spécial à M. Ralph Sprague, directeur général, Services opérationnel au gouvernement/ Secteur des finances, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui au cours des dix dernières années a été le secrétaire du Conseil consultatif éditorial du *journal igf*. Au cours de toutes ces années, Ralph a joué un rôle très important auprès du Conseil consultatif. Il a en assuré la continuité et ainsi aidé le *journal igf* à relever les défis auxquels il fait face. Avec sa bonne humeur naturelle, Ralph a organisé les appels conférence, les réunions spéciales et a recommandé de nouveaux membres, au besoin. Au cours de ces réunions, les opinions de Ralph étaient toujours écoutées et respectées. La contribution de Ralph au « Conseil consultatif éditorial du *journal igf* » fut extrêmement précieuse et l'on s'en rappellera longtemps. Merci Ralph.

IDÉES ET GÉNÉRALITÉS FINANCIÈRES

Note de l'éditrice : La version anglaise est plus longue que la version française parce que certains jeux de mots sont intraduisibles.

UN TRÈS SINCÈRE MERCI : nous recevons pleins de CD AOL – merci de votre appui! Nous en avons besoin de beaucoup d'autres, allez tout de suite les emballer et envoyez-les nous au soin de ce magazine.

ENTENDU TARD LE SOIR : elle dit « Allons nous coucher et faisons l'amour » Le comptable répond : « Chérie, je ne peux pas quand même pas tout faire en même temps ! »

QU'EST-CE QU'IL A DIT ? Avez-vous déjà remarqué que les criminels disent souvent que des « voix » leur ont dicté leur conduite ? Comment se fait-il que ces « voix » ne leur disent jamais « Prépare une quiche » ou « Passe la balayeuse » ?

NOTRE CHER PATRON : Nous le suivrions partout, mais seulement par curiosité morbide.

EN AVANT : Après avoir rencontré l'éditrice en chef, je lui ai dit qu'elle irait loin (et le plus tôt le mieux).

CUL SEC : J'étais assis au bar favori des employés du *journal igf* quand le chef des ressources humaines est arrivé en courant en criant : « Vite, alignez six verres de scotch ». Le barman s'exécute rapidement et l'autre les avale aussi vite. Le barman dit qu'il n'a jamais vu personne vider six verres aussi rapidement. « Tu aurais fait la même chose si tu avais ce que j'ai. » « Et qu'est-ce que tu as? » « Trente huit cents. »

PASSAGES : Le mariage change les gens, des Victoria's Secrets aux Fruit of the Loom, des dîners au chandelle aux dîners congelés, des soupers au Ritz aux soupers aux Ritz.

IL DIT, ELLE DIT (1) : Je lisais deux livres simultanément, deux dictionnaires, l'un pour les hommes, l'autre pour les femmes. J'ai remarqué quelques différences (dans les définitions!) : **VULNÉRABLE** est soit faire connaître à l'autre toutes ses émotions ou soit jouer au football sans casque.

AVEZ REMARQUÉ? L'euphorie de certaines personnes lorsqu'elle reçoivent leur remboursement d'impôt. Elles ne se rendent donc pas compte que c'est leur argent qui leur revient. On appelle ça une « intaxication ».

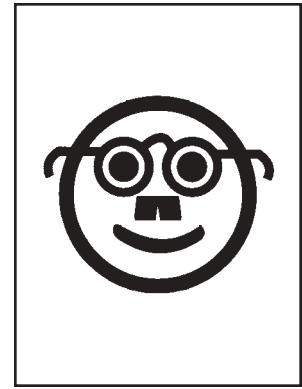
IL DIT, ELLE DIT (2) : Pour les femmes, la **COMMUNICATION**, c'est le franc partage des idées et des émotions avec son partenaire. Pour les hommes, c'est d'écrire une petite note avant de partir en week-end avec ses amis. **ENGAGEMENT** peut-être le désir de se marier et de fonder une famille ou ne pas flirter avec d'autres femmes en présence de son amie.

AVEZ-VOUS VU CET HOMME ? : Les femmes devraient faire mettre la photo de leur mari disparu sur les canettes de bière.

QUESTIONS STUPIDES : Un visiteur, qui voyant la litère du chat, demande « Oh, vous avez un chat ? » « Non, c'est pour la visite. »

L'ALMANACH DU PAUVRE HENRY : Soyons franc, Henry Ford a travaillé fort pendant des années et a permis à tout le monde d'avoir une voiture mais il n'en a pas profité. Après tout, il n'a jamais eu de Cadillac.

QUE PORTER ? : Vous pensez que vous devez prendre des décisions difficiles? Où est-ce qu'un nudiste garde sa calculatrice de poche? En fait, comment est-ce qu'il la nommerait ?



aRKay

aRKay, qui se surnomme lui-même votre humble serviteur (vhs), est né dans une famille de loups qui l'ont ensuite abandonné. Il fut alors recueilli par une bande itinérante de vérificateurs nomades qui l'ont adopté comme un des leurs. Ses humbles origines ont suscité chez lui un profond respect pour la science (l'art?) de la gestion financière et lui ont permis de publier dans rien que moins que le *jig!*

Il aimerait recevoir vos commentaires et suggestions.

IL DIT, ELLE DIT (3) : **AMUSEMENT**, pour un des deux sexes, c'est un bon film, un concert, une pièce de théâtre ou un livre alors que pour l'autre, c'est tout ce qui peut être fait en prenant un petit coup.

AVERTISSEMENT SUR UN COSTUME DE BATMAN : (pour vrai !) **ATTENTION :** la cape ne permet pas à l'utilisateur de voler.

UN PRÉSIDENT, UN PRÉCÉDENT: « J'ai mes propres opinions – de fermes opinions – mais avec lesquelles je ne suis pas toujours d'accord. » George Bush a vraiment dit ça.

L'ÉTRANGE VÉRITÉ : « Vous ne recevrez plus de coupons pour la nourriture car nous avons été informés que vous êtes décédé. Dieu vous bénisse. Si votre situation changeait, vous pouvez présenter une nouvelle demande. Émis par le Ministère des affaires sociales.

TRÈS DOLE : « La vie est très importante pour les Américains. » Une perle de Bob Dole.

MODIQUE À N'IMPORTE QUEL PRIX : « L'essence est dispendieuse – ,80\$ le litre! » Bien, le jus de pomme coûte 2,75\$, le thé glacé 2,25\$, le jus de canneberge 2,50\$, le lait 1,15\$ et le liquide à

frein 8,00\$. Le liquide correcteur blanc coûte près de 6,00\$. Et tous les buveurs d'eau embouteillée, vous payez plus de 5,00\$ le litre.

TROP LONG ! : L'acheteur du bureau a envoyé une commande à un distributeur qui a remarqué que la dernière facture n'avait pas été payée. Il envoya un courriel disant qu'il ne pouvait effectuer la livraison si la dernière facture n'était pas payée. Notre acheteur a répondu : « Veuillez annuler notre commande, nous ne pouvons pas attendre aussi longtemps. »

MANGER DE SON PROCHAIN: Parfois, je me sens comme un cannibale qui a trop mangé – je ne veux plus voir personne.

RÉFLÉCHISSONS: Un entrepreneur offre, pour 29,95\$ plus les frais de livraison et de manutention, une trousse pour vous permettre de déterminer le quotient intellectuel de votre chien – c'est vrai ! Je pense que si vous achetez ça, votre chien est plus intelligent que vous.

ZOMBIE: J'ai reçu un courriel qui m'annonçait que je pourrais perdre du poids en dormant. À mon avis, il faut acheter un tapis roulant et un livre intitulé « Comment marcher dans votre sommeil. »

BERLUE: Il disait voir des points noirs devant ses yeux et me demanda s'il devrait voir un médecin. Je lui ai dit que de voir des points noirs, c'est plutôt normal MAIS que de voir un médecin, ça serait bizarre. ■



Budgétisation et prévisions salariales avec SMS^{MD}

Chez Influatec, des spécialistes issus des domaines des finances et de la haute-technologie travaillent en synergie pour développer et mettre en oeuvre des solutions novatrices qui aident les organisations à gérer plus efficacement leurs ressources.



INFLUATEC

Voir plus clair, plus loin!

www.influatec.com
888/(819) 595-1794

Conseil d'administration de l'IGF 2001-2002

Exécutif et Sous-comité de la gestion

		Téléphone	Télécopieur	Courriel
Président	Germain Tremblay	(613) 995-3741	(613) 996-2151	gertremb@nrcan.gc.ca
Vice-président	Bruce Jamieson	(506) 452-3150	(506) 451-6091	bruce.jamieson@rcmp-grc.gc.ca
Trésorier	Jim Quinn	(613) 838-4352		hyak@travel-net.com
Secrétaire	Mary McDonald	(506) 444-4704	(506) 453-2266	mary.mcdonald@gnb.ca
Présidente sortante	Cheryl Munro	(613) 946-6295	(613) 952-9613	munro.cheryl@tbs-sct.gc.ca
Directrice exécutive	Kiersten Leus	(613) 569-1158	(613) 569-4532	fmintl@istar.ca

Exécutif

Marketing et développement	Bruce Meredith	(613) 992-7624	(613) 947-4661	bruce.meredith@irb.gc.ca
Éditrice en chef	Norma Hubley	(819) 997-6676	(819) 997-6704	norma.hubley@ec.gc.ca
Liaison - Sections	Roland Letarte	(418) 622-5214		watsonletarte@hotmail.com
Co-responsables Semaine PP	Nicole Campeau	(613) 947-1801	(613) 947-4661	Nicole.Campeau@irb.gc.ca
	Tony Marcantonio	(613) 947-2407	(613) 943-1097	tony.marcantonio@cac.gc.ca
Co-responsables AGFSP	Peter Wolters	(506) 453-8187	(506) 453-7154	peterw@gov.nb.ca
	Cheryl Munro	(613) 946-6295	(613) 952-9613	munro.cheryl@tbs-sct.gc.ca

Conseil d'administration

Liaison est	Fred Donaldson	(902) 426-6124	(902) 426-0507	fred.donaldson@psc-cfp.gc.ca
Liaison ouest	Wolf Boehm	(204) 945-7006	(204) 948-2338	wboehm@gov.mb.ca
Liaison professionnelle	Jean Laporte	(819) 994-8004	(819) 997-2239	jean.laporte@tsb.gc.ca
Directeur conseil	André Côté	(418) 643-5172	(418) 643-0421	andré.coté@invest-quebec.com
Directeur communication	Dennis Watters	(819) 994-0613	(819) 994-6201	
Directeur	Terry Coyle	(613) 995-9377	(613) 947-4661	terry.coyle@irb.gc.ca

Présidents des sections

Victoria	Derek Greer	(250) 356-5103	(250) 356-7751	derek.greer@gems6.gov.bc.ca
Vancouver	Arvind Reddy	(604) 666-9450	(604) 666-8527	reddy.arvind@ccra-adrc.gc.ca
Alberta	Patrick Stewart	(780) 435-7354	(780) 435-7359	pastewar@nrcan.gc.ca
Regina	Bob Cochran	(306) 780-6750	(306) 780-7555	bob.cochran@hrdc-drhc.gc.ca
Manitoba	Jeff Hnatiw	(204) 983-3871	(204) 983-4208	jeffh.natiw@hrdc-drhc.gc.ca
Ottawa/Hull (Capitale)	Barbara Thompson	(613) 957-2547	(613) 952-9613	thompson.barbara@tbs-sct.gc.ca
Québec	André Côté	(418) 643-5172	(418) 643-0421	andre.cote@invest-quebec.com
Fredericton	Murray Lambert	(506) 453-6939	(506) 453-2917	murray.lambert@gnb.ca
Halifax	Kevin Malloy	(902) 424-2424	(902) 424-0635	kdmalloy@gov.ns.ca
Montréal	Denis Pelletier	(514) 598-4406	(514) 598-4665	dpelletier@surete.qc.ca

ADHÉSION À L'IGF

Avez-vous renouvelé votre adhésion?

Vous n'avez pas encore reçu les informations au sujet de votre adhésion ? Communiquez immédiatement avec votre section locale. Agissez dès maintenant! Cette année promet d'être excitante. Seuls les membres en règle peuvent profiter de nos tarifs spéciaux. Voici les avantages offerts aux membres de l'IGF:

- la possibilité de rejoindre plus de 2 000 professionnels financiers partout au Canada;
- des conférences de perfectionnement professionnel, des séminaires, des ateliers à tarifs préférentiels;
- la possibilité de se voir attribuer un prix et de voir son travail reconnu;
- la participation de 10 sections de l'IGF au Canada;
- *journal igf*;
- et beaucoup plus!

Communiquez avec le président de votre section locale pour obtenir des informations au sujet de l'adresse postale et des activités de votre section locale.

Victoria	20.00\$	Vancouver	25.00\$
Calgary	30.70\$	Régina	25.00\$
Winnipeg	20.00\$	Ottawa/Hull (Capitale)	26.75\$
Montréal	30.00\$	Québec	25.00\$
Fredericton	32.35\$	Halifax	35.00\$
National	32.10\$		

OU faites parvenir votre demande complétée et votre paiement à:
IGF, C.P. 613, Succursale B, Ottawa (Ontario) K1P 5P7

La préparation des états financiers selon la comptabilité d'exercice - Comment s'en sortir?

Gord White et Stephane Cyr

A lors que la majorité des ministères et agences gouvernementales en sont à leurs premières armes en la matière, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) fait en quelque sorte figure de pionnier. C'est également le premier organisme fédéral à inclure dans ses statuts l'obligation de maintenir ses livres comptables selon la comptabilité d'exercice.

L'exercice financier terminé le 31 mars 2001 constituait le deuxième exercice pour lequel l'ACIA produisait un ensemble d'états financiers complets selon des principes comptables généralement reconnus. Plus important encore, cette année représentait pour nous une année de post-transition. Une année importante où les leçons apprises lors du premier exercice serviraient à la mise en place de bases solides pour les exercices à venir. L'ACIA a largement contribué au développement de la profession au sein de l'appareil gouvernemental en ce qui concerne la présentation et la préparation d'états financiers selon des principes comptables généralement reconnus. Ce succès, l'Agence tient à le partager avec l'équipe de la Stratégie de l'information financière et celle du Bureau de la vérificatrice générale du Canada avec lesquelles un esprit de confiance et de collaboration s'est installé dès le début de l'exercice.

Sur la base de ces leçons apprises, nous voudrions vous faire part de quelques observations qui nous ont été bénéfiques et qui correspondent aux questions que nous nous sommes posées à cette période de l'année, il y a maintenant deux ans.

Par où commencer?

Trois éléments résument assez bien l'ensemble des étapes à considérer afin d'éviter les surprises et les embûches qu'un tel projet représente et, surtout, de respecter les échéanciers toujours plus serrés qu'imposent les organismes centraux.

Ces éléments sont tout simplement la

planification, l'organisation et la simulation!

Planification

Dans le contexte qui nous intéresse, soit la préparation des états financiers, la planification comporte trois volets : l'établissement et l'évaluation des éléments pertinents à inclure dans les états financiers regroupés sous l'appellation *Évaluation des caractéristiques opérationnelles de l'organisation*; l'élaboration du cadre de rapports formant la base des états financiers une fois l'exercice terminé, mieux connu sous le nom d'*États financiers pro forma* et la mise en place d'un *Calendrier* d'événements critiques nécessaire à la préparation de ces états financiers en temps opportun.

Évaluation des caractéristiques opérationnelles de l'organisation

Cet exercice consiste à cerner et à évaluer les caractéristiques opérationnelles de l'organisation afin de bien comprendre la nature des opérations et l'ensemble des activités de celle-ci. Cet exercice revêt une grande importance en ce sens qu'il permettra d'établir selon leur valeur, monétaire ou opérationnelle, les éléments à présenter (ou non) comme poste ou note distincte aux états financiers pour qu'en fin de compte ceux-ci reflètent les activités et la situation financière de l'organisation au 31 mars.

Une fois terminé, cet exercice formera la base de votre planification annuelle en ce qui concerne la préparation des états financiers. Comme vous l'aurez deviné, l'exercice devra être répété annuellement afin d'assurer une actualisation adéquate de vos états financiers. Des changements pourront être rendus nécessaires soit en raison de l'introduction d'une nouvelle initiative ou de situations émergentes comme la mise en place d'un programme de recouvrement des coûts, l'introduction/changement d'une politique comptable, l'abandon d'une acti-



Gord White

Gord est actuellement le directeur exécutif des Services financiers à l'Agence d'inspection des aliments. Il a accumulé plus de 25 années d'expérience dans le milieu financier fédéral, notamment à Agriculture et Agroalimentaire Canada, au Bureau du receveur général et au Bureau du vérificateur général. Gord a également agi à titre de vice-président de la section de la capitale de l'Institut de la gestion financière du Canada (IGF) et de conférencier à de nombreuses activités de l'IGF au cours des années.



Stephane Cyr

Stéphane Cyr est Directeur de la section comptabilité et présentation des rapports financiers au sein de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) depuis 1999. Auparavant, monsieur Cyr a assumé la responsabilité de Chargé de projet de la mise en place de système SAP à l'agence. Il a également évolué au sein de l'agence canadienne de développement international (ACDI) pendant 4 ans auquel il a assumé plusieurs fonctions dans le domaine de la comptabilité et politique financière.

tivité de programme ou le désinvestissement au niveau des inventaires, pour ne citer que quelques exemples.

Étant maintenant responsable du contenu de l'information à inclure dans votre balance de vérification, toutes ces situations potentielles peuvent avoir des répercussions soit sur le contenu, soit sur la présentation de vos états financiers, d'où la nécessité de porter une attention particulière à cet exercice et aux résultats qui en découleront.

L'objectif des états financiers consiste à

présenter une information qui permette l'appréciation de la situation financière et des résultats d'exploitation de l'organisation à une date donnée.

États financiers pro forma

Une fois l'évaluation des caractéristiques opérationnelles terminée, vous disposez de toute l'information nécessaire pour décider des éléments qui devront faire l'objet d'une attention particulière dans votre rapport, soit les renseignements qui seront présentés séparément des états financiers et l'information de moindre importance regroupée sous un même poste.

Mais plus important encore, la préparation d'états financiers *pro forma* vous permettra de régler les principales questions de présentation qui peuvent se révéler onéreuses en fin d'exercice, particulièrement lors de la préparation de votre premier jeu d'états financiers ou lors d'importantes modifications aux conventions comptables. En plus d'informer vos lecteurs de vos activités et de votre situation financière à une date précise, vos états financiers doivent permettre de comparer des éléments (éléments qui font soit partie d'un même secteur d'activités ou qui représentent un intérêt pour un ou plusieurs groupes communs). Les agences et les ministères se doivent d'observer un certain format afin de respecter ce principe comptable.

Comme vous l'avez peut-être déjà constaté, le format des états financiers de l'Agence diffère du format proposé par la Norme comptable 1.2 du Conseil du Trésor - États financiers des ministères et des organismes. Ces différences, quoique peu significatives, ont fait l'objet de l'approbation préalable du Conseil du Trésor.

Calendrier

La préparation doit être bien orchestrée à l'aide d'un calendrier/plan d'exécution, y compris les éléments ci-dessus, qui vous permettra d'établir et de prioriser les événements critiques nécessaires à préparer vos soldes de fermeture, votre balance de vérification et, finalement vos états financiers. Malgré que l'ensemble de l'information financière nécessaire à la préparation de vos états ne soit qu'une compilation de transactions entrées dans votre système financier principal, plusieurs rajustements ou tran-

AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS		
Bilan		
Au 31 mars (en milliers de dollars)		
	2001	2000
Actif		
A court terme		
Droits en argent	46 420 \$	27 673 \$
Débiteurs	8 360	8 628
Fournitures (note 5)	1 077	1 226
	55 857	37 527
Immobilisations (note 6)	179 239	150 873
	235 096 \$	188 400 \$
Passif et avoir du Canada		
A court terme		
Créditeurs et charges à payer	58 170 \$	27 169 \$
Indemnités de vacances	17 279	15 777
Produits reportés (note 7)	1 412	1 116
Indemnités de cessation d'emploi échéant à moins d'un an	2 433	3 983
	79 294	48 045
Indemnités de cessation d'emploi	38 915	23 075
Avoir du Canada	116 887	117 280
	235 096 \$	188 400 \$
Engagements et éventualités (note 14)		
Les notes complémentaires font partie intégrale de ces états financiers.		
Approuvé par :		
_____ Le président, Ronald L. Doering	_____ Le contrôleur intérimaire, J. Jones	

sactions peuvent provenir d'autres sources comme les rajustements de fin d'exercice, à la suite de la prise d'un inventaire, l'évaluation des indemnités de vacances accumulées provenant du système de ressources humaines, etc. L'ensemble de ces rajustements peut être considérable pour plusieurs raisons et implique souvent plusieurs intervenants, spécialement lorsque vous devez avoir recours à des spécialistes (évaluateur immobilier, actuaire, etc.). Par conséquent, ces rajustements requièrent une attention minutieuse et ordonnée.

À titre d'exemple, au cours de l'exercice financier 2000-2001, l'Agence a adopté le chapitre 3461 du manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en matière d'évaluation des avantages sociaux futurs des employés. Cet engagement apparemment simpliste a nécessité la coordination des efforts de plusieurs instances, notamment celle du Bureau de la vérifica-

trice générale du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'actuaire en chef du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada.

Plusieurs méthodes de gestion de projets, notamment les graphiques de GANT, sont offertes sur le marché pour vous aider à gérer un tel projet. Mais entre vous et moi la méthode du calendrier fait très bien l'affaire. Le but de l'exercice est de bien identifier les tâches à effectuer, de répertorier les responsables et d'attribuer des échéanciers raisonnables.

Gardez-vous du temps, vous en aurez besoin!

Organisation

La mise en place de la Stratégie d'information financière (SIF) a très certainement créé des changements organisationnels dans chacun des ministères et organismes. Ces changements nécessaires sont liés au nou-

veau régime de gestion des ressources imposées par la mise en place de la comptabilité d'exercice. La nomination d'un gestionnaire des inventaires, afin de contrôler et de faire la prise d'inventaire le moment venu, peut en être un exemple.

Cependant, parmi l'ensemble des rajustements organisationnels effectués, celui lié à l'unité responsable de la préparation des états financiers est souvent négligé car plusieurs organismes ont délégué à juste titre cette responsabilité à leur unité présentement responsable de la préparation des comptes publics. Malheureusement, aucun des manuels actuellement disponibles sur le marché, pas même le *Manuel de préparation des Comptes publics*, n'explique de façon détaillée comment préparer des états financiers. La préparation très spécialisée de ces états fait en sorte que les personnes qui en sont présentement responsables n'ont peut-être pas les connaissances ni l'expérience nécessaire pour relever le défi. Des rajustements peuvent se révéler nécessaires afin

d'élever les connaissances au niveau d'expertise requis.

Voilà pourquoi l'Agence s'est dotée d'un noyau d'experts comptables qui, en plus de s'assurer de la mise en place des politiques comptables selon la comptabilité d'exercice et le respect de celles-ci, ont la responsabilité de la préparation des états financiers, des comptes publics et de la conciliation entre les deux régimes.

Simulation

Une fois les outils réunis pour remplir ce mandat, vous n'avez plus qu'à mettre en place un exercice qui vous permettra de vérifier et d'évaluer votre préparation en mode simulation. Cet exercice, en plus de mettre à l'épreuve votre planification, vous permettra d'évaluer vos procédures de fin d'exercice, de vérifier la capacité de votre système financier à respecter celles-ci, de mesurer le temps d'exécution des consignes de votre équipe en situation de fin d'exercice, etc. Une fois les résultats obtenus, vous

n'avez plus qu'à effectuer les redressements qui s'imposent afin de respecter vos objectifs. Soit dit en passant, ces redressements ne sont pas toujours possibles compte tenu des échéanciers serrés.

Sans aller jusqu'à préparer un jeu complet d'états financiers, l'étendue de la simulation est fonction de votre degré de satisfaction par rapport aux différents facteurs influant sur le processus de préparation des états financiers. Il n'en tient qu'à vous de limiter votre simulation à votre propre système financier ou à la préparation et à la conciliation de votre balance de vérification en fonction d'une période donnée.

Une fois de plus, l'objectif consiste à minimiser le plus possible les surprises (les mauvaises !!!) et les imprévus afin de s'assurer de votre capacité de préparer des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus.

Nous vous invitons à consulter nos états financiers sur le site web de l'Agence à l'adresse suivante : www.inspection.gc.ca. ■

Pour offrir des solutions financières globales et intégrées pour les gouvernements et le secteur public, aucune autre banque n'est aussi bien placée.

Vous pouvez rejoindre notre équipe dédiée au (514) 394-4378 ou par courriel au affairesgouvernementales@bnc.ca


 The logo for BNC (Banque Nationale du Canada) is displayed in a large, bold, black font. The letters 'i', 'n', and 'c' are lowercase, while the 'B' is uppercase. The 'i' has a square dot, and the 'c' has a square tail. The background of the advertisement features a faded image of a man and a woman in professional attire, with a building, likely a government or financial institution, visible in the distance.

 BANQUE
NATIONALE
DU CANADA

sections

Section de Québec

Norbert Chouinard et Richard Gagnon

Monsieur Pierre Lucier a présenté ses réflexions sur « L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE » dans le cadre d'une conférence organisée par l'Institut de la gestion financière du Canada - section de Québec.

L'éthique et l'Administration publique

(Extrait des notes de l'allocution prononcée par M. Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, devant les membres de l'Institut de la gestion financière du Canada, section Québec.)

Jusqu'ici, on peut observer que les préoccupations éthiques dans l'Administration publique ont beaucoup cristallisé autour de la probité administrative et du conflit d'intérêt, tout comme celles de la recherche, universitaire et autre, ont beaucoup gravité autour du droit de propriété et du respect de la vie. Et ce sont assurément là des questions centrales, qui justifient amplement qu'on ait estimé devoir les traduire en codes d'éthique, voire en codes de déontologie. L'évolution de ces deux appellations en faveur de la première est d'ailleurs elle-même significative de l'évolution des choses et des problématiques, les codes d'éthique étant généralement plus ouverts que les codes de déontologie et convenant dès lors mieux aux contextes de moins grande certitude. De toutes façons, on ne fait pas un code d'éthique ou de déontologie pour asseoir des impératifs aussi élémentaires que le «Tu ne tueras point» ou le «Tu ne voleras point». En revanche, les codes d'éthique sont utiles, voire nécessaires, pour aider à se guider dans les zones grises, entre la clarté de ce qui est clairement correct et celle de ce qui est aussi clairement à éviter.

On peut penser que l'émergence de nouvelles sensibilités sociales et culturelles, elles-mêmes liées à l'apparition de nouvelles connaissances scientifiques et de nouvelles techniques, va devoir faire l'objet d'explorations dont le code d'éthique pourra probablement

être une des formes assez fréquentes d'expression. Le cas du «Whistle Blowing» est assez intéressant à cet égard, car il illustre éloquentement le genre de conflit de valeurs auquel nous pourrions être de plus en plus confrontés. Comment, en effet, concilier l'affirmation traditionnelle et solide de l'obligation de loyauté avec celle, plus interpellante depuis quelque temps, du devoir de transparence, du droit à l'information et du devoir de protéger le bien public. Je ne vous cacherai pas mon penchant spontané pour l'approche du code de l'administration publique britannique : refuser le silence complice et user de tous les recours hiérarchiques disponibles, mais, à la limite et si rien ne bouge, demander d'être muté ou se démettre, et tout de même se taire. Mais on ne conclura pas pour autant que ceux qui ont plutôt pensé à institutionnaliser la dénonciation et à protéger les dénonciateurs sont des esprits sans conscience éthique. C'est qu'ils estiment que les attentes et le bien des contribuables invitent à considérer que la fin justifie ici des moyens – disons – inédits, étranges même pour des gestionnaires publics qui n'auraient pas été «élevés comme cela».

Je cite ces exemples à seule fin de montrer que la vie quotidienne des gestionnaires publics voit émerger des questions d'ordre éthique qui vont bien au-delà de la problématique du conflit d'intérêt, surtout pour ceux que leur niveau de responsabilités place plus près des décisions porteuses d'orientations de société. Et l'on sait qu'il s'en prend des décisions importantes, dont l'accumulation et la convergence modifient progressivement les règles de notre vie en société. Car c'est bien cela qui se produit actuellement, avec les rééquilibrages observés, par exemple, entre les valeurs de rentabilité économique et de maximisation des bénéfices et celles de la compassion et de la solidarité, entre celles de l'égalité des chances et du service public et celles de l'initiative individuelle et des lois du marché, entre celles de



Pierre Lucier

Monsieur Lucier est actuellement président de l'Université du Québec. Ayant reçu sa formation en philosophie et en théologie, il a d'abord été enseignant, puis il a œuvré pendant plusieurs années à titre de sous-ministre à l'Éducation. Il siège à différents comités et conseils d'organisations du milieu universitaire à l'échelle du Québec et du Canada. La liste de ses publications comprend quelque 150 titres.

la transparence et du droit d'accès à l'information et celles de la discrétion, de la loyauté et de la protection des pouvoirs publics. Plus largement et pour simplifier les choses à outrance : entre les valeurs de type social-démocrate et celles du néolibéralisme, entre celles de l'affirmation identitaire et celles d'une mondialisation par ailleurs souhaitable. Il n'y a guère de ces choix qui ne doivent être examinés d'un point de vue éthique, et donc sous l'angle des valeurs qui y sont promues. Qu'il s'agisse de services de santé ou d'éducation, de régimes d'assurance emploi ou d'insertion professionnelle, de jeux et de loteries, et de bien d'autres secteurs encore : difficile d'estimer qu'on y est en dehors du champ éthique.

Les gestionnaires n'ont évidemment pas à se substituer aux décideurs politiques, qui portent ultimement la responsabilité de leurs choix. Mais vous connaissez assez la vie quotidienne de l'Administration publique pour savoir que ces choix sont souvent le résultat de discussions, de brassages et d'analyses auxquels les gestionnaires sont parties prenantes. Ceux-ci sont dès lors renvoyés aux valeurs qu'ils véhiculent eux-mêmes dans les éclairages qu'ils apportent aux questions traitées. Il y a là une incontournable responsabilité citoyenne, impossible à gommer totalement derrière quelque devoir de neutralité ou de conformité. Pour ma part, j'ai toujours pensé que la fonction de conseiller et de recommander comporte un devoir de référence à des valeurs.

L'univers éthique dans l'Administration publique est en mutation. Les questionnements y sont largement nouveaux; leurs objets, souvent aussi. Ce qui va exiger, à tout le moins aux niveaux supérieurs, le développement de nouvelles compétences – parlons de «compétences éthiques», si vous voulez, c'est-à-dire d'aptitudes à analyser la portée morale de questions pour lesquelles l'application des normes et des codes familiaux ne suffit plus. Une tâche assez complexe, à la vérité, qui nous renvoie, en quelque sorte, à nos derniers retranchements, là où nous sommes interpellés dans notre liberté et l'identification de ce que nous estimons mériter d'être fait et préféré, simplement parce que cela est mieux au regard de ce qui, en dernière instance, juge la qualité humaine de nos vies.

Est-ce à dire que nous sommes ainsi condamnés à l'incessante création de nos propres normes? Je ne le pense pas. Car, dans les cadres de référence qui balisent la vie collective et l'administration de la chose publique, il y a, en deçà de tous les codes d'éthique qui se formulent et se formuleront, telles choses que nos chartes des droits et libertés. Ce n'est pas rien. Dans l'état de flottement que connaissent actuellement les valeurs des organisations, ce n'est pas un mince secours que de pouvoir s'en référer à ces piliers de la vie collective, dont on reconnaît la présence sur l'ensemble du corpus législatif. Il y a telles choses, aussi, que les missions essentielles définies dans les lois à administrer. À l'Éducation, par exemple, j'ai toujours trouvé inspiration – et courage à certaines heures – dans l'énoncé d'une mission qui dépasse les politiques particulières et qui a la vie plus longue que les ministres eux-mêmes : «promouvoir l'éducation; contribuer... à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la population québécoise»; «favoriser l'accès aux formes les plus élevées du savoir et de la culture à toute personne qui en a la volonté et l'aptitude» (Loi sur le ministère de l'Éducation du Québec, art. 1.2). Il y a également telles choses que ces valeurs qui, jusqu'à preuve du contraire ou faute de rejet explicite, justifient toujours l'existence même du service public.

Une «compétence éthique» qui se nourrirait à ces «grands codes» permettrait assurément de faire un bon bout de chemin. Sans doute aussi de suppléer, avec passablement de sécurité, au clair-obscur entourant tant de nos questions nouvelles. ■

*L'Institut de la gestion financière
voudrait exprimer ses plus sincères
condoléances aux familles, collègues
et amis éprouvés lors des attentats
du 11 septembre dernier
aux États-Unis.*


 Commission de la fonction publique
du Canada
 Public Service Commission
of Canada

Formation et perfectionnement Canada

Votre partenaire en apprentissage

Des cours et des services de consultation :

- de qualité
- accessibles et abordables
- pertinents à la réalité de la fonction publique
- offerts dans les deux langues officielles à travers nos bureaux régionaux.

Ressources humaines

Communications

Finances et
Gestion du matériel

Préparation à la
retraite

Experts-conseils
en apprentissage

Services
de consultation nationale
et internationale

Consultez
le site Web de FPC
<http://www.edu.psc-cfp.gc.ca>

Canada

Entrevue avec Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada

Martin Ruben



Sheila Fraser

1. RUBEN : Je vous félicite d'avoir été nommée vérificatrice générale du Canada. Vous êtes non seulement la première femme à avoir été nommée à ce poste, mais vous êtes aussi la première personne du Bureau à y avoir été nommée après avoir exercé les fonctions de sous-vérificatrice générale pendant quelques années. Les membres de l'Institut de la gestion financière du Canada et les lecteurs du Journal ont toujours manifesté de l'intérêt pour le cheminement de carrière qui a amené les gens au poste qu'ils occupent maintenant. Quelles sont à votre avis quelques-unes des caractéristiques essentielles que doit posséder une personne pour réussir dans sa carrière comme vous l'avez fait et quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui souhaite gravir les échelons dans la collectivité financière du gouvernement?

FRASER : Merci. Je suis très honorée de cette nomination; c'est un privilège d'être vérificatrice générale du Canada. J'ai également beaucoup de chance d'avoir passé deux années au Bureau avant ma nomination, ce qui m'a donné le temps d'apprendre à connaître le gouvernement et le Bureau. J'ai énormément de respect pour mes prédécesseurs qui sont arrivés directement du secteur privé.

Quant aux caractéristiques essentielles, je crois que les deux ingrédients essentiels à la réussite dans toute carrière sont la compétence et les relations interpersonnelles. À mon avis, on ne peut réussir (si l'on définit la réussite comme un poste élevé au sein d'une organisation) sans être techniquement ou professionnellement compétent. Il est très difficile d'atteindre les niveaux supérieurs sans posséder l'expertise requise; et si l'on devait s'y rendre sans la posséder, il serait très difficile d'y demeurer.

Je crois aussi que la crédibilité vient de la qualité de son travail; c'est particulièrement vrai dans une organisation professionnelle comme un bureau de vérification législative. La crédibilité est essentielle pour que notre travail soit pris au sérieux et que les améliorations nécessaires soient apportées. La crédibilité est également essentielle vis-à-vis le personnel du Bureau. Il serait extrêmement difficile de représenter le Bureau autrement.

Le fait de parler des gens m'amène à vous parler des relations interpersonnelles. Tout seul, on ne peut rien faire. Il faut travailler avec les autres pour réussir. Et cela exige de faire preuve de certaines qualités fondamentales : le respect des autres et la considération que l'on a pour les autres, l'honnêteté et le comportement éthique. Je crois aussi qu'il faut faire preuve d'une certaine humilité; cela est particulièrement vrai pour les vérificateurs! Nous ne pouvons pas prétendre tout savoir et devons savoir écouter et apprendre des autres.

Enfin, je dois dire qu'il faut énormément de travail acharné et un peu de chance pour réussir véritablement dans sa carrière.

Mes conseils sont centrés sur deux maximes. Elles pourraient être considérées comme vieilles, mes je les ai apprises de mes parents et elles m'ont bien servie. Premièrement, si un travail vaut la peine d'être fait, faites-le bien et, deuxièmement, traitez les autres comme vous aimeriez qu'ils vous traitent.

En résumé, aimez votre travail et faites-le bien. Et si vous n'aimez pas votre travail, faites autre chose. Changez; trouvez de nouveaux défis qui vous valoriseront. Je n'ai jamais planifié ma carrière; je suivais plutôt le courant. Mais je m'étais promis à moi-même très tôt que j'aimerais ce que je ferais et que je me sentirais valorisée et heureuse dans ma carrière.

Sheila Fraser a été nommée vérificatrice générale du Canada le 31 mai 2001. Elle assurait les fonctions de vérificatrice générale par intérim depuis le 29 mars 2001. Mme Fraser a obtenu un baccalauréat en commerce de l'Université McGill en 1972, puis est devenue comptable agréée en 1974, et FCA en 1994. Martin Ruben, membre du équipe éditorial du *journal igf*, l'a interviewée peu de temps après sa nomination.

2. RUBEN : Qu'espérez-vous réaliser en tant que vérificatrice générale du Canada au cours des 10 prochaines années?

FRASER : Le but de M. Desautels était de produire des résultats positifs, ce qu'il a certainement fait à plusieurs égards. Je suis convaincue que mon bureau continuera de produire des résultats positifs au cours de mon mandat. Ma confiance vient de la compétence et du dévouement des personnes qui travaillent au Bureau.

Nous vivons dans un monde qui évolue très rapidement. Il est difficile, voire impossible, d'imaginer les questions auxquelles le gouvernement du Canada sera confronté dans dix ans. Cependant, j'aimerais que le Bureau joue un rôle dans certains domaines. Ils sont relativement classiques pour une vérificatrice générale : l'information communiquée au Parlement (la reddition de comptes, l'information communiquée sur le rendement, la conformité aux autorisations sont quelques éléments de ce domaine) et une fonction publique efficace (la gestion et le contrôle financiers, la gestion des ressources humaines, les technologies et la gestion de l'information). Le Bureau a déjà joué un rôle dans ces domaines et je crois qu'il peut continuer de le faire. Je pense aussi à d'autres domaines qui sont moins classiques : le bien-être des Canadiens, l'héritage que nous laisserons et les questions autochtones. Nous devons établir comment nous pouvons susciter des

progrès dans ces domaines et nous fixer des attentes raisonnables.

J'aimerais aussi vous parler de quelques questions internes. Comme je l'ai dit plus tôt, j'estime avoir eu de la chance de faire partie du Bureau deux ans avant ma nomination. Cela m'a permis de connaître les rouages du gouvernement et du Bureau lui-même. Je crois que je peux, par conséquent, consacrer plus de temps que mes prédécesseurs l'ont pu à des questions internes. Nous avons déjà cerné quelques-uns des défis auxquels nous serons confrontés comme Bureau au cours des prochaines années (les ressources humaines en font partie). Je prends l'engagement de m'occuper de ces questions et de mettre en œuvre des plans d'action appropriés.

3. RUBEN : Une fonction de contrôleur moderne et la Stratégie d'information financière sont deux des grandes initiatives du gouvernement qui influent aujourd'hui sur la collectivité financière. Votre prédécesseur, M. Desautels, en avait parlé abondamment dans ses rapports au Parlement et appuyait fortement les efforts du gouvernement pour mettre en œuvre ces deux initiatives. À votre avis, quels sont les principaux défis que la collectivité financière du gouvernement devra relever et comment croyez-vous que le Bureau du vérificateur général, sous votre direction, considérera ces deux initiatives essentielles du gouvernement?

FRASER : Ce sont des initiatives très importantes pour le gouvernement fédéral, qui devraient, en bout de ligne, changer la façon dont il gère (et non seulement la gestion financière). Les avantages de ces changements sont encore à venir. Si ces initiatives ne produisent pas d'avantages ou en produisent peu, ce sera une grande déception. Nous continuerons d'appuyer ces initiatives et d'en surveiller l'avancement.

Comme elles changeront la façon dont le gouvernement gère, ces initiatives auront aussi un effet important sur notre bureau et notre travail. L'introduction des nouveaux systèmes comptables et des états financiers ministériels, qui ont des répercussions importantes sur nos méthodes de vérification, en sont un exemple. Nous devons modifier notre stratégie de vérification afin

de nous adapter à cette nouvelle réalité, c'est pourquoi nous élaborons en ce moment de nouvelles méthodes. La stratégie que nous proposons d'adopter mettra beaucoup plus l'accent sur la connaissance de l'entité vérifiée, de ses systèmes et de ses contrôles. J'espère aussi que cette nouvelle stratégie nous permettra de trouver des améliorations à apporter aux systèmes, aux contrôles et aux pratiques afin d'aider les ministères à produire de l'information financière de meilleure qualité.

Au fur et à mesure que le gouvernement adoptera un modèle de fonctionnement plus semblable à celui du secteur privé, il y aura une demande de nouvelles compétences. À ce moment, je me demande combien de personnes au gouvernement sont en mesure de produire ce genre d'information et combien de personnes sont disponibles pour donner une formation et de l'aide. Je crois que cela offrira une occasion à nos vérificateurs de jouer un rôle en ce sens.

4. RUBEN : Denis Desautels a fait énormément de commentaires sur la mesure du rendement dans ses rap-

ports au Parlement. Le gouvernement a progressé quelque peu; cependant, M. Desautels, dans son rapport récapitulatif, a indiqué qu'il aurait aimé constater plus de progrès au cours de son mandat. Croyez-vous que vous pouvez faire avancer les choses à ces égards?

FRASER : J'estime que l'amélioration des rapports sur le rendement constitue un défi pour le gouvernement. Des progrès ont été faits, mais il en reste encore beaucoup à faire. Mais pour que des progrès réels et soutenus puissent se produire, il faudra s'attaquer à deux problèmes :

- a) Si le rendement n'est pas excellent, on est naturellement peu enclin à le communiquer. Si les rapports ne présentent que des témoignages à la gloire d'une organisation, celle-ci perd sa crédibilité car nous savons que toutes les organisations ont des aspects à améliorer. Pour que cela change, il faut qu'un changement de culture se produise de sorte qu'il ne soit pas mal vu de reconnaître cela dans un rapport sur le rendement.
- b) L'utilisation de cette information n'est

Plus de 10 ans de leadership
en matière de S&C

Gx-Programmes^e

*Systèmes de gestion de programmes
gouvernementaux et de S&C pour
un monde branché*



Systèmes d'exécution de programmes

www.gx.ca

Ottawa

613.230.3833

Victoria

250.995.3071

pas toujours évidente. Il est difficile de montrer de l'enthousiasme pour la production de rapports qui ne reflètent pas la façon dont l'organisation est réellement gérée, ou s'il n'y a pas de véritable intérêt pour le rapport lorsqu'il est publié.

Que peut faire le Bureau? Continuer d'encourager les ministères à produire des rapports sur le rendement significatifs, donner des exemples et servir nous-mêmes d'exemple dans notre propre rapport.

5. RUBEN : La presse a fait des reportages complets au sujet de votre témoignage à une récente audience devant le Comité des comptes publics où vous avez exprimé certaines inquiétudes concernant la capacité du Bureau du vérificateur général de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. Quelles sont ces principales inquiétudes et croyez-vous que le cadre de la loi actuelle peut permettre de les résoudre?

FRASER : La question dont nous avons discuté lors de l'audience avait trait à notre niveau de financement et aux très longs délais auxquels nous faisons face pour faire approuver notre financement par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). De

plus, nous avons réitéré la préoccupation soulevée par M. Desautels dans son rapport récapitulatif, à savoir que le budget du Bureau doit être négocié avec le SCT, ce qui pourrait nuire à l'indépendance du Bureau.

Je suis très heureuse que notre financement pour l'année à venir et les prochaines années ait été approuvé. Nous avons également convenu de travailler avec le SCT pour trouver des solutions de rechange pour l'approbation de notre budget.

6. RUBEN : Le gouvernement a pris l'habitude d'annoncer à la fin de l'exercice des dépenses dans le budget de février (par exemple, le Fond des bourses d'études du millénaire, la Fondation canadienne pour l'innovation, etc.). Il y a quelques années, le gouvernement a modifié ses conventions comptables pour pouvoir comptabiliser ce genre de dépenses. Que pensez-vous de cette pratique?

FRASER : Comme mon prédécesseur, les transferts de grosses sommes d'argent à ces entités, souvent juste à la fin de l'exercice, me préoccupent beaucoup. Mes préoccupations reposent sur trois points :

- Les fonds publics sont parfois indûment à risque, car ils sont transférés aux fondations des années avant que celles-ci en aient besoin et qu'ils ne sont versés aux

bénéficiaires ultimes que lorsqu'ils en ont besoin.

- La reddition de comptes au Parlement pour l'utilisation véritable de ces fonds n'est pas aussi sérieuse que pour les autres paiements de transfert.
- Selon les règles comptables actuelles, ces montants sont comptabilisés comme dépenses. Pourtant, dans de nombreux cas, les fondations ne dépensent pas l'argent; en fait, elles l'accumulent dans un compte bancaire et investissent.

Par conséquent, j'ai fait part de mes inquiétudes dans les « autres questions » signalées au Parlement dans mon rapport de vérification sur les états financiers sommaires de 2001 et j'en ai discuté de façon approfondie dans mes observations sur ces états financiers, qui sont présentées dans les *Comptes publics*. J'invite vos lecteurs à prendre le temps de lire mes commentaires au complet sur cette question.

RUBEN : Au nom de l'IGF et ses membres, j'aimerais vous remercier d'avoir pris le temps de nous livrer vos réflexions au début de votre mandat. Nous pourrions peut-être en reparler plus tard.

FRASER : Tout le plaisir a été pour moi, je serais heureuse de parler à vos membres dans le futur. ■

Le projet GIRES : Pour de meilleures pratiques de gestion au gouvernement du Québec

Jocelyne Lefort

Lorsque le projet de gestion intégrée des ressources (GIRES) a vu le jour en 1998 après de nombreuses études, recherches et rencontres, personne ne se serait douté qu'il constituerait le plus important chantier informatique entrepris par le gouvernement du Québec et la plus grande implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) au Canada. En effet, la décision ayant conduit le gouvernement du Québec à se doter d'un système intégré pour la gestion de ses ressources humaines, financières et matérielles touche 66 000 fonctionnaires dans un peu plus de 150 ministères et organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique du Québec : un projet colossal.

Cette modernisation des systèmes informatiques en gestion des ressources humaines, financières et matérielles s'inscrit dans le cadre des travaux reliés à l'implantation de la nouvelle loi sur l'administration publique destinée à améliorer la qualité des services aux citoyens et aux entreprises. Concrètement, elle se traduit par le remplacement des systèmes institutionnels SAGIP et SYGBEC¹ qui datent du début des années 70, ainsi qu'une multitude de systèmes sectoriels en place dans les ministères et les organismes. De plus, ce projet permet au gouvernement québécois de se doter d'un véritable système informatisé de gestion des ressources matérielles.

La réalisation d'un projet de cette envergure requiert du personnel qualifié et expérimenté. Ainsi, de 1998 à aujourd'hui, la petite équipe à l'origine du projet est devenue, au fil du temps, le Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources, lequel est maintenant composé d'une centaine d'experts en provenance de plusieurs ministères et organismes visés par l'implantation et

issus de nombreux secteurs d'activités nécessaires à la réalisation de GIRES.

Une clientèle importante

Le Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources évalue à un peu plus de 150 le nombre de ministères et d'organismes (22 ministères, 73 organismes budgétaires, 40 fonds spéciaux et 20 organismes autres que budgétaires) qui pourraient bénéficier des services de GIRES. Ces entités représentent 66 000 ressources dont près de 11 000 deviendront des utilisateurs réguliers de la solution. Elles ont en commun un personnel assujetti à la Loi sur la fonction publique, à la politique des marchés publics et à la réglementation sur les contrats gouvernementaux, de même qu'à la libéralisation des marchés publics.

Un modèle d'affaires qui répond aux besoins de la clientèle

Un modèle d'affaires a été mis au point pour répondre aux besoins de l'ensemble de la clientèle desservie par GIRES, lequel lui permettra d'utiliser la solution tout en assurant le cloisonnement des données et en respectant les particularités des organisations budgétaires et ce, au meilleur coût. Ce modèle d'affaires regroupe toutes les clientèles de GIRES dans une même installation. Cette installation du progiciel de gestion intégrée comprend une seule base de données, laquelle peut être compartimentée, de même que l'ensemble des applications et outils.

Outre les économies d'échelle que confère cette approche, plusieurs avantages pour l'ensemble de la communauté ont été identifiés. Pensons notamment à l'uniformisation des processus, à la normalisation des données, à la maximisation des connaissances, à la mise en commun de l'expertise gouvernementale ainsi qu'au regroupement des demandes d'achat et des factures au sein d'une même organisation.



Jocelyne Lefort

Mme Jocelyne Lefort a déjà réalisé des projets d'envergure et possède la connaissance du domaine des technologies de l'information requise, pour relever ces grands défis avec l'équipe du projet GIREs.

En effet, titulaire d'un baccalauréat ès sciences (informatique) de l'Université de Montréal, Mme Lefort a fait son entrée dans la fonction publique québécoise en 1973, au ministère de l'Éducation. De 1980 à 1986, elle a travaillé à la Régie de l'assurance automobile du Québec, d'abord à titre de chef du Service de développement puis de chef du Service ingénierie et bureautique. Par la suite, Mme Lefort a occupé le poste de directrice des ressources informationnelles à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. En 1991, elle agit à titre de directrice générale du foncier au ministère des Ressources naturelles. Elle assumait notamment le mandat d'informatiser le cadastre québécois, projet estimé à 500 millions de dollars. Elle occupe la fonction de Secrétaire associée à la gestion intégrée des ressources depuis le 29 mai 2000.

Ce modèle d'affaires facilitera la mise à niveau du progiciel, contribuera à l'autonomie de gestion et à la prise de décision tout en permettant d'assurer la sécurité et la confidentialité des transactions. À cet égard, la protection des renseignements personnels est une préoccupation constante pour le Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources.

Une refonte en profondeur

Tel que mentionné précédemment, le projet GIREs s'inscrit dans le cadre d'une vaste entreprise menée par le gouvernement du Québec pour accroître l'efficacité de la gestion publique, avec comme objectif ultime, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens (population et entreprises). La modernisation est caractérisée notamment par la mise en place d'un nouveau cadre de gestion et l'utilisation accrue des nouvelles technologies. La Loi sur l'administration publique, sanctionnée le 30 mai 2000, soutient la modernisation de la gestion publique et lui donne un cadre légal.

La mise en place d'une solution de gestion intégrée contribuera à augmenter l'effi-

1. SAGIP est l'acronyme de Système automatisé de gestion et d'information sur le personnel, et SYGBEC de Système de gestion budgétaire et comptable.

capacité de l'administration publique et à libérer des énergies qui pourront désormais être consacrées au service direct à la population. Elle sous-tend une refonte en profondeur des processus administratifs afin de les adapter aux meilleures pratiques reconnues à l'échelle mondiale en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

De ce fait, le projet GIRES doit rendre la gestion des ressources gouvernementales plus efficace et plus efficiente en simplifiant et en optimisant les processus et en minimisant les manipulations grâce à la saisie unique des données. La solution doit également éliminer les traitements redondants et les tâches sans valeur ajoutée, diminuer les délais et, enfin, réduire le nombre de formulaires et de documents administratifs.

GIRES favorisera donc le développement d'une vision et d'une pratique communes de la gestion gouvernementale. L'État pourra rendre des comptes plus facilement à la population grâce à une information globale, fiable et disponible en temps réel, sur l'utilisation de ses ressources. Le gouvernement du Québec pourra ainsi se maintenir parmi les meilleures administrations à travers le monde.

Des objectifs à atteindre

Afin de rencontrer les objectifs du gouvernement en matière de modernisation, des spécialistes des trois domaines visés ont été mis à contribution en vue d'identifier des objectifs spécifiques reliés à chacun de ces domaines.

Ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, la solution GIRES doit permettre de maintenir un système d'information intégré, unique et flexible pour la gestion du personnel et de la paie à l'intention de la clientèle visée par la Loi sur la fonction publique. La solution permettra de s'adapter plus rapidement aux changements dans les structures organisationnelles et aux tendances en matière de ressources humaines et de traiter plus efficacement et au moindre coût les cas d'exception rencontrés en rémunération. Elle facilitera l'accès aux emplois disponibles dans les organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique, rendra disponible un dossier de l'employé qui soit unique, complet, à jour

et, enfin, permettra la mise à jour par les employés eux-mêmes de certaines informations contenues dans leur dossier personnel.

Ressources financières

Dans ce secteur névralgique, la solution GIRES permettra de fournir aux gestionnaires des outils de suivi budgétaire efficaces et adaptés aux besoins du secteur public et de rendre disponibles aux ministères et aux organismes les données et les moyens requis pour la production d'information de gestion sur les projets, les activités et le coût de revient, tel que le prévoit la nouvelle Loi sur l'administration publique. Les liens entre les systèmes de mission des ministères et organismes et GIRES seront optimisés, afin d'obtenir plus rapidement les informations nécessaires à la production des différents rapports financiers. La solution permettra finalement la mise en place d'un registre gouvernemental des immobilisations pour un meilleur suivi comptable des événements et soutiendra les compensations fiscales et gouvernementales.

Ressources matérielles

Dans ce dernier domaine, la solution permettra de faciliter la gestion et la reddition de comptes en matière de contrats et de ressources matérielles, de réduire les coûts globaux et d'accroître la productivité et l'efficacité globales de la gestion des contrats et des ressources matérielles. Elle favorisera l'utilisation du commerce électronique au fur et à mesure de son introduction dans les pratiques gouvernementales d'acquisition et, finalement, améliorera la relation entre les fournisseurs et leurs clients utilisateurs de GIRES.

Des renseignements protégés

L'atteinte de ces nombreux objectifs pose un défi particulier en matière de protections des renseignements personnels et confidentiels. Mais les employés de la fonction publique n'ont pas à s'inquiéter : les renseignements personnels contenus dans GIRES seront protégés.

En effet, tout est présentement mis en œuvre pour qu'en aucune circonstance, la protection des renseignements personnels et confidentiels contenus dans GIRES ne puisse être mise en péril. Le Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources s'assure qu'au terme des travaux, la solution

Chronologie des événements

Avril 1998

- Approbation du gouvernement pour procéder aux études préliminaires et à la préparation du cahier des charges pour l'acquisition du progiciel

Juin 1999

- Choix du progiciel de gestion intégrée des ressources
- Nomination des coordonnateurs ministériels

Juillet 1999

- Choix d'un groupe-conseil pour la réalisation d'une étude portant sur l'architecture technologique

Octobre 1999

- Entente avec le fournisseur sélectionné pour les licences du PGI qui inclut la formation, les coûts d'entretien sur cinq ans ainsi que des services conseils

Décembre 1999

- Contrat d'acquisition des licences de la base de données du projet GIRES qui comprend les coûts d'entretien

Mai 2000

- Création du Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources

Novembre 2000

- Contrat d'acquisition pour l'infrastructure technologique (matériel et logiciels spécialisés)

Juillet 2001

- Contrat avec la firme qui agit à titre d'intégrateur

respecte les obligations de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (Loi sur l'accès) et de toute autre loi ou règlement qui s'applique en matière de ressources financières, humaines et matérielles.

Pour ce faire, les équipes de travail ont reçu une formation en conséquence et tiennent compte de la protection des renseignements dans leurs travaux. Un plan d'activités est également en cours d'élaboration de concert avec les spécialistes du Greffe du Secrétariat du Conseil du trésor. De plus, le Sous-secrétariat est en lien avec la

Commission d'accès à l'information et demeure ouvert à toute recommandation de sa part. Enfin, les mesures de sécurité seront élaborées en tenant compte des exigences de la Loi sur l'accès afin de garantir la protection des renseignements. À titre d'exemple, l'accès à GIRES sera réservé aux personnes ayant la qualité de prendre connaissance des renseignements au moment où cela est nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions.

La stratégie de mise en œuvre et de réalisation : un travail d'équipe

Les responsabilités du SSGIR

L'équipe du SSGIR est responsable de l'ensemble des activités nécessaires à la mise en place de la solution GIRES et elle s'assure que la conception et la réalisation de la solution administrative et informatique réponde aux besoins de gestion des ressources des ministères et des organismes, le tout en conformité avec les orientations des organismes centraux que sont le Secrétariat du Conseil du trésor et le Contrôleur des finances.

Elle voit à l'implantation de la solution dans des sites pilotes puis au déploiement de la solution pour l'ensemble de la clientèle. Elle assure le soutien aux ministères et aux organismes dans la gestion du changement, la formation de leur personnel, l'implantation et le déploiement de la solution GIRES ainsi que dans son utilisation à la suite du déploiement.

L'équipe du SSGIR est responsable de la mise en place et de l'exploitation de l'infrastructure technologique nécessaire au développement, à l'implantation, à l'opération, à l'entretien et à l'évolution de la solution GIRES. Elle continue à exploiter le système SAGIP tant que l'implantation des fonctionnalités de GIRES qui le remplacent n'ont pas entièrement été mises en opération. Finalement, elle effectue le suivi des coûts et des échéances du projet et élabore un plan de financement.

Un intégrateur pour la réalisation

Un projet d'une telle importance, qui dessert l'ensemble de la communauté gouvernementale, requiert des ressources hautement spécialisées. C'est pourquoi la stratégie de mise en œuvre repose en grande partie sur le recours à une firme spécialisée

désignée sous le nom d'intégrateur.

Le mandat de l'intégrateur consiste à réaliser le système GIRES, son entretien et son exploitation jusqu'à six mois après la fin de l'implantation dans les ministères et les organismes. Au cours des douze mois suivants, il doit fournir des ressources d'appoint pour soutenir l'équipe gouvernementale. Il doit aussi effectuer un transfert d'expertise aux employés de la fonction publique qui devront veiller, par la suite, à l'entretien, à l'évolution et au déploiement de la solution.

Cette façon de faire permet de partager les risques découlant de l'envergure du projet, de l'expertise qu'il requiert, des délais, du nombre d'intervenants et des enjeux technologiques. L'intégrateur doit assurer le respect des échéanciers, des coûts et des niveaux de services sous peine de pénalités.

Une firme a été choisie en juillet dernier à la suite d'un processus d'appel d'offres méticuleusement respecté et à une évaluation rigoureuse. Il s'agit d'un investissement moyen de 30 millions de dollars par année pendant six ans, pour un maximum possible de 180,8 millions de dollars.

Les sites pilotes : des partenaires essentiels

La stratégie de réalisation et d'implantation repose, quant à elle, sur une équipe constituée de spécialistes en ressources humaines, financières et matérielles en provenance des ministères et des organismes pilotes ainsi que des organismes centraux.

Les organismes pilotes sont représentatifs de la clientèle visée et participent à toutes les étapes du développement de la solution. Ils seront les premiers à utiliser la solution GIRES et serviront de vitrine pour tous les autres ministères et organismes. Ils tiendront compte des besoins de l'ensemble des ministères et organismes dont les opérations sont semblables aux leurs, et non pas seulement de ceux qui les concernent.

Cinq ministères et organismes ont été retenus comme sites pilotes : le ministère des Transports, la Régie des rentes, la Commission des normes du travail, le ministère des Ressources naturelles et le ministère des Régions. Du personnel en provenance de quatre de ces sites ont joint les rangs du Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources depuis février dernier afin de participer à la phase *Analyse des opérations*.

Des mécanismes de concertation et de consultation

En raison de la complexité, du nombre d'intervenants et de la durée du projet, une structure de gestion adaptée a été mise en place. Celle-ci permet de définir des responsabilités claires, de minimiser les chevauchements et les besoins de coordination et de faciliter les relations avec les différents intervenants.

Parrain du projet, le Président du Conseil du trésor prend les grandes décisions liées aux orientations fondamentales du projet c'est-à-dire la portée, l'échéancier et les budgets. Il s'appuie sur les conseils de la Secrétaire du Conseil du trésor, et ceux du conseil de gestion stratégique, de même que sur les recommandations du comité directeur.

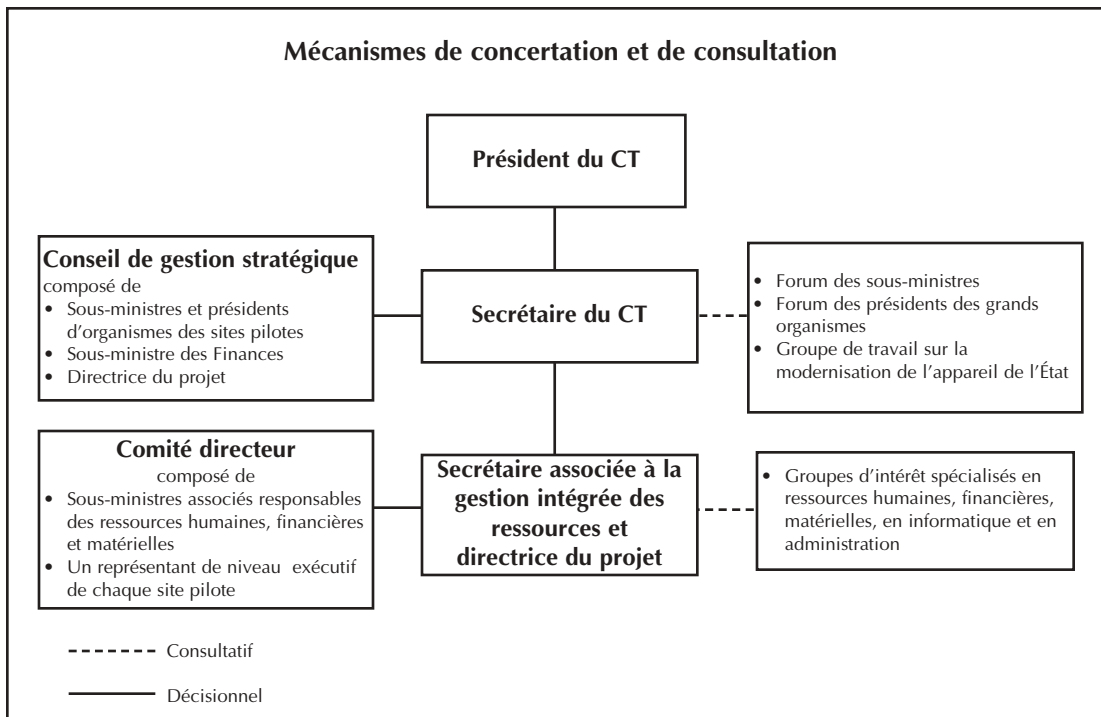
Afin de soutenir l'action et la prise de décision rapide tout en tenant compte des différentes phases de la vie de la solution, certains mécanismes de consultation ont été mis en place dont le comité de pilotage, les coordonnateurs ministériels, les réseaux des répondants et le comité d'implantation et de déploiement.

Faciliter la transition pour une implantation harmonieuse

L'implantation d'un progiciel de gestion intégré amène d'importants changements pour l'organisation et ses membres. Afin de faciliter la transition des employés de la fonction publique vers les nouvelles méthodes de travail résultant de l'implantation de la solution, une stratégie de gestion du changement a été élaborée. Cette stratégie repose sur les axes suivants : communication, formation, adaptation et mesure.

La communication est un des principaux éléments de gestion du changement. C'est l'axe qui permet d'acheminer l'information pertinente aux groupes cibles et de canaliser leurs réactions et commentaires vers les responsables du projet, de façon à permettre les ajustements périodiques nécessaires.

Moyen privilégié en gestion du changement, la formation permet de transférer, aux ressources touchées par celui-ci, les connaissances et les habiletés requises pour leur adaptation au nouveau mode de fonctionnement. L'axe adaptation permet aux personnes touchées par l'implantation d'avoir une vue d'ensemble de la solution, de comprendre les modifications apportées



en cours permettra de préciser les orientations de la phase *Définition*, notamment en élaborant de façon plus pointue les processus futurs, de même que les besoins d'organisation détaillés, et en énonçant les exigences en termes de vérification, de contrôle et d'intégration.

Au cours des prochains mois, les équipes réaliseront une partie de la phase *Conception*, laquelle permettra d'élaborer une solution répondant aux exigences fonctionnelles, en respectant les contraintes organisationnelles, technologiques et financières. Cette phase servira à définir le paramétrage du système et les plans d'essais, à élaborer la conception

des extensions, des interfaces et des programmes de conversion, à analyser les besoins d'apprentissage de l'utilisateur, à établir le programme de formation approprié et, enfin, à procéder à la préparation et à l'analyse détaillée des travaux de la phase suivante; la *Réalisation*.

aux processus, de connaître leurs rôles et d'identifier les activités qui leur permettront de travailler avec le nouveau système. Toutes les activités d'adaptation des personnes visent à assurer une bonne transition entre les deux réalités. La stratégie propose une étape de préparation à la formation, une mise à niveau de la description de tâches de chaque employé touché, une formation adéquate sur l'utilisation du système et un support en reconversion de main-d'œuvre pour ceux et celles qui en auront besoin.

L'implantation des nouvelles fonctions sera graduelle à compter de 2002 et le projet devra être complété en décembre 2005.

Moderniser pour mieux servir

En somme, le projet GIRES constitue une assise technologique essentielle à la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion de la fonction publique québécoise. Avec l'avènement de GIRES, le gouvernement du Québec pourra orienter sa gestion vers des préoccupations axées sur sa performance et, de ce fait, assurer aux citoyens des services de qualité au moindre coût. En effet, il est reconnu que la compétitivité de l'économie d'un État est liée à la performance de son secteur public.

Pour en savoir plus :

Consultez la page du projet GIRES dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (www.tresor.qc.ca/gires.htm). Bonne visite!

Terminée depuis janvier 2001, la phase *Définition* a permis de dessiner les principaux contours du projet, de définir les processus futurs de haut niveau, l'architecture technologique et la stratégie de mise en œuvre. Prévues pour se terminer en janvier 2002, la phase *Analyse des opérations* actuellement

État de la situation et les prochaines étapes

Les prochains mois, tout comme les prochaines années, seront particulièrement occupés pour l'équipe du Sous-secrétariat à la gestion intégrée des ressources qui se concentrera sur la définition des besoins, l'approbation des études réalisées par l'intégrateur, la gestion du changement, le déploiement de la solution, l'assistance et le soutien à la clientèle.

Les travaux s'appuient sur une méthode acquise avec le progiciel et nécessaire à son implantation. Elle comprend les phases suivantes : *Définition, Analyse des opérations, Conception, Réalisation, Transition et Production*.

Le projet GIRES permettra donc à la fonction publique québécoise de demeurer parmi les administrations les plus performantes en s'adaptant au nouveau contexte de mondialisation de l'économie et en joignant les rangs de huit autres provinces canadiennes, ainsi que de 22 ministères fédéraux, qui se sont déjà dotés d'un PGI, ou qui sont en voie de le faire. ■

Derrière le « mythe » de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice en Australie : des leçons à tirer

Joanne Kelly

Cette série de deux articles (le premier ayant paru dans le numéro du printemps-été du journal igf) passe en revue les réformes axées sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice apportées en Australie afin d'en tirer des leçons pour le Canada. Ces articles visent surtout à susciter un vaste débat éclairé sur la question. À cet effet, nous suivons les conseils d'un collègue du ministère des Finances et de l'Administration (DoFA) et examinons la réalité derrière la « mythologie » de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice en Australie.

Selon le premier article, la budgétisation selon la comptabilité d'exercice a fait son apparition en Australie dans le cadre d'une vaste réforme appelée la *budgétisation prix-extrants*. À mesure qu'il a rajusté les documents budgétaires pour qu'ils tiennent compte des principes de la comptabilité d'exercice, le gouvernement a conçu des structures d'affectation des crédits fondées sur les extrants, mis en place des crédits permanents, délégué la responsabilité de la production des budgets des dépenses et de la gestion de la trésorerie aux ministères hiérarchiques ainsi que formulé un système de repères et d'examen de l'établissement des prix. Ces réformes budgétaires devaient veiller à ce que les fournisseurs de services des secteurs public et privé subissent des coûts identiques, ce qui favoriserait la concurrence du système d'appels d'offres et de passation de marchés. Elles visaient principalement à mettre au point un système budgétaire qui assurerait la prestation des services gouvernementaux au moindre coût possible. L'article précédent a tenté de fournir des précisions sur les réformes mises en place en Australie en expliquant le contenu et les objectifs des différents volets de la budgétisation prix-extrants de même que leurs rapports avec les réformes axées sur la comptabilité d'exercice.

Le présent article présente certaines leçons pouvant aider au débat sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice au Canada en abordant trois « questions particulièrement épineuses » qui ont

été soulevées en Australie. La première porte sur les difficultés de règlement des questions en apparence « techniques » et les « jeux » budgétaires qui ont été par la suite joués à leur égard. Il ressort de l'expérience acquise en Australie que les questions techniques ne peuvent être dissociées du milieu politique dans lequel sont prises les décisions budgétaires. C'est pourquoi des questions, en apparence d'ordre technique, devraient être réglées en tenant compte des objectifs plus vastes de la réforme et des incitatifs comportementaux qu'elles créent. La deuxième série de questions se rapporte au caractère utilisable de l'information obtenue selon la comptabilité d'exercice aux fins de la prise de décisions budgétaires. Même si le DoFA prétend que cette information est plus complète et cohérente, les artisans du budget au sein de l'exécutif et de la législature se sont plaints de la qualité et de l'utilité de cette information. Un certain niveau d'inconfort est prévisible considérant l'étendue des changements apportés depuis 1999. Cependant l'existence de problèmes continuels suppose que des adaptations supplémentaires s'imposent avant que l'on ne puisse alléguer que les décisions budgétaires prises en Australie sont fondées sur l'information obtenue selon la comptabilité d'exercice. La troisième question a trait aux changements apportés à l'effectif du DoFA qui ont porté certains à prétendre que le ministère s'était « vidé » de ses connaissances et capacités en matière de programmes. Qu'il s'agisse d'une réalité ou d'une simple perception, cette si-



Joanne Kelley

Dre Joanne Kelly est titulaire principale de recherche au Centre australien de gestion publique de l'université Griffith en Australie. Elle travaille depuis septembre 1999 avec le secteur des stratégies de gestion et de dépenses au SCT comme chercheuse invitée. Sa recherche est dirigée principalement vers les politiques et les processus régissant les budgets gouvernementaux et le contrôle des dépenses publiques dans un point de vue comparatif.

Joanne a publié des articles et des chapitres sur ces sujets dans différents journaux australiens et internationaux ainsi que des livres. Elle est co-auteur de deux livres sur le sujet : le livre récemment publié 'Managing Public Expenditures in Australia' et 'The Art of Budgetary Control: Public Expenditure in Australia and Canada' (lequel est sous contrat avec Edward Elgar).

Joanne a observé de près l'introduction de la comptabilité d'exercice et de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice en Australie au cours de la dernière décennie.

tuation se révèle particulièrement instructive pour les Canadiens parce qu'elle met en évidence les conséquences imprévues pour les *instigateurs* des réformes ainsi que pour le système en général.

Au cœur de chacune des questions se trouvent des débats entourant la nature même de la budgétisation des administrations publiques et les objectifs des réformes budgétaires. Le domaine de la budgétisation comporte des conflits inhérents concernant non seulement l'attribution et l'utilisation des rares ressources publiques mais aussi la définition « correcte » à donner à la budgétisation. Le critère servant à déterminer si l'information fondée sur la comptabilité d'exercice doit être utilisée dans le cadre du processus d'établissement du budget et comment elle doit l'être, dépend en large part de la manière dont sont perçus les budgets, à savoir à titre de document de politique économique, d'énoncé des priorités stratégiques, de mécanisme de gestion des ressources ou de moyen d'assurer la surveillance, la reddition de comptes et le contrôle législatifs. Ces divisions et débats commencent déjà à se manifester au Canada et seront

indubitablement accentués à mesure que l'on analysera la mise en pratique de l'option de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice.

L'aspect politique des questions « techniques »

Il ne faut pas de diplôme en comptabilité pour savoir que nombre de questions « techniques » du domaine de la comptabilité publique sont sources d'arguments. Il suffit d'un simple survol des revues spécialisées ou des comptes rendus de conférences sur la comptabilité dans le secteur public publiés dernièrement pour constater, par exemple, que l'on ne cesse de débattre de la définition d'un actif (ce qui constitue ou non un élément d'actif), de la pertinence des différentes méthodes d'évaluation et de la manière de s'assurer du caractère vérifiable et exact des rapports.¹ Il n'est donc pas étonnant que quelques-uns des défis les plus ardues auxquels a d'abord été confrontée l'équipe de projet du DoFA avaient trait aux normes comptables. L'espace manque dans le présent article pour présenter chacun de ces débats et leurs solutions (voir Kelly et Wanna 2001). De plus, compte tenu de l'attention qui a déjà été donnée à ces débats, toute répétition serait superflue (voir les revues susmentionnées, Luder 2001, Olsen *et al* 1998). Cependant, la section qui suit présente un exemple des répercussions considérablement plus vastes que peut avoir la solution à une question technique en apparence simple. La section cherche à savoir non pas si le DoFA a adopté la « bonne » solution théorique aux questions, mais bien pourquoi il l'a retenue. Elle fait également état de certaines des conséquences imprévues découlant de ces choix.

L'une des premières questions techniques ayant confronté l'équipe de projet a été de savoir comment faire passer les estimations des dépenses ministérielles de la méthode de comptabilité de caisse à la méthode de comptabilité d'exercice. La réponse pragmatique de l'équipe a été d'extrapoler les estimations du budget antérieur, puis de les rajuster pour qu'elles comprennent l'amortissement, les frais de capital ainsi que tout changement ponctuel (le R.-U. s'est servi d'une méthode analogue). Cette méthode relativement simple pouvait être utilisée par tous les organismes et, du moins en théorie,

elle exigeait un minimum d'expertise en comptabilité. Une fois compilées, ces données ont fourni au DoFA une base uniforme servant à calculer les estimations selon la comptabilité d'exercice de même que l'ensemble du plan comptable du gouvernement pour 1999. Il n'est donc pas surprenant que les facteurs d'uniformité et de simplicité aient présenté autant d'attrait à une équipe de projet confrontée à des délais serrés, à un programme de réforme complexe et à des exigences de formation intimidantes.

Cette solution pragmatique à un problème en apparence localisé a eu des répercussions généralisées. Premièrement, en dépit de son apparente simplicité, la méthode de conversion a fait ressortir un manque de capacités au DoFA et dans les organismes responsables qui a forcé l'équipe de projet à s'en remettre dans une large mesure à des employés contractuels et à centraliser le processus de conversion au DoFA. Ainsi, les analystes de programme du DoFA et les fonctionnaires compétents des organismes responsables n'ont été que sommairement exposés aux nouvelles données fondées sur la comptabilité d'exercice et n'ont pas été à même d'apprendre tout ce qu'ils pouvaient dans ce domaine. Comme ils ne possédaient pas toutes les connaissances voulues, les analystes de programme n'ont pas été en mesure de fournir au conseil des ministres des commentaires et des conseils concernant les énoncés budgétaires des portefeuilles soumis par les organismes responsables. De plus, avec le temps, nombre de ces analystes ont été remplacés par des personnes ayant des antécédents en comptabilité. Il en a donc résulté une perte de connaissances des programmes au DoFA de même qu'un changement marqué du profil des analystes du DoFA. Nous reviendrons plus tard sur l'incidence de ce changement, mais ce résultat inattendu mérite d'être signalé.

Deuxièmement, la méthode de conversion par extrapolation a intégré au budget des données sur les dépenses qui ne semblent pas très rigoureuses. Pour déterminer les rajustements à apporter pour instaurer la comptabilité d'exercice – en particulier ceux se rapportant à l'amortissement et aux frais de capital –, il a fallu effectuer une série de calculs fondés sur les éléments d'actif détenus et leur valeur dans chaque mi-

nistère, puis en établir la répartition entre les secteurs.² Par souci de simplicité et pour assurer la comparabilité, le DoFA s'est servi des méthodes courantes d'évaluation des éléments d'actif (dans les rapports préparés selon la comptabilité d'exercice) comme point de départ de ces calculs – autrement dit, les valeurs des éléments d'actif ont été acceptées en tant que telles. Ces données ont été obtenues grâce à la méthode dite de la « valeur de dépossession ou de privation ».

Si cette méthode est remplie de sens dans un contexte donné (signaler le coût vraisemblable du remplacement d'un bien), elle se révèle moins utile lorsqu'elle s'applique à un autre contexte (gestion des ressources). À titre de mécanisme de rapport, la méthode de la valeur de dépossession ou de privation est valable : elle permet de tenir compte et de « gérer » certains problèmes liés aux méthodes d'évaluation traditionnelles et suppose que des notes détaillées seront fournies. Toutefois, comme base de décisions liées à l'attribution des ressources et à la gestion, la valeur de dépossession ou de privation génère de l'information moins utile et donne lieu à des manipulations pour le moins ingénieuses. Par exemple, la capacité d'attacher à un bien patrimonial une valeur pécuniaire nulle fait en sorte qu'il ne sera vraisemblablement pas remplacé et, par conséquent, qu'il n'exigera vraisemblablement pas d'autres fonds à une date ultérieure. Or, qu'en est-il des frais d'entretien et d'utilisation ou de la perte de la capacité de produire des revenus? Cette méthode ne constitue donc pas une base solide pour déterminer les coûts complets de la prestation des services. Pourtant, dès qu'ils ont été établis à titre d'estimations de base, ces chiffres ont été intégrés au cadre budgétaire et présentés comme des données exactes, complètes et transparentes.

De même, en ce qui concerne les rapports, la souplesse des réévaluations triennales et le choix de diverses méthodes d'évaluation constituent des forces de la méthode de la valeur de dépossession ou de privation. Toutefois, dans un contexte budgétaire, cette souplesse se prête à des manipulations par les organismes responsables désireux d'obtenir une plus large part des ressources disponibles. À cet égard, deux points méritent d'être signalés : les différentes méthodes produiront vraisem-

blement des évaluations différentes – parfois passablement différentes – et les ressources supplémentaires qu'obtiennent les ministères en fonction d'une évaluation plus élevée ou moins élevée constituent un facteur déterminant la méthode d'évaluation que choisissent les ministères. Autrement dit, les aspects politiques du budget influent forcément sur les critères régissant le choix d'une méthode d'évaluation des biens par les ministères, les objectifs des organismes responsables et centraux en matière d'attribution des ressources n'étant pas les mêmes. Si, en revanche, les gestionnaires ne jouissent pas de toute la latitude voulue pour adopter la méthode d'évaluation la mieux adaptée, il est probable que l'information financière sera ambiguë ou même trompeuse.

On a également remis en question la rigueur des données obtenues grâce à cette méthode de conversion puisque le DoFA a fondé ses calculs initiaux sur les niveaux de dépenses ministérielles de 1998. Une fois converties, ces données ont été réputées refléter le « coût complet » ou le « prix » de la prestation des extrants et ont été intégrées à la nouvelle série de budgets selon la comptabilité d'exercice. Or, très peu d'efforts ont été déployés pour passer en revue la validité des données de 1998 : personne n'a cherché à savoir si ces données étaient gonflées ou sous-estimées ni même à en connaître le fondement. Les motifs pour lesquels un tel examen n'a pas été mené ne pourraient être plus clairs – seule une révision sur une croissance zéro aurait permis d'atteindre un tel résultat, et le gouvernement n'avait ni le temps, ni les ressources pour effectuer un tel exercice. Quoi qu'il en soit, ces données constituent maintenant le « prix » que les ministères imputent pour offrir un produit donné. Il s'agit du « prix » qui est indiqué dans les appels d'offres et qui fait l'objet de tests dans le cadre d'exercices d'évaluation comparative et de sondage des prix. Toutefois, les règles du système budgétaire stipulent que les ministères ne peuvent changer ces prix (ou estimations) à moins qu'ils ne fassent approuver une nouvelle politique. Si cette restriction a tout son sens dans le contexte plus vaste du système de prise de décisions budgétaires, elle remet en question le principe selon lequel les organismes établissent leurs propres prix qui constituent le

coût total de leurs activités.

Alors, que faut-il tirer de tout ce qui précède? Deux leçons semblent découler de ces observations. D'abord, les questions techniques ont des répercussions politiques quelle que soit la manière dont elles sont réglées. En d'autres termes, compte tenu de la nature politique de la budgétisation publique, il ne faut pas s'étonner si les artisans du budget cherchent à présenter l'information d'une manière qui facilitera l'atteinte de leurs objectifs. La deuxième leçon découle de la première. Comme il existe de multiples façons de régler des questions techniques, il convient d'établir certains critères de résolution. Le vaste contexte dans lequel a été lancée la budgétisation selon la comptabilité d'exercice en Australie a permis d'adopter un objectif général très clair en matière de réforme qui est devenu l'étalon de comparaison pour le règlement des questions techniques. Les options ont été évaluées en fonction de leur capacité à offrir des mesures d'encouragement pour l'instauration plus généralisée de la budgétisation prix-extrants et des marchés. Quoi qu'il en soit, toutes les questions n'ont pas été réglées voire identifiées dans le cadre du processus de mise en œuvre du projet : quelques questions techniques n'ont fait leur apparition qu'au moment où le nouveau système est devenu opérationnel, tandis que d'autres, comme le traitement des recettes futures, ont simplement été « reconnues et gérées ». De plus, certaines des « meilleures » solutions – comme la révision sur une croissance zéro des structures de coûts ou la possibilité pour les ministères d'établir leurs propres « prix » – ne pouvaient tout simplement pas être instaurées dans un contexte de prise de décisions budgétaires. Les critères de règlement des questions techniques devraient se rapporter aux objectifs généraux de réforme et non seulement aux critères externes découlant des normes professionnelles. Cette constatation s'applique également dans le cas du Canada.

L'utilité de l'information obtenue selon la comptabilité d'exercice dans la prise de décisions budgétaires

Au niveau le plus élémentaire, les réformes axées sur la budgétisation prix-extrants et la budgétisation selon la comptabilité d'exercice modifient le genre

et la cible de l'information que les documents budgétaires fournissent aux décideurs publics. Comme l'information sert de base à la prise de la plupart des décisions, ces réformes visent à changer les décisions en changeant l'information sur laquelle elles se fondent. La budgétisation prix-extrant fait ressortir la primauté de l'information sur le coût de la prestation des services, l'utilisation des biens et les extrants des programmes, par exemple, sur les autres genres d'information comme la consommation annuelle d'espèces et d'intrants, l'efficacité ou la disponibilité de la prestation des services ou la capacité de redistribuer ou de tirer des enseignements des programmes. Nous entendons donc souvent dire que la budgétisation selon la comptabilité d'exercice permettra de prendre de « meilleures décisions » en raison de ce changement du flux de l'information. Une mesure rigoureuse permettrait de déterminer le succès de la réforme : il faudrait savoir si les décisions ont de fait changé (et sont « meilleures ») comme en feront foi les nouveaux comportements, politiques et modes de prestation des services. Les allégations de décisions « meilleures » soulèvent d'autres questions notamment, « meilleures pour qui? » et « en fonction de quels critères? ». De nouveau, le caractère multidimensionnel et compétitif de la budgétisation suppose que tant les critères que le jugement seront contestés. La section qui suit examine, à titre d'étape préliminaire, la mesure dans laquelle différents preneurs de décisions budgétaires estiment que l'information provenant de la comptabilité d'exercice est utile.

La première remise en question de l'utilisation de la nouvelle information obtenue grâce à la comptabilité d'exercice est survenue avant même que le budget ne soit déposé. Dans le cadre du processus annuel de prise de décisions budgétaires, l'information a été remise aux ministres du conseil des ministres et aux secrétaires parlementaires pour qu'ils puissent décider de l'attribution des crédits et du montant des augmentations et des réductions des dépenses.³ Des problèmes immédiats ont surgi lorsque le conseil des ministres et d'autres organismes centraux – en particulier le Trésor et le ministère du Premier ministre et le conseil des ministres – ont critiqué la documentation, estimant qu'elle était source de

confusion et comportait beaucoup trop de détails. Cela a donné lieu au report de la première série de réunions du comité d'examen des dépenses. Le DoFA a été sommé de rédiger de nouveau ses documents d'information (Kelly et Wanna 2001). Des renseignements sur l'encaisse ont été ajoutés aux documents d'information à l'intention du comité d'examen des dépenses de même que des tendances historiques relatives aux finances et aux programmes. Ces problèmes et d'autres problèmes connexes au sein de l'organe exécutif ont donné lieu à la formation du comité Vertigan (1999) qui a, entre autres choses, recommandé au DoFA d'incorporer de façon plus permanente l'information obtenue selon la comptabilité de caisse aux documents d'information qu'il soumet au conseil des ministres.

La deuxième difficulté que le DoFA a éprouvée lorsqu'il a tenté de cibler l'information financière incluse dans la documentation budgétaire a fait ressortir des différences entre les deux organismes centraux chargés du budget : le DoFA et le ministère du Trésor. Le DoFA s'intéresse au processus budgétaire à titre de mécanisme de gestion des ressources dans les ministères et entre eux, tandis que le Trésor s'occupe de questions liées à la politique économique et financière. Dans un tel contexte, le Trésor doit obtenir des renseignements sur les besoins annuels de trésorerie du gouvernement, sur la dette et les emprunts ainsi que sur l'incidence à court terme des changements survenant dans ces secteurs de l'économie. Des questions concernant le traitement des recettes courantes et futures selon la nouvelle structure comptable ont également été source de conflits entre le Trésor et le DoFA.

Le conflit a atteint son paroxysme lorsque le Trésor a refusé d'inclure dans le budget fédéral les recettes tirées de la nouvelle taxe sur les produits et services en arguant que le Commonwealth ne faisait que percevoir cette taxe au nom des gouvernements des États et, par conséquent, n'exerçait aucun contrôle sur les recettes qui en découlaient. Que cette position puisse ou non être défendue sur le plan technique, il demeure qu'elle sous-estime considérablement l'incidence de la politique fiscale fédérale sur l'économie et l'on pourrait prétendre qu'elle poursuit l'objectif stratégique de faire état d'une réduction du « fardeau

fiscal » attribuable au nouveau système. Le soutien accordé par le Trésor au projet de la comptabilité d'exercice, au mieux conditionnel, est devenu de plus en plus précaire. À l'heure actuelle, le Trésor — qui contrôle le dépôt des documents budgétaires — a relégué nombre des graphiques obtenus selon la comptabilité d'exercice aux appendices du budget et des mises à jour financières semestrielles (en prétextant que cette façon de faire facilitait la lecture) et continue de présenter le volet des recettes du budget selon la comptabilité de caisse (Treasury 2001:2-4). De même, le tout dernier budget (2001-2002) met l'accent sur le solde de trésorerie sous-jacent, qui affiche un excédent de 1,5 milliard de dollars au lieu du déficit qui aurait été enregistré si les chiffres obtenus selon la comptabilité d'exercice avaient été utilisés (Costello 2001:1).

Dernièrement, les parlementaires ont dit s'inquiéter de l'incidence de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice sur leur capacité d'exercer une surveillance parlementaire, ce qui a incité le comité mixte des comptes publics et de la vérification (JCPAA)⁴ à commander un examen de la documentation budgétaire selon la comptabilité d'exercice. Fait important à signaler, le JCPAA était parmi les premiers à défendre ardemment l'adoption de la comptabilité d'exercice (JCPA 1995a, 1995b), puis de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice. En avril 2001, cependant, il s'inquiétait du fait que les avantages prévus de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice ne se concrétisaient pas, ce qui l'a incité à :

... s'interroger sur l'efficacité de la documentation budgétaire actuelle, dont les énoncés budgétaires du portefeuille, les rapports annuels et les estimations supplémentaires du portefeuille, qui est soumise à l'examen des parlementaires, de même que sur les possibilités d'en améliorer la forme et le contenu (JCPAA 2001a:1).

Les diverses présentations faites devant le comité lui ont permis de constater que des problèmes existaient, notamment la manière de signaler les dépenses relatives à des activités précises du gouvernement embrouillait l'information fournie à leur égard, que les observateurs n'arrivaient pas à suivre d'une année à l'autre les dépenses relatives à un programme donné et que les

mesures du rendement utilisées par les organismes n'avaient pas de sens (JCPAA 2001b:1).⁵

À la date de rédaction du présent article, le comité avait terminé son enquête mais pas encore diffusé de recommandations ou de rapport. Toutefois, le simple fait que ce comité, autrefois défenseur de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice, ait jugé nécessaire de mener une telle enquête laisse entrevoir que l'utilité de la nouvelle information est source de problèmes inattendus. La situation pourrait s'expliquer par le fait que le DoFA — qui a conçu les réformes — et les parlementaires (dont le JCPAA) n'ont pas les mêmes objectifs et besoins et, par conséquent, pas les mêmes perspectives en matière de prise de décisions budgétaires et de débats. Les systèmes d'information et de contrôle servant à stimuler l'efficacité de la gestion et de l'attribution des ressources ne sont pas forcément les mêmes que ceux nécessaires à la surveillance parlementaire. Cet enseignement devrait tempérer les ardeurs des Canadiens.

Le débat sur le rôle du ministère des Finances

Des changements apportés au profil des employés et des questions concernant l'utilité de la documentation budgétaire ont, à tour de rôle, fait dire que les réformes de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice avaient érodé la capacité du DoFA en tant que gardien (et, par conséquent, le système dans son ensemble). Comme nous l'avons déjà indiqué, l'instauration de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice a entraîné des changements dans le profil des employés et la structure organisationnelle du DoFA (DoFA 1998). En 1995, l'ancienne division des approvisionnements (l'équivalent des secteurs de programmes du SCT) et la division des dépenses générales ont fusionné pour former le groupe du budget. En 1999, ce groupe a été remanié conformément aux fonctions plutôt qu'aux programmes et réparti en unités de coordination du budget, d'analyse des politiques à long terme, de conseils aux actionnaires et de conseils aux organismes plutôt qu'en secteurs de politique sociale, économique et des transports, par exemple. Par suite de la « fusion » survenue en 1999, presque tous les cadres supérieurs du groupe du budget sont partis et, comme

nous l'avons déjà mentionné, le profil des employés est passé d'analystes de programme à comptables. Ensemble, ces changements ont laissé croire que les dirigeants du DoFA s'occupant du budget s'intéressaient plus aux « chiffres » qu'à la conception et au rendement des politiques et des programmes. C'est justement l'avis que formulait un membre du nouvel effectif de cadres supérieurs lorsqu'il faisait remarquer « nous sommes un service des finances, nous devrions donc produire de l'information financière et laisser la politique aux ministères » (entrevue personnelle, 2000).

Toutefois, dans une large mesure, les changements apportés au DoFA s'inscrivent dans une stratégie délibérée d'élaboration de nouveaux outils du rôle de gardien. Le désir de changer le rôle d'organisme central budgétaire joué par le DoFA constituait l'un des objectifs les moins explicites des réformes axées sur la budgétisation prix-extrants. À la fin des années 90, le DoFA a commencé à envisager de nouvelles manières de s'acquitter du rôle budgétaire – le programme de réforme gestionnariste avait été instauré, un nouveau secrétariat était à la barre et de nouvelles idées et options étaient offertes dans les ouvrages sur la gestion dans le secteur public.⁶ En 1998, le DoFA se taillait un nouveau rôle à titre d'organisme central du budget, rôle qu'il a qualifié d'« acheteur stratégique de services gouvernementaux » (Andrews *et al* 1998). Nombre des réformes annoncées sous l'égide de la budgétisation prix-extrants ont doté le DoFA des outils dont il avait besoin pour adopter ce nouveau rôle d'acheteur stratégique. Le DoFA a pu créer un réseau de « centres de coûts » particuliers au sein de la fonction publique en remaniant les documents sur les crédits afin de les présenter en fonction des résultats et en déléguant la responsabilité de l'établissement des budgets et de la gestion de la trésorerie. L'inclusion des données obtenues selon la comptabilité d'exercice aux budgets des dépenses devait permettre d'indiquer le coût « complet » imputé par les ministères – ou le prix payé par le gouvernement – pour la fourniture de ces produits. En résumé, les réformes ont permis au DoFA d'identifier les services achetés par le gouvernement, le fournisseur actuel (habituellement les ministères) et le prix

payé actuellement. Le deuxième volet des réformes – évaluations comparatives et sondage des prix – devait aider le ministère des Finances à évaluer la compétitivité des prix actuels des services et, par extension, les niveaux de contrôle des dépenses.

À l'heure actuelle, toutefois, peu de personnes à l'extérieur du DoFA connaissent ou comprennent ce nouveau rôle, de sorte que l'on reproche au ministère de saper délibérément ses propres connaissances de programmes et, partant, sa capacité de conseiller le comité d'examen des dépenses du conseil des ministres.

La perception selon laquelle le ministère n'est plus que l'ombre de lui-même, qu'elle soit ou non fondée, risque de miner la position du DoFA dans le processus budgétaire. Selon le système budgétaire courant, d'autres organismes centraux, le comité d'examen des dépenses, le ministre des Finances, le trésorier et le Premier ministre comptent tous sur les conseils du DoFA pour s'acquitter de leurs rôles dans le processus budgétaire. La confiance en la capacité du DoFA de remettre en question les présentations budgétaires des ministères responsables est un élément fondamental du processus budgétaire actuel. Une perte de confiance en la qualité ou en la pertinence des conseils fournis par les analystes du DoFA suscitera vraisemblablement des préoccupations à l'échelle du gouvernement et, en général, réduira l'influence et le pouvoir du DoFA en matière de prise de décisions budgétaires et politiques. En d'autres termes, l'influence du DoFA a toujours été tributaire de son rôle de conseiller du comité d'examen des dépenses. Tout affaiblissement de ce rôle réduira vraisemblablement la force du DoFA et pourrait avoir des répercussions inattendues sur les instigateurs des réformes axées sur la budgétisation prix-extrants.

Quelques conclusions et enseignements

Par leur examen des réformes axées sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice mises en œuvre par le gouvernement fédéral de l'Australie, les deux articles ont tenté de tirer des enseignements susceptibles de s'appliquer au débat au Canada. Nombre des enseignements provenant de ce pays appellent à la prudence. Le DoFA, il est vrai, a réussi à instaurer passablement de changements dans un laps de temps rela-

tivement court, mais il a dû faire face à de nombreuses questions « épineuses », ce qui en atténue quelque peu le succès (Kelly & Wanna 1999). C'est pourquoi un ancien cadre supérieur du DoFA nous prie de ne pas croire à la « mythologie » qui entoure l'adoption de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice par l'Australie.

Il est notoire qu'il n'est pas facile d'apprendre des expériences acquises par d'autres pays, et des considérations très pratiques sont associées à ces difficultés. La confusion règne souvent parce que des sens et des connotations très différents sont donnés aux mêmes termes – par exemple, les notions de « budget » et de « budget des dépenses » (*budget* et *estimates* en anglais) sont très différentes en Australie et au Canada. De plus, il existe des différences fondamentales dans les objectifs de la réforme du secteur public, dans les arènes institutionnelles et politiques et dans la culture des différents artisans du budget en Australie et au Canada. En matière de budgétisation selon la comptabilité d'exercice, les réformes de l'Australie et le Canada n'ont pas les mêmes contenu, contexte et objectifs, et les stratégies de réforme proposées sont différentes. Ces différences font que l'expérience acquise par un pays ne pourra jamais être transférée directement à un autre.

Quoi qu'il en soit, les questions abordées dans les deux articles laissent entrevoir des enseignements très pratiques pour le Canada. Dans un premier temps, nous ne devons pas perdre de vue que la budgétisation est un domaine contesté et que les questions techniques n'existent pas dans un contexte neutre : elles ont des incidences politiques qu'il convient d'examiner attentivement. Les incidences de ce conflit se sont manifestées en Australie où le passage de la budgétisation selon la comptabilité de caisse à la budgétisation selon la comptabilité d'exercice a fait ressortir des tensions entre ceux qui perçoivent la budgétisation comme un outil de politique économique et financière et ceux qui la voient comme une composante de la planification des ressources. Au cœur du débat se trouvent deux organismes centraux du budget, le DoFA et le Trésor, mais des artisans du budget de l'organe exécutif et des parlementaires qui étaient d'ardents défenseurs de la budgétisation selon la comptabilité

d'exercice ont eux aussi fait part d'inquiétudes. En élargissant le débat au Canada afin qu'il englobe différents genres d'artisans du budget des organismes centraux et responsables (chargés de politiques, gestionnaires et fournisseurs de systèmes), il pourrait être possible d'atténuer certains de ces problèmes.

De façon plus fondamentale, nous devons reconnaître qu'au Canada et en Australie, la budgétisation selon la comptabilité d'exercice constitue beaucoup plus qu'un changement technique. Les réformes axées sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice, à l'instar de toute autre réforme budgétaire, visent à changer les résultats de la prise de décisions et à remanier les structures actuelles de mesures d'encouragement de la gestion des ressources du secteur public. L'instauration de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice cherche à changer le jeu budgétaire, sinon pourquoi se donner tant de mal? Nous savons cependant que la budgétisation est en soi compétitive et que les besoins et les objectifs des artisans du budget divergent. Autrement dit, la budgétisation est une activité politique au sens large du terme : « la résolution de conflits ». Dans les deux systèmes, de la documentation officielle et officieuse doit être fournie à l'appui du processus et, par conséquent, la forme que prennent les documents du budget et du budget des dépenses est en soi politique. Ces documents communiquent des décisions stratégiques, attirent l'attention sur des facteurs précis et la détournent d'autres facteurs. Ceux qui ne comprennent pas les rapports sont privés de leurs droits. Si les acteurs clés ne veulent pas se servir de l'information, les réformes sont neutralisées. En changeant la documentation, nous influons sur la balance du pouvoir au sein du système budgétaire.

En Australie, les réformes fondées sur la comptabilité d'exercice ont été instaurées à titre de composantes de la budgétisation prix-extrants. C'est dans ce cadre que sont justifiées nombre des allégations voulant que la budgétisation selon la comptabilité d'exercice se traduise par une meilleure gestion des ressources. Au Canada, nous devons donc prendre garde de ne pas mettre l'accent sur le passage de la budgétisation selon la comptabilité de caisse à la budgétisation selon la comptabilité d'exercice à titre de réforme principale ni de donner foi à la logique et aux allégations du programme plus vaste de réforme pour instaurer la budgétisation selon

la comptabilité d'exercice. Si nous le faisons, nous risquons de faire intervenir des attentes irréelles ou d'exagérer l'utilité de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice. En revanche, nous pouvons adopter une série de réformes visant à atteindre des objectifs que nous ne voulons tout simplement pas réaliser. Par conséquent, nous devons cerner les problèmes que nous prévoyons régler avant de débattre de la question de savoir si nous devons ou non instaurer des réformes fondées sur les principes de la comptabilité d'exercice. Nous pourrions ainsi décider de l'apport de cette méthode de comptabilité en vue de l'atteinte de ces objectifs, déterminer si notre solution doit être locale ou systémique et fournir des critères de rédaction d'un plan directeur des réformes et d'allègement des tensions qui surgiront inévitablement.

En conclusion, l'enseignement principal que le Canada peut tirer de l'expérience de l'Australie est que la « budgétisation selon la comptabilité d'exercice » est un terme fourre-tout et que les objectifs et le contexte dans lequel elle est instaurée servent à en préciser les modalités. La budgétisation selon la comptabilité d'exercice n'est pas un dossier de réforme commercial qui doit être mis en œuvre au complet. Il est évident que la budgétisation selon la comptabilité d'exercice suppose que les principes de la comptabilité d'exercice plutôt que ceux de la comptabilité de caisse seront appliqués pour construire l'information financière aux fins du processus budgétaire. Toutefois, des possibilités sans nombre existent sur la manière, la raison et le moment où cette information doit et devrait être fournie. Les objectifs de la réforme doivent donc être définis, les difficultés à concilier les objectifs multiples des réformes et de la budgétisation doivent être reconnues et un certain pragmatisme s'impose. Pour élaborer cette perspective, nous devons adopter des critères qui débordent de la théorie comptable lorsque nous réglons des questions de forme et de contenu en apparence techniques et que nous intégrons les connaissances des gestionnaires hiérarchiques, des responsables de l'élaboration des politiques et d'autres artisans du budget.

Notes

1. Voir par exemple le *Journal of Accounting and Public Policy*, le *Public Management*

and Money, le *Journal of Accounting and Economics* ou le *Financial Accountability and Management*. Voir également les débats reproduits par l'Institut Canadien des Comptables Agréés ou la Comparative International Government Accounting Research à l'adresse <http://www.hfv-speyer.de/cigar>.

2. Nous n'avons pas l'intention de nous lancer dans un débat sur la définition des éléments d'actif ou les différentes méthodes d'évaluation, mais nous tenons à préciser qu'il s'agit d'un secteur suscitant des discussions particulièrement houleuses dans la profession comptable. Autrement dit, les différentes méthodes d'évaluation s'appliquent plus ou moins à certains types d'éléments d'actif. Par exemple, tous savent que les biens patrimoniaux sont difficiles à évaluer. Les comptables doivent donc souvent faire un compromis entre, d'une part, adopter une méthode unique par souci d'uniformité, de transparence et de comparabilité et, d'autre part, adopter un cadre doté de toute la souplesse voulue pour permettre de choisir la méthode qui produit les renseignements financiers les plus significatifs en fonction des besoins des preneurs de décisions. Si ce cadre permet de produire les renseignements les plus significatifs, il est également beaucoup plus exposé aux manipulations et aux tractations politiques.

3. Voir Wanna *et al* pour une explication du processus de prise de décisions budgétaires en Australie. En bref, il s'agit d'un processus en trois étapes : 1) le Premier ministre, le ministre des Finances et le trésorier établissent des limites de dépenses pour l'ensemble du gouvernement et pour chaque portefeuille; 2) les ministres de chaque portefeuille – sous la direction d'un ministre principal du conseil des ministres – élaborent une présentation budgétaire relative au portefeuille dans laquelle ils dressent la liste des recommandations concernant l'attribution des augmentations et des réductions selon les priorités (ces recommandations sont examinées par le ministère des Finances qui rédige de courtes notes appelées « Green Briefs » — mémoires verts); 3) dans le cadre d'une série de réunions du comité d'examen des dépenses du conseil des ministres qui s'étalent sur

deux mois, le ministre principal du portefeuille soumet sa présentation budgétaire que le ministre des Finances passe au crible. Lorsque le comité a terminé d'examiner et de modifier ces présentations, elles deviennent des « Portfolio Budget Statements » (énoncés budgétaires du portefeuille) et sont intégrées au budget déposé par le trésorier. En Australie, le budget comprend un énoncé de la politique économique et financière de même que des documents détaillés sur les prévisions de dépenses et les crédits (soit le Budget et le Budget des dépenses au Canada).

4. Le *Joint Committee of Public Accounts* (1915 – 1997) est devenu le *Joint Committee of Public Accounts and Audit* en 1998.
5. Consulter le site à l'adresse <http://www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/accrualbudget/inqinde2.htm> pour obtenir des précisions sur la commission d'enquête, des liens avec toutes les présentations ainsi que la transcription des audiences publiques.

6. La création du groupe *Future of Finance* pourrait bien être la preuve la plus officielle de ce débat, mais elle est loin d'être la seule voire la plus importante source d'idées. La culture d'innovation dans le domaine de la réforme du secteur public du DoFA est forte et concurrentielle et elle remonte aux toutes premières années du ministère (Wanna *et al* 1996). Les dirigeants actuels estiment qu'il est toujours possible de s'améliorer et d'apporter des réformes.

Bibliographie

Andrews, G, Helbegy, S. et Wanna, J., 1998, *The Changing Role of the Central Budget Agency*, document présenté dans le cadre de la conférence « Insight '98 », du 23 au 26 février, Hôtel Hyatt, Canberra.

Costello, P., 2001, *The Budget Speech 2001-02*, prononcé le 22 mai 2001 lors de la deuxième lecture du projet de loi de crédits (n° 1), 2001-02, House of Representatives, Canberra.

JCPA (Joint Committee of Public Accounts), 1995a, *Accrual Accounting: a Cultural Change*, Rapport n°338, AGPS, Canberra.

JCPA (Joint Committee of Public Accounts), 1995b, *Financial Reporting for the Commonwealth: Towards Greater Transparency and Accountability*, Rapport n°341, AGPS, Canberra.

JCPAA (Joint Committee on Public Accounts and Audit), 2001a, *Review of the Accrual Budget Documentation: Terms of Reference*, 2 avril 2001 (www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/accrual-budget/tor.htm).

JCPAA (Joint Committee on Public Accounts and Audit), 2001b, *Review of the Accrual Budget Documentation: Terms of Reference*, communiqué de Bob Charles, député, président du JCPAA, 20 juin (www.aph.gov.au/house/committee/jpaa/200601.htm).

Luder, K., 2001, *Research in Comparative Governmental Accounting over the Last Decade*, document présenté dans le cadre de la septième conférence CIGAR à Valence, les 14 et 15 juin 2001.

MAB (Management Advisory Board), 1997, *Beyond Bean Counting: Effective Financial Management in the APS – 1998 and Beyond*, AGPS, Canberra.

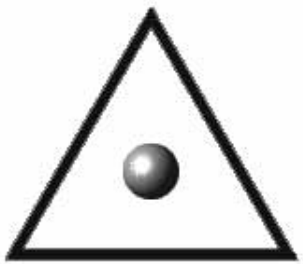
Olson, O., Guthrie, J., et Humphrey, C. (rédacteurs), 1998, *Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Treasury, 2001, *Submission to the Joint Committee of Public Accounts and Audit Review of Accrual Budget Documentation*, juin 2001.

Vertigan Review, 1999, *Review of Budget Estimates Production Arrangements*, (Michael Vertigan) DoFA, Canberra, 28 juillet.

Wanna, J., Kelly, J. et Forster, J., 2001, *Managing Public Expenditure in Australia: Lessons from Experience*, Allen & Unwin, Sydney.

Wanna, J., Kelly, J. et Forster, J., 1996, *The Rise and Rise of the Department of Finance, Canberra Bulletin*, vol. 82:53-62.



Samson & Associés

Samson & Associés est une firme d'experts-conseils qui se spécialise dans les techniques de gestion éprouvées.

Notre vaste champ d'expertise nous permet d'offrir de multiples services :

- ◆ Vérification interne
- ◆ Formation et développement
- ◆ Vérification de Subventions et Contributions
- ◆ Gestion financière
- ◆ Consultation de gestion
- ◆ Évaluation et projets spéciaux
- ◆ Comptabilité

L'ensemble de nos services sont offerts dans les deux langues officielles

Au cours des dix dernières années, nous consultants ont permis à Samson & Associés de se mériter une réputation qui véhicule l'excellence et le travail de qualité supérieure. La quantité de travail constamment offerte à la firme démontre à la fois, la confiance que nos clients nous attribue, et la qualité de nos services. Nous sommes disponibles afin de vous appuyer dans l'atteinte de vos objectifs de gestion. L'ensemble de nos ressources vous sont offertes au meilleur rapport qualité-prix et ce en plus de promouvoir la plus haute qualité de service, de s'adapter à votre environnement, d'offrir des solutions innovatrices et de primer les dimensions humaines.

Notre équipe de gestion :

- ◆ Pierre Samson, M. Sc., FCGA, Président
- ◆ Luc Duciaume, CGA, BAA, Vice-président, Vérification subventions & contributions
- ◆ Daniel St-Onge, BAA, Vice-président, Formation et développement
- ◆ Louis Desrosiers, M. Sc. Vice-président, Évaluation et projets spéciaux
- ◆ Robert Lalonde, M.Sc. Comm, FCGA, Vice-président, Vérification interne
- ◆ Marilyn Perron, Directrice des opérations

Nos conseillers :

- ◆ Jean-François Abgrall, Ph. D
- ◆ Albiny Soucy
- ◆ Pierre Lanthier, BAA
- ◆ Stan Coolen, CGA
- ◆ Ian Wood
- ◆ Ted Pender, BAA
- ◆ Louise Perron, CMA, MBA
- ◆ Mélissa Pesant, BAA
- ◆ Lise Robitaille, M. Sc
- ◆ Kathy Simoneau, BAA
- ◆ Marcel Nolet, CGA
- ◆ Eric Arsenault, BAA
- ◆ Claude Théoret
- ◆ Greg Milanovich, BAA
- ◆ Martine Caron, CA, CPA
- ◆ Fernand Charron
- ◆ Jocelyne Charron, CMA
- ◆ Mark Dillon, CA
- ◆ Sylvain Dompierre, CGA

Comment nous joindre :

Samson & Associés, 60, rue Hôtel-de-Ville, Hull, Québec, J8X 2E2, Tél. : 819•772•0044 Téléc. : 819•595•9094
 Courriel : samson@samson.ca Site Internet : <http://www.samson.ca>

Projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages (APGV)

Kathleen Donahue

Kathleen Donahue a récemment joint le Projet d'Actualisation de la Politique du gouvernement sur les Voyages; Kathleen est en charge des communications. Elle a détenue plusieurs postes au gouvernement du Canada au Partenaires pour l'Investissement au Canada, Spectre Technologies de l'information et Télécommunications de l'Industrie Canada.

Kathleen Donahue

Aperçu du projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages

Le projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages (APGV) coordonne la mise en œuvre de l'initiative d'actualisation de la politique des voyages annoncée par le secrétaire du Conseil du Trésor le 26 juin 2000. Le projet vise à réviser le Programme de voyages d'affaires dans l'administration fédérale. Tel qu'annoncé, le projet porte sur cinq éléments clés des voyages :

1. Procédures et politiques gouvernementales sur les voyages;
2. Dispositions du gouvernement concernant les hôtels, le transport aérien, la location d'automobiles et le transport ferroviaire;
3. Utilisation des cartes de crédit du gouvernement;
4. Utilisation des applications de haute technologie et du commerce électronique

pour les préparatifs de voyages par mode électronique, la gestion des dépenses et l'administration; et

5. Partenariat accru avec le secteur privé dans la gestion et l'administration des voyages au gouvernement et la prestation de services de voyages.

Le projet sera complété d'ici la fin de l'exercice financier 2004-2005 (mars 2005) parallèlement aux échéances du projet Gouvernement en direct (GED).

Les voyages constituent une modalité de prestation des programmes et des services gouvernementaux

Comme l'a indiqué le vérificateur général « L'exécution de programmes et d'opérations du gouvernement requiert des déplacements. Des voyages sont effectués parce que les programmes l'exigent... Les fonctionnaires se déplacent pour rencontrer le public au foyer, dans la collectivité et sur les lieux de travail. Ils

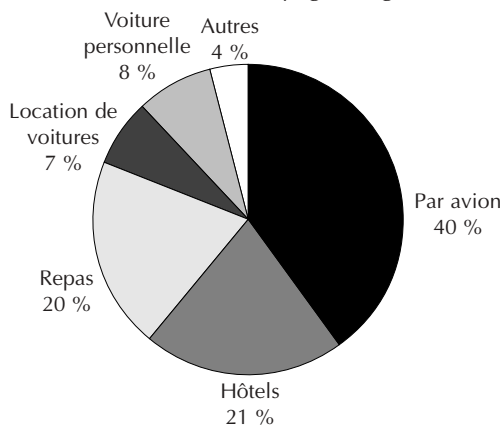
rendent ainsi la fonction publique fédérale plus visible pour les Canadiens. Voyager fait partie des conditions d'emploi ou de travail des fonctionnaires... Nos travaux révèlent que les déplacements font partie intégrante des opérations du gouvernement et qu'ils constituent l'un des moyens d'exécuter les programmes. Par ailleurs, les déplacements représentent un investissement considérable de temps et d'argent pour l'ensemble du gouvernement. »

1995 - Rapport du vérificateur général du Canada
- Mai - Chapitre 7 - Les déplacements et l'accueil

Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le gouvernement du Canada employait plus de 200 000 personnes dans 22 ministères fonctionnels et quelque 100 autres entités organisationnelles (organismes, sociétés d'État, offices, commissions, tribunaux, etc.). Les fonctionnaires canadiens sont répartis dans plus de 1 100 localités à travers le Canada et travaillent ou voyagent

Figure 1: Frais de voyage du gouvernement (meilleures estimations)

Ventilation des frais de voyage du gouvernement



Frais de voyage (frais de voyage directs) **1,2 milliard**

Frais d'administration (25 % des frais de voyage) (frais de voyage indirects) **300 M\$**

Données les plus récentes sur les frais de voyage (1999-2000). Ces hypothèses représentent les données les plus précises à notre disposition à l'heure actuelle

Voyages par avion ? **400 000**

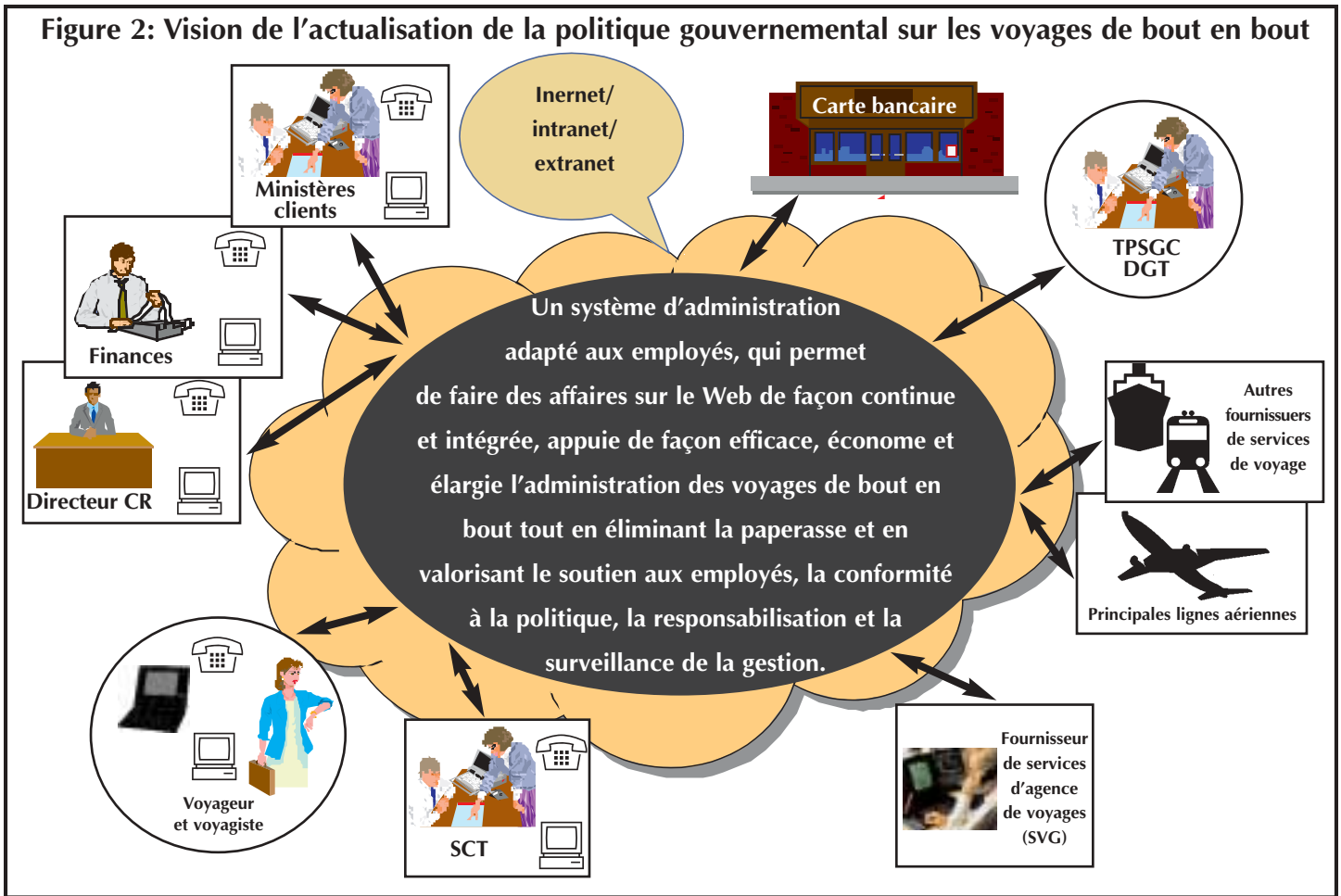
Voyages par d'autres moyens ? **800 000**

Dépenses pour les voyages par avion ? **480 M\$**

Frais d'hébergement dans les hôtels **250 M\$**

Frais de location de voitures ? **84 M\$**

Frais d'utilisation de voitures personnelles ? **100 M\$**



dans plus de 145 pays à travers le monde.

Nécessité de la modernisation de la politique gouvernementale sur les voyages

Les voyages sont une importante modalité de prestation de services pour le gouvernement. Pour répondre à la nécessité d'améliorer la prestation des services aux Canadiens, le gouvernement a lancé une stratégie d'actualisation portant sur tous les aspects des voyages, allant d'une politique renouvelée sur les voyages à des processus commerciaux rationalisés et des outils modernes. Par conséquent, le programme des voyages du gouvernement sera en mesure de mieux appuyer la prestation des services, d'assurer des opérations et des programmes plus efficaces et de mieux répondre aux besoins des personnes en voyage d'affaires qui sont au service des Canadiens.

Nombre actuel de voyages et dépenses (exercice financier 1999-2000)

En terme de chiffres, le gouvernement

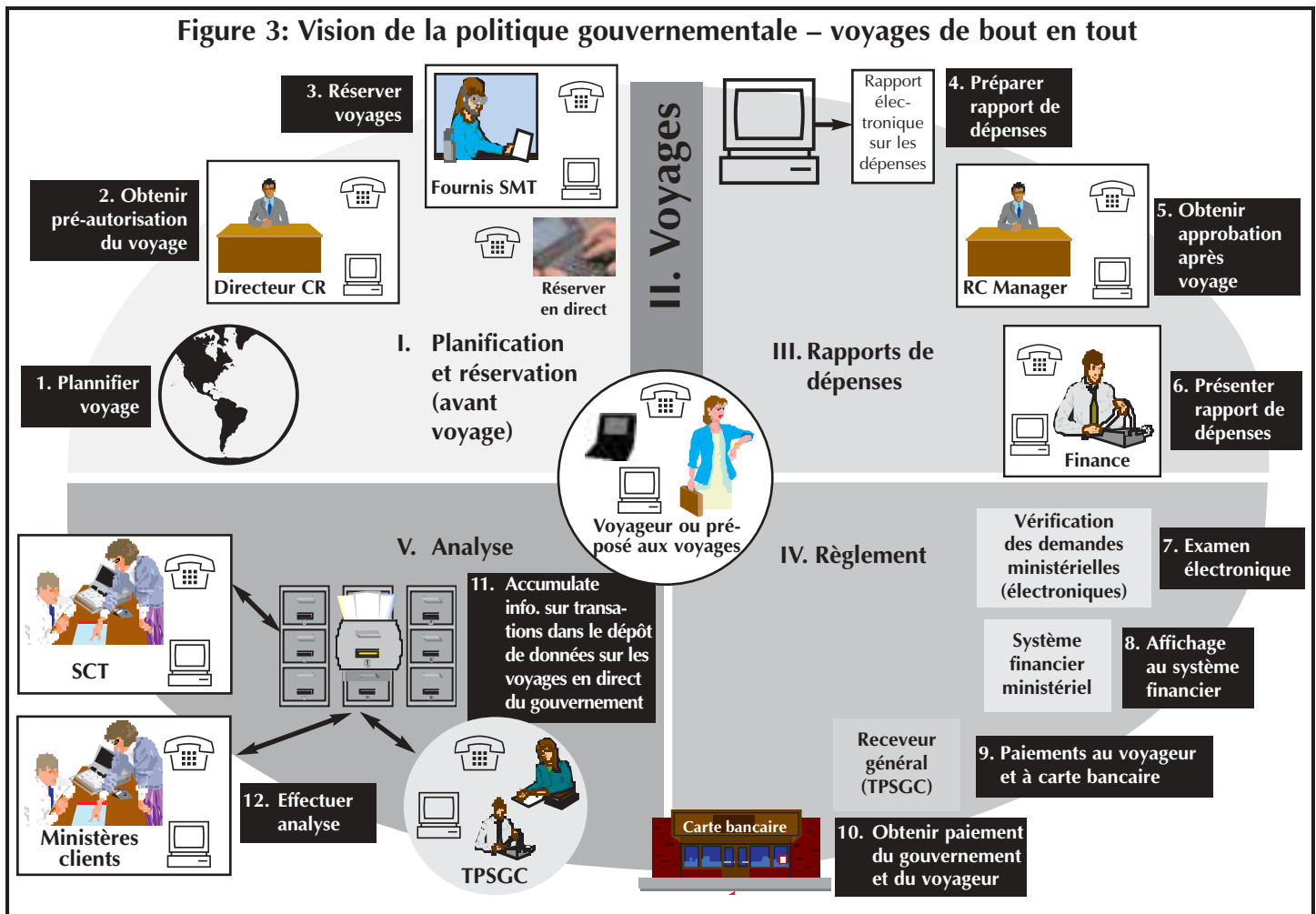
dépense environ 1,2 milliard de dollars et plus par année pour les coûts directs des voyages et un montant additionnel de 300 M \$ est dépensé pour les coûts indirects associés à l'administration des voyages (Figure 2). Ces chiffres incluent TOUS les ministères et les organismes fédéraux, le ministère de la Défense nationale et tous les autres organismes, offices, commissions et tribunaux. Les coûts indirects incluent les frais engagés à l'administration centrale et dans les régions par tous les ministères et les organismes en vue d'administrer les différents processus associés à l'administration des voyages et en vue d'assurer la conformité aux dispositions des politiques et des procédures sur les voyages de l'administration centrale et des régions.

Environ 60 % de tous les fonctionnaires fédéraux dans les ministères font affaire avec le Service central des voyages du gouvernement (SVG) pour le transport aérien commercial et, dans de nombreux cas, pour obtenir des services additionnels tels que les hôtels et la location d'automobiles. BTI

Canada a signé un contrat administré par la Direction de la gestion des transports (DGT) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et assure actuellement le service. Sauf pour quelques exceptions près, l'utilisation des outils de haute technologie et de commerce électronique moderne pour l'administration des voyages en est à ses débuts dans les ministères fédéraux, et en général ceux-ci ont du retard par rapport aux grandes organisations semblables dans le secteur privé qui s'occupent des voyages.

À la recherche d'une solution efficace

Le programme actuel sur les voyages crée un fardeau administratif inutile pour les employés et les gestionnaires et ne répond pas à tous les besoins des gestionnaires en matière d'information, de supervision et de prise de décisions. L'administration fédérale engage des dépenses considérables pour l'approvisionnement, l'administration, la gestion, les assurances et le règlement des comptes reliées aux activités ministérielles pour les voyages. Par ailleurs, les processus



et les systèmes actuels pour l'approbation, l'autorisation et le remboursement des déplacements sont à la fois complexes et à forte concentration de main-d'œuvre. Il serait avantageux de les simplifier et d'utiliser des outils et des processus différents et nécessitant moins de travaux d'écriture.

Dans ce contexte, le gouvernement cherche une manière innovatrice d'automatiser, de simplifier, de rationaliser et d'améliorer davantage les éléments financiers de l'ensemble des procédures de voyage à partir de l'étape de planification des voyages jusqu'au rapprochement et au règlement des comptes et à l'analyse et la communication des données. Nous espérons que la solution de rechange permettra de rationaliser les aspects financiers des voyages : gérer la nécessité des avances de voyage ; traiter différentes monnaies ; verser les paiements aux vendeurs ; rembourser les employés au moment opportun ; créer un processus uniforme et de plus en plus informatisé grâce à une forte

interopérabilité avec les systèmes financiers du gouvernement ; et automatiser considérablement la fonctionnalité de la vérification en vue de réduire les opérations manuelles sauf pour des situations exceptionnelles. Elle inclura également un réseau/système de soutien pour les voyageurs en vue d'offrir de l'aide aux employés pour diverses situations d'urgence (notamment pour les questions liées à la santé, à la logistique, aux problèmes de température, aux pertes de tout genre, etc., qui ont un impact sur la santé, la sécurité, le confort et le bien-être des employés en voyage d'affaires).

Service de voyage complet

Le diagramme ci-joint (Figure 3) offre un aperçu complet du cycle du processus à suivre pour les voyages que la solution recherchée par l'entremise d'une future demande de propositions est supposée offrir. Tel qu'indiqué dans ce diagramme, le cycle complet pour les voyages envisagé par

le gouvernement peut être réparti en cinq étapes distinctes :

- I. Planification et réservations** (avant le voyage), incluant trois principales étapes : (1) planifier le voyage ; (2) obtenir une autorisation préalable ; (3) faire des réservations (utiliser les méthodes traditionnelles – téléphone, agence offrant tous les services – ou les outils pour faire des réservations par voie électronique)
- II. Voyages**, où l'employé bénéficie des services de soutien assurés par le réseau de soutien offert aux employés
- III. Rapport des dépenses**, l'employé (4) prépare le rapport des dépenses par voie électronique et remplit les formulaires obtenus à l'avance auprès des services ministériels des cartes de voyage et éventuellement d'autres fournisseurs de services de voyage ; (5) demande l'approbation du voyage auprès de son supérieur et (6) présente, par voie électronique, le rapport des dépenses aux

fins d'examen et de paiement

- IV. Règlement**, (7) le rapport des dépenses est examiné automatiquement en vue d'assurer la conformité à la politique ; (8) les détails financiers associés au rapport des dépenses approuvé sont affichés dans le système financier (« Grand Livre du gouvernement ») dans différents ministères et organismes ; (9), (10) les paiements aux voyageurs et à la banque des cartes de voyage du ministère sont versés; et
- V. Analyse**, étape à laquelle on termine le cycle de collecte de l'information concernant l'administration des voyages du gouvernement par l'entremise de : (11) la collecte continue de l'information sur les transactions dans le service d'archives des données sur les voyages du gouvernement et (12) l'analyse de l'information dans le service d'archives pour diverses raisons, allant de la surveillance et l'analyse des politiques à l'analyse comparative, à la gestion et aux rapports au Parlement.

Nouveaux principes régissant la politique sur les voyages

Le projet d'actualisation de la politique sur les voyages est également ancré dans une nouvelle politique sur les voyages fondée sur les principes suivants que le gouvernement et ses agents de négociation ont également approuvés :

1. **CONFIANCE** – accroître le pouvoir et la latitude des employés et des gestionnaires d'agir d'une manière juste et raisonnable
2. **FLEXIBILITÉ** – créer un environnement dans lequel les décisions de gestion répondent au mieux aux besoins et aux préférences des employés, et aux nécessités du service dans la détermination des préparatifs de voyage

3. **RESPECT** – créer un environnement sensible aux besoins des employés et des processus favorables aux voyages

4. **VALORISATION DES GENS** – reconnaître les employés d'une manière professionnelle tout en soutenant les employés, leurs familles, leur santé et la sécurité des voyages

5. **TRANSPARENCE** – assurer l'application cohérente, juste et équitable de la politique et de ses pratiques

6. PRATIQUES DE VOYAGE MODERNES –

a. Adopter des pratiques de gestion des voyages qui soutiennent les principes et tiennent compte des tendances et des réalités de l'industrie des voyages

b. Élaborer et implanter le cadre et la structure de responsabilisation des voyages appropriés

Le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille actuellement sur les modifications à apporter au guide et aux directives sur les voyages en vue de simplifier leurs dispositions et d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des voyages ainsi que l'administration des voyages.

Contexte du projet

Le projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages est entrepris dans le cadre de changements permanents importants dans l'industrie des voyages au niveau mondial et parce qu'il est nécessaire d'harmoniser et de synchroniser nos approches avec les pratiques exemplaires de l'industrie. Le projet contribue également à plusieurs initiatives fédérales actuelles.

Plus particulièrement, l'élément du projet portant sur les technologies de l'information et le commerce électronique contribue directement à la prestation des services gouvernementaux en direct et permet

d'harmoniser les politiques du gouvernement fédéral, de rationaliser ses processus administratifs et de former ses employés en vue de la transition aux services en direct. Grâce à la modernisation des processus commerciaux et aux méthodes de commerce électronique nécessitant la participation des citoyens, des fournisseurs des services de voyage et des fonctionnaires fédéraux, le gouvernement sera en mesure de substituer les transactions électroniques pour un grand nombre de processus manuels et nécessitant des travaux d'écriture.

De plus, le projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages appuie directement la modernisation de la fonction de contrôleur, c'est-à-dire :

1. renforcement de l'information financière et non financière au sujet de l'administration et du rendement des programmes de la fonction relative aux voyages au gouvernement;
2. gestion axée sur les résultats et communication plus efficaces;
3. renforcement de la responsabilisation des gestionnaires et transparence accrue en ce qui a trait à la fonction relative aux voyages; et
4. efficacité accrue de la gestion des risques pour la fonction relative aux voyages au gouvernement. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages, veuillez communiquer avec :

M^{me} Kathleen Donohue

Bureau du projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages

Téléphone: (613) 952-5053

Télécopieur: (613) 941-4477

Courriel: donohue.kathleen@tbs-sct.gc.ca

Site Web: http://www.tbs-sct.gc.ca/travel/travel_e.html ■

Grandissons ensemble

14^e Atelier de la gestion du secteur public Regina (Saskatchewan)

Des gens de partout au Canada ont participé au 14^e Atelier annuel de la gestion du secteur public (AGSP). C'est la section nouvellement formée de Regina de l'Institut de la gestion financière qui était l'hôte de cet atelier qui s'est tenu du 27 au 29 mai 2001.

Le quartier général de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) étant situé à Regina, les participants ont eu droit, avant l'Atelier, à une visite du laboratoire médico-légal et du musée de la GRC. Le laboratoire médico-légal n'étant habituellement pas ouvert au public, le comité tient à remercier grandement Darrell McFadyen d'avoir organisé cette activité spéciale qui a permis aux participants de visiter les laboratoires d'ADN, de chimie et de balistique. Au musée, il a été possible d'en connaître davantage sur l'histoire de la GRC, de la région et du dépôt.

Le jour suivant, Germain Tremblay, Bob Cochran et Linda McKay, co-présidents de l'Atelier, ont officiellement ouvert l'AGSP. L'honorable Eric Cline, ministre des Finances de la Saskatchewan, et Rod Monette, du Secrétariat du Conseil du Trésor, ont souhaité la bienvenue aux par-



Le comité organisateur de l'AGSP 2001 avec Linda McKay tenant le trophée de défi de l'AGSP.

participants. Le premier jour, le discours d'ouverture a été prononcé par Dan Perrins, sous-ministre du premier ministre de la Saskatchewan. M. Perrins a parlé des changements et des défis auxquels fait face la fonction publique : main-d'œuvre vieillissante, rivalité avec le secteur privé, concii-

liation travail-famille et formation des fonctionnaires de demain au moyen de programmes uniques tels que le mentorat et le programme d'alternance travail-études (coop).

Le reste de l'avant-midi a été très chargé avec des séances simultanées telles que la



Bob Cochran - co-président de l'Atelier de la gestion du secteur public



Linda McKay, co-président de l'Atelier de la gestion du secteur public et Germain Tremblay, président de l'Institut de la gestion financière du Canada

Fonction de contrôleur moderne, Créer des liens avec les collectivités autochtones, Équilibre entre la reddition de comptes et l'autonomie et La vérification : Questions d'intérêt actuelles. Après une pause, d'autres séances simultanées ont eu lieu sur des sujets tels que la gestion financière en Colombie-Britannique, *la Gestion financière et les questions de reddition de comptes, Le projet de reddition des comptes en Saskatchewan* et la vérification législative.

Au cours du dîner, Ian Rea, président provincial des comptables en management accrédités (CMA) de la Saskatchewan, a adressé quelques mots aux participants. L'AGSP de Regina tient à remercier les CMA de la Saskatchewan, un des commanditaires de l'atelier.

Après le dîner, d'autres séances simultanées ont eu lieu. Elles portaient sur la *fonction de contrôleur, la Co-gestion des ressources forestières en Saskatchewan* et la mise en œuvre du tableau de bord équilibré à SaskTel. Ces séances furent suivies de présentations spéciales sur le Gouvernement en direct (GeD) faites par des membres de l'Imprimeur de la Reine de la Saskatchewan, un groupe en charge du GeD et des membres du Programme de formation des aides judiciaires de la Cour

autochtone de la Saskatchewan. La journée s'est terminée avec un groupe d'experts qui a abordé la question des défis auxquels fait face le secteur public.

En soirée, un banquet a été donné. Un spectacle de danseurs autochtone reconnues à l'échelle internationale était présenté simultanément. Les gens présents au banquet ont été séduits par la puissance des tambours, l'énergie des danseurs et la beauté des costumes. Linda Roy, de la Banque Nationale du Canada, un des principaux commanditaires de l'atelier, est venue adresser quelques mots à l'auditoire. Après le banquet et le spectacle, les activités se sont poursuivies avec une soirée dansante.

La deuxième journée, M. Ron Bilodeau, secrétaire du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé du Canada, a prononcé le discours d'ouverture. M. Bilodeau a émis ses commentaires sur l'orientation future de la gestion dans le secteur public et a félicité l'IGF pour sa contribution au perfectionnement des fonctionnaires.

La première séance de la journée, présentée par Basil Orsini du Bureau de la vérification interne de Développement des ressources humaines Canada, était intitulée *Comment les indicateurs de performance per-*

mettent d'assurer une mise en œuvre stratégique de la gestion du risque. Elle était suivie d'une séance sur la comptabilité juridique et les enquêtes animée par un représentant de Deloitte & Touche LLP.

Juste avant le dîner de la deuxième journée, un représentant de Free Balance a fait un court exposé. Nous remercions Free Balance, un des commanditaires majeurs de l'Atelier. La séance de clôture de l'AGSP 2001, animée par Stan Amaladas, expert-conseil principal en apprentissage chez Formation et perfectionnement Canada, a porté sur le leadership. Les participants sont ressortis inspirés de ce colloque.

Le comité organisateur de l'AGSP était très heureux d'avoir eu la chance d'apprendre de ses collègues de partout au Canada et de grandir avec eux. Nous avons déjà bien hâte de revoir nos anciens amis et d'en rencontrer de nouveaux au 15^e AGSP qui se tiendra à Fredericton en mai 2002.

Nous remercions également nos nombreux commanditaires grâce à qui l'événement fut un véritable succès : la Banque nationale du Canada, CMA Canada (Saskatchewan), Imprimeur de la Reine (Saskatchewan), Free Balance, Canadian Bonded Credits Limited, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Influatec. ■



MLL

Management Consultants Inc.
Conseillers en gestion inc.

< < < ACCRÉDITÉ ISO 9002 > > >

Nous sommes un cabinet de conseillers et de vérificateurs professionnels engagés, dont la raison d'être est de contribuer à la réussite de notre clientèle par l'entremise de services et de solutions de qualité exceptionnelle:

- Jean-Pierre Dubeau, CMC, FCA
- Robert D'Aoust, MBA, CA, CFE
- Francine Côté, CA, CISA
- Joanne Chenail-Trépanier, CA, CFE

- STRATÉGIE ET PLANIFICATION
- GOUVERNANCE ET CADRES DE GESTION
- PERFORMANCE ET PRODUCTIVITÉ
- GESTION DE L'INFORMATION ET SYSTÈMES
- GESTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLES
- VÉRIFICATION INTÉGRÉE ET D'ASSURANCE
- JURI-COMPTABILITÉ
- CONTRATS ET CONTRIBUTIONS

■ 500-214 chemin Montréal, Ottawa (Ontario) K1L 8L8
■ Tél.: (613) 745-7323, Fax: (613) 745-9584
■



Pourquoi (Wyatt) ERP?

David Jones

En 1929, l'ancien policier de Dodge City, Wyatt Earp, est décédé paisiblement dans son sommeil. Ainsi s'éteignait une légende de l'Ouest américain et un héros de la célèbre fusillade du OK Corral, survenue cinquante ans auparavant.

Charlie Chaplin l'a rencontré une fois sur un plateau de tournage à Hollywood et lui aurait dit : « Vous êtes ce type de l'Arizona, n'est-ce pas? Vous avez dompté les méchants, hum? » Son biographe l'a décrit comme « un héros sans tache qui a mâté les bandits de l'Ouest à l'aide de son revolver et qui a rétabli, sur son passage, l'ordre public partout où il s'est rendu. » D'autres personnes avaient des avis différents et, après la publication de sa biographie, des critiques ont fusé de toutes parts, s'attaquant à ce qu'on prétendait être une histoire de fiction.

Eh bien, que savons nous vraiment du marshal Earp?

- Il était assez mal connu à son époque.
- Il avait cependant, dans certains milieux, la réputation d'être « très capable », « sans peur », « convaincant » et « efficace ».
- Il était incompris et on a exprimé de nombreuses allégations défavorables d'inconduite à son égard, dont une tendance à agir à son avantage sans se préoccuper assez des gens pour lesquels il travaillait.
- On l'a accusé de désir immodéré de s'élever, en affirmant avoir contribué, beaucoup plus qu'il ne l'a vraiment fait, à la paix et à une saine gestion publique.

Voilà Wyatt Earp. Cependant, qu'est-ce que cela a à voir avec « Le bureau de l'avenir? » Le nom de ce fameux policier nous rappelle « ERP » - AKA, (également connu sous l'appellation) « *enterprise resource planning* (progiciel de gestion intégrée), système qui intègre toutes les facettes de l'entreprise, dont la planification, la fabrication, les ventes et le marketing. En raison de la popularité croissante de l'ERP, des applications logicielles ont vu le jour afin d'aider les gestionnaires d'affaires à le mettre en œuvre. »

En langage profane, l'ERP est une approche d'entreprise à l'informatique : les applications doivent appuyer les activités et être conçues et réalisées afin de fonctionner dans le cadre d'un ensemble intégré. Les shérifs de l'histoire d'ERP sont, en grande partie, SAP, Baan, PeopleSoft et Oracle. Ces « étoiles » abordent la « gestion et l'optimisation du processus d'approvisionnement », l'« emmagasinage des données », la « gestion des ressources des réseaux », la « gestion logistique », ainsi que la « gestion et le contrôle »; toutes ces fonctions semblent être axées sur la « réalisation d'un avantage concurrentiel ».

Tout le monde, ou presque, serait d'accord avec tout ce qui précède, mais alors, pourquoi tant parler d'ERP? La plupart des gens n'en ont jamais entendu parler et, parmi ceux qui le connaissent, nombre d'entre eux peuvent avoir obtenu une version très déformée. L'ERP est souvent présenté comme une « application majeure », qualificatif que les auditoires plus avisés (et plus pauvres) ont déjà entendu de la part de ceux qui faisaient la promotion de cette solution, et non de ceux qui étaient sur place ou qui aidaient à définir le problème.

Ces derniers temps, les citoyens comprennent beaucoup mieux la technologie et sont beaucoup moins disposés à ouvrir toute grandes les portes du saloon à n'importe quel cow-boy qui erre en ville. Même si l'étoile du shérif brille de tous ses feux et qu'il possède une arme très puissante, ils se demandent s'il s'agit de la solution dont ils ont besoin. En fait, si cette solution s'avère possible, ils demandent très prudemment :

- Avez-vous vraiment besoin d'un « tueur à gages » ou ne devez-vous pas faire le travail vous-même (c.-à-d. faire appel à l'impartition)?
- Devez-vous recommencer à zéro ou pouvez-vous tirer parti de votre investissement actuel (c.-à-d. redéfinir)?

Telles sont les questions que nous entendons de la part des citoyens qui flânent sur la



David Jones

David a été directeur général municipal et gestionnaire au Conseil du Trésor. Il est présentement cadre à la GRC, où il dirige le Bureau des pratiques de gestion du DPI. Actif dans le milieu de la gestion de l'information et du savoir, il est souvent invité à écrire des articles et à livrer des exposés sur la technologie dans les affaires. David a été président du Forum interministériel sur la gestion du savoir et conseiller à la Royal Roads University. Il a nommé récemment professeur honoraire de l'University of King's College pour ses efforts soutenus dans le domaine de la formation et de l'encadrement en gestion.

promenade dans la chaleur de l'été qui s'achève. Les personnes qui connaissent l'application de la loi, soit celles dont le gain dépend de la performance du système, sont un peu plus prudentes relativement, entre autres, à ce qui suit :

- Une seule solution peut-elle convenir à toutes les applications de façon intégrée (c.-à-d. existera-t-il jamais une informatique « d'entreprise » livrée de façon opportune)?
- Même dans l'affirmative, cette solution peut-elle répondre à tous vos besoins à ce chapitre (c.-à-d. appuyer, améliorer et accélérer divers procédés administratifs); et
- Existe-t-il un grave danger à établir un lien trop serré avec un fournisseur, une technologie, voire une architecture de système, en cette époque de changement phénoménal?

Les anciens appuyés sur le poteau d'attache en ont vu d'autres, de nombreux héros et des scélérats avant l'arrivée de Wyatt. Ils sont conscients que malgré le passage de celui-ci, bien d'autres prendront sa place. Ce qui les inquiète vraiment en cette époque de pressions sur la livraison et sur l'économie, c'est de se retrouver avec Wyatt à Boot Hill. Pouvons-nous obtenir, de la part de la collectivité des technologies de l'information, une certaine assurance qu'il s'agit d'une vague (solide) de l'avenir et non seulement d'un spot sur l'écran de radar? ■

Les dernières nouvelles au sujet des normes
en matière de comptabilité dans le secteur public

Les normes comptables internationales du secteur public Quelle est leur importance pour les gouvernements au Canada ?

Martha Jones Denning

Le comité du secteur public (International Public Sector Committee - IPSC) est un comité permanent de la Fédération internationale des comptables (IFAC). La IFAC est une organisation à but non lucratif, non gouvernementale, apolitique et regroupant les associations comptables à l'échelle internationale. Établi en 1986, le IPSC a pour mandat d'aider, au moyen d'une coordination à l'échelle mondiale, ceux qui s'intéressent aux questions de présentation des informations financières, de comptabilité et de vérification dans le secteur public. Il étudie aussi, au besoin, l'impact sur le secteur public de questions portées à l'attention des autres comités de la IFAC telles que l'éducation, la technologie, la gestion financière et l'éthique. Les membres du IPSC proviennent des associations professionnelles des pays membres. Le « secteur public » couvert par le mandat du IPSC comprend les gouvernements nationaux, les gouvernements régionaux (c.-à-d. état, province et territoire), les Administrations locales (c.-à-d. ville, municipalité, etc.) et les entités gouvernementales qui s'y rattachent (c.-à-d. les agences, commissions, entreprises, etc.)

Le Canada participe activement aux travaux du IPSC et y délègue un membre et un conseiller technique – les trois organismes comptables principaux du Canada sont représentés à tour de rôle, soit les comptables agréés, les comptables généraux licenciés et les comptables en management accrédités. Depuis le 1^{er} juin 2000, le délégué canadien au sein du IPSC est David Rattray, vérificateur général adjoint du Canada. Il remplace Erik Peters, FCA, vérificateur provincial de l'Ontario, qui

continue à représenter l'ICCA à titre de conseiller technique. Un des buts du CCSP est de promouvoir la cohérence des objectifs en matière d'établissement des principes comptables généralement reconnus avec les autres organismes responsables de l'établissement de normes. À cette fin, le CCSP offre donc un solide appui technique au délégué canadien au sein du IPSC et à son conseiller technique.

Le projet de normalisation du IPSC

Au cours des deux dernières années, le IPSC a publié des normes en matière de comptabilité et de présentation des informations financières pour les gouvernements et leurs organismes dans le cadre du « Projet de normalisation » lancé par le IPSC vers la fin de 1996. Le Projet de normalisation est un projet à long terme d'établissement et de publication de normes comptables et de conseils visant l'amélioration de la prise de décisions, de la gestion financière et de la comptabilité gouvernementales à l'échelle internationale. Le premier volet du Projet de normalisation devrait être complété en mars 2002.

Le IPSC a donc consacré ses plus récents efforts à la réalisation de ses engagements pour la première phase du projet, conformément aux ententes conclues avec ceux qui financent ce projet. Ce financement est assuré jusqu'en novembre 2001 et on cherche présentement des fonds supplémentaires pour la seconde phase. Les financiers actuels sont la Banque Mondiale, la Banque de développement asiatique, le Programme de développement des Nations Unies, le Fonds monétaire international (FMI) et la FIC. La Banque de développement interaméricaine a l'intention de con-



Martha Jones Denning

Martha Jones Denning est directrice au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Comptable agréée, elle est à l'emploi de l'ICCA depuis mars 1991. Avant de se joindre à l'ICCA, elle était gestionnaire de vérification chez KPMG à Toronto. La page du secteur public du site Web de l'Institut Canadien des Comptables Agréés se trouve à l'adresse suivante : www.icca.ca/Secteurpublic

tribuer au financement de la traduction des normes en espagnol.

Dans son article « Normes comptables du secteur public : faut-il mondialiser ou non ? » publié dans le numéro Hiver 2001 du *journal igf*, John Morgan, directeur Comptabilité gouvernementale, Division des politiques, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Canada, a décrit les travaux de la première phase du Projet de normalisation du IPSC.

Il est important de noter que la période de consultation pour l'exposé sondage 9, *Financial Reporting Under a Cash Basis of Accounting*, a été allongée. Bien que la majorité des membres du IPSC préparent des états financiers selon la comptabilité de caisse, relativement peu de réponses avaient été reçues à la première date d'échéance. Les organismes qui financent ce projet considèrent que cette norme est extrêmement importante. La plupart de ces organismes transigent principalement avec des pays en voie de développement dont les gouvernements et organismes gouvernementaux ne possèdent pas de systèmes modernes de comptabilité et de présentation des informations financières.

De plus, le IPSC et plusieurs de ses membres ont reconnu la nécessité d'élaborer un cadre pour la présentation des informations financières par les entités du secteur public. Ce cadre identifierait explicitement les concepts sous-jacents adoptés au cours du processus d'élaboration de la norme. Un tel cadre servira de guide à ceux chargés de la préparation et de la vérification des états fin-

anciers afin de résoudre les questions particulières qui ne font pas encore l'objet de normes distinctes. Le personnel du IPSC a lancé deux projets à cet égard – la définition du périmètre comptable et les objectifs de la présentation des informations financières.

L'avenir – la deuxième phase 2 du Projet de normalisation

Une fois la première phase du Projet de normalisation complété, le plan de travail prévu pour la seconde phase devrait comprendre les éléments suivants :

- L'harmonisation continue des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) avec les normes comptables internationales (International Accounting Standards – IAS) qui ont été publiées mais qui ne font pas partie de la première phase du Projet de normalisation. Ces IAS portent sur des questions telles que les rapports provisoires, l'abandon des activités, les actifs incorporels et l'agriculture ;
- les projets particuliers au secteur public tel que les recettes fiscales (et les recettes d'autres opérations sans compensation), les obligations résultant des politiques sociales (sans compensation), la présentation d'informations sur le rendement non financier, les ententes entre les secteurs public et privé, les budgets gouvernementaux et leur harmonisation avec les états financiers ;
- le besoin constant de communiquer avec ses membres et de les informer au sujet des activités du IPSC ;
- la traduction des documents du IPSC à l'étape finale de l'établissement des normes et peut-être même à l'étape des exposés sondages.

Les normes publiées par le IPSC le seront sous les auspices de la IFAC et des organisations membres. Chaque organisation membre de la IFAC, y compris l'ICCA, se doit d'appuyer les normes internationales. Le IPSC reconnaît qu'il ne peut forcer les gouvernements à adopter ses normes, cependant le comité croit que l'influence de la IFAC, des organismes comptables nationaux, des organismes multilatéraux de prêts et la collectivité des usagers peut faire en sorte que ces normes seront adoptées par les gouvernements intéressés à améliorer la transparence de la présentation de leurs informations financières.

Quel impact auront les IPSAS sur les gouvernements au Canada ?

Alors qu'un ensemble de normes internationales pour le secteur public est en train d'être élaboré, plusieurs questions se posent aux gouvernements du Canada :

- Quelle est l'importance relative des normes internationales en regard des recommandations du Manuel de la comptabilité dans le secteur public (CSP) de l'ICCA ?
- Est-ce que les normes internationales devraient avoir précedence sur les normes publiées dans le Manuel CSP ?
- Une fois les normes internationales élaborées, aurons-nous encore besoin du CCSP canadien ?

Laissez-moi vous faire part en premier de mon opinion sur la dernière question.

Nous avons besoin du CCSP même s'il existe des normes comptables internationales pour le secteur public.

Au moins pour un proche avenir, nous avons besoin d'un organisme canadien qui tient compte du contexte canadien lors de l'élaboration des normes comptables pour le secteur public. Le rôle de cet organisme peut cependant évoluer au fur et à mesure que l'ensemble des normes internationales devient de plus en plus complet. Par ailleurs, nous aurons toujours besoin d'un organisme canadien chargé de l'évaluation de l'impact des normes internationales sur le secteur public canadien et de l'élaboration de réponses approfondies qui reflètent, espérons-le, le consensus de l'ensemble du secteur public canadien.

Cependant, j'ajouterais même que l'organisme canadien chargé des normes comptables pour le secteur public jouera un rôle encore plus important dans l'avenir. Il ne devrait pas être un organisme qui s'occupe seulement de la coordination des réponses aux normes internationales proposées. Présentement, grâce au CCSP, tous les paliers de gouvernements au Canada – fédéral, provincial, territorial et local – ont un forum où leurs préoccupations et leurs priorités en matière de comptabilité et de présentation des informations financières peuvent être discutées. L'obligation de suivre un processus particulier d'élaboration des normes, et d'écouter et de se pencher sur les problèmes de ses membres freine parfois la résolution rapide des problèmes, contraire-

ment à ce que certains gouvernements souhaiteraient. Cependant, le CCSP s'efforce de régler les problèmes des gouvernements canadiens et de répondre à leurs priorités, leurs suggestions et leurs questions. Les gouvernements au Canada voudront continuer à faire connaître leur point de vue et à être entendus. Un organisme national responsable de la publication des normes nationales devrait porter plus d'attention à leurs préoccupations.

L'existence du CCSP ne veut pas dire cependant que les IPSAS ne sont pas pertinents pour les gouvernements canadiens. Ce que cela signifie toutefois c'est que le CCSP et l'ensemble des gouvernements doivent discuter du statut qui devrait être accordé aux IPSAS par les gouvernements canadiens lors de la préparation de leurs états financiers.

Au fur et à mesure que le nombre de normes internationales s'accroît, les recommandations du Manuel CSP devraient converger vers celles-ci

Il ne fait aucun doute que la convergence, à l'échelle mondiale, des normes comptables est un objectif aussi important pour le secteur public que pour le secteur privé. Les gouvernements sont des émetteurs de titres de créance importants et détiennent souvent des participations au capital. Ils participent donc aux marchés financiers mondiaux tout comme les entreprises et leurs opérations peuvent avoir des répercussions immédiates et importantes sur les marchés. Les crises financières et économiques qui ont pris naissance en 1998 dans certains pays d'Asie et atteint d'autres régions du monde ont démontré l'intérêt d'avoir une comptabilité et une présentation d'informations financières fiables et transparentes afin d'appuyer une prise de décision solide par les investisseurs, les prêteurs et les organismes de réglementation. J'ajouterais que les emprunteurs, tels que les gouvernements, ont aussi besoin d'une présentation des informations transparente et fiable et qu'une telle présentation, comparable d'un gouvernement à l'autre, est essentielle au fonctionnement efficace des marchés.

La convergence ne se traduit pas nécessairement par l'adoption automatique des normes d'un autre pays ou d'un organisme international. Il peut exister des raisons val-

ables pour qu'un pays conserve ses propres normes et son propre organisme d'établissement de normes tout en faisant son possible pour être aussi en accord que possible avec les normes internationales. Dans chaque pays, il peut y avoir des situations uniques qui ne feront pas l'objet de normes internationales et qui doivent être résolues. Les normes internationales étant nécessairement plus générales, elles devront cependant servir de base à l'élaboration de normes visant des circonstances particulières.

L'organisme canadien responsable de l'établissement des normes pour le secteur privé, le Conseil des normes comptables (CNC) de l'ICCA, a déclaré ce qui suit au sujet des normes internationales :

« *Les activités internationales ont gagné en importance dans le cadre de la mission du CNC. En l'absence de circonstances propres au Canada clairement identifiables, il est peu probable que le CNC adopte une nouvelle norme canadienne qui diffère de celles en vigueur sur le plan international. En conséquence, les activités des groupes comme l'International Accounting Standards Board (IASB) et le Financial Accounting Standards Board (FASB) ont une incidence considérable sur la normalisation au Canada.* »

La convergence est un de buts principaux du CNCI (chargé des normes internationales pour le secteur privé) et la structure de ce nouveau Conseil reflète cet objectif. Les sept organismes nationaux d'établissement de normes comptables accueille un membre permanent du CNCI (l'Australie et la Nouvelle-Zélande se partage un membre permanent). La constitution du CNCI entrevoit un partenariat entre le CNCI et ces organismes nationaux pour travailler de concert à la réalisation de la convergence des normes comptables à l'échelle internationale.

Le sept organismes nationaux d'établissement de normes sont :

Australie	Australian Accounting Standards Board (AASB) conjointement avec
Nouvelle-Zélande	New Zealand Financial Reporting Standards Board (FRSB)
Canada	Conseil des normes comptables (CNC)
France	Conseil national de la comptabilité (CNC)

Allemagne	Conseil des normes comptables d'Allemagne (DRSC)
Japon	Conseil des normes comptables
Royaume-Uni	Accounting Standards Board (ASB)
États-Unis	Financial Accounting Standards Board (FASB)

Une fois que l'ensemble des normes comptables internationales pour le secteur public sera plus complet et qu'elles seront adaptées aux caractéristiques particulières des gouvernements, il sera peut-être possible de réaliser une convergence semblable.

La participation du Canada à l'élaboration des IPSAS a permis de faire profiter le IPSC de l'expérience du CCSP en matière d'identification et de résolution des problèmes de comptabilité et de présentation des informations financières qui sont propres aux gouvernements. Voilà pourquoi, dans plusieurs cas, les normes du Manuel CSP de l'ICCA diffèrent très peu des IPSAS. De plus, si la collectivité des gouvernements supérieurs du Canada accepte les propositions du CCSP à l'égard de l'adoption d'un modèle de présentation des informations pour les gouvernements supérieurs axés sur les charges, les normes seront encore plus semblables.

Mais, il y a des différences. Dans certains cas, l'IPSC s'est prononcé sur des questions qui n'ont pas encore été étudiées par le CCSP. Il y a aussi des cas où les IPSAS sont en conflit avec le Manuel CSP. De plus, certaines autres questions traitées par le CCSP dans le Manuel CSP sont encore sur la liste des projets à venir du IPSC. Il faudra du temps pour que le IPSC complète ses travaux, que le CCSP détermine les cas où une plus grande convergence de ses normes avec les normes internationales est possible et que le CCSP évalue l'applicabilité des IPSAS aux questions qui n'ont pas encore été traitées dans le Manuel CSP.

Pour le moment, la meilleure approche est de déterminer la place des IPSAS dans la hiérarchie des normes comptables et de présentation des informations financières du Canada.

Les normes générales du CCSP en matière de présentation des états financiers ne contiennent aucune indication quant à

l'importance relative des normes internationales. Les premières normes internationales pour le secteur public ont été publiées il y a un an seulement et les autres normes principales n'ont été publiées que cette année ou sont encore en cours d'élaboration. Quant aux sources de conseils pour les gouvernements dans les cas où la question n'est pas traitée par le Manuel CSP, le Manuel PSC se contente seulement de mentionner :

« *Les recommandations concernant la comptabilité dans le secteur public fournissent des directives sur l'information à présenter dans les états financiers pour aboutir à une présentation fidèle de l'état des finances et des résultats des activités du gouvernement. La détermination de l'information à présenter dans une situation donnée est affaire de jugement professionnel. Il est impossible d'énoncer des règles si générales qu'elles puissent convenir à tous les cas. Lorsqu'une question n'est pas couverte par une recommandation concernant la comptabilité dans le secteur public, on peut s'inspirer des Notes d'orientation du secteur public, des pratiques reconnues dans le secteur public, des textes analogues dans le manuel de l'ICCA – Comptabilité, d'autres prises de position faisant autorité, de la littérature comptable et des pratiques analogues suivies dans le secteur privé. Dans ces circonstances, on exerce son jugement professionnel pour déterminer si les indications fournies par ces sources sont compatibles avec les recommandations concernant la comptabilité dans le secteur public.* »

Le message principal est qu'il faut exercer un jugement professionnel afin de déterminer si les autres sources sont cohérentes avec les concepts et les normes du Manuel CSP.

Le CCSP reconnaît qu'il faut établir une nouvelle « hiérarchie des PCGR » pour le secteur public au Canada. La question du statut des normes internationales demeure l'une des questions à résoudre.

L'organisme chargé des normes comptables pour le secteur privé, le Conseil des normes comptables de l'ICCA (CNC), a publié un exposé sondage à l'été 2001 qui identifie les différentes sources de principes comptables généralement reconnus (PCGR) pour les organisations à buts lucratifs et non lucratifs du Canada. Pour la première fois, on y identifie la hiérarchie complète des sources de PCGR permettant

ainsi de déterminer laquelle est la plus appropriée pour une situation particulière. Dans cet exposé sondage, on indique que « les prises de position comptables publiées avec l'autorisation du Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis ou de l'International Accounting Standards Board (IASB) sont souvent d'importantes sources à consulter pour obtenir des indications sur des questions non couvertes par les sources de PCGR de niveau 1 ou 2. L'entité peut aussi consulter ces prises de position comptables pour faciliter l'application d'une source de PCGR de niveau 1 ou 2 dans des situations particulières. » Les « prises de position du Conseil » (niveau 1) identifiées comme sources des principes comptables généralement reconnus comprennent les recommandations du Manuel de comptabilité de l'ICCA, les notes d'orientation concernant la comptabilité et les documents « Historique et fondement des conclusions ». L'exposé sondage désigne ensuite comme PCGR de niveau 2 les « prises de position autorisées par le Conseil », les abrégés des délibérations du Comité sur les problèmes nouveaux, les exemples fournis à titre d'illustration des prises de position du Conseil et des abrégés du CPN et les guides d'application autorisés par le Conseil. Il note aussi que l'entité doit se reporter aux « prises de position autorisées par le Conseil » en l'absence de prise de position pertinente du Conseil ou en vue de faciliter l'application d'une prise de position du Conseil dans des situations particulières. L'exigence d'apprécier toutes les sources de PCGR à la lumière du chapitre 1000 du Manuel de l'ICCA – Comptabilité, est sous-jacente à la désignation de l'importance relative en trois niveaux des sources de PCGR pour le secteur privé.

Le CCSP aura un autre problème à régler lorsqu'il faudra déterminer l'importance relative des autres sources de normes comptables pour le secteur public. Le CCSP et la collectivité gouvernementale auront à débattre de la préséance des normes après le Manuel du CSP – les IPSAS ou le Manuel de l'ICCA – Comptabilité pour les organisations à buts lucratifs et non lucratifs du Canada. Jusqu'à maintenant, la plupart des gouvernements supérieurs se sont référés aux normes du Manuel de l'ICCA – Comptabilité pour le

secteur privé dans les cas où la situation n'est pas couverte par les normes du Manuel du CSP. Cependant, certains cas récents se réfèrent aux IPSAS pour régler la situation.

Idéalement, au fur et à mesure que le CNC harmonise les normes publiées par le FASB et l'IASB et que l'IPSC utilise les IAS promulgués par l'IASB comme base pour élaborer les IPSAS, les normes des secteurs privé et public convergeront de plus en plus, autant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Ce processus ne sera cependant pas ni rapide ni facile et en attendant, nous aurons besoin d'une hiérarchie des sources de normes comptables pour le secteur public du Canada.

À titre de membre de l'IFAC, l'ICCA se doit d'appuyer l'élaboration de normes internationales. On s'attend aussi à ce que les pays qui participent au processus s'efforcent d'adopter les normes promulguées par l'IFAC. En fait, l'adoption des IPSAS par les gouvernements des pays développés, au moins à titre de normes minimales, confirmera l'importance et la crédibilité des IPSAS et servira d'exemple aux pays en voie de développement.

À titre de membre fondateur, le Canada a toujours solidement appuyé le travail du IPSC et continue à offrir des conseils constructifs au Comité dans la poursuite de ses travaux. Le programme actuel des travaux pose cependant un problème. Afin de satisfaire les exigences de ceux qui financent ces travaux, le IPSC se doit de procéder rapidement à l'élaboration des normes toutefois, ceci ne permet pas vraiment au IPSC de vraiment régler les différences entre les secteurs public et privé et en particulier, de reconnaître les caractéristiques uniques des gouvernements. Dans un récent rapport, le IPSC reconnaît qu'au fur et à mesure que les membres de la collectivité gouvernementale internationale se familiarisent avec les normes, on identifiera des éléments à modifier ou à améliorer.

À mon avis, les IPSAS devraient avoir préséance sur le Manuel de l'ICCA – Comptabilité parce que les normes internationales du secteur public solutionnent plusieurs problèmes des gouvernements et qu'elles sont établies au moyen d'un processus rigoureux auquel les principaux intéressés, dont le Canada, participent. Cependant, la raison plus fondamentale de

mon choix est qu'en ce moment, le CNC consacre directement la majorité de ses ressources à l'harmonisation des normes du secteur privé canadien avec celles des États-Unis. Il examine les normes américaines (les prises de position du FASB) et détermine leur à-propos en regard de la situation canadienne et accepte des différences seulement lorsque :

- a) la situation canadienne est unique;
- b) la position américaine se rapproche de la position canadienne ou internationale; ou
- c) le niveau de détail des normes américaines n'est pas approprié (soit trop ou trop peu de détails).

Le FASB s'est engagé à converger vers les normes internationales¹. Cependant, sans égard à la qualité relative des deux ensembles de normes, il y a des différences entre les normes de l'IASB et les PSGR américains et dans la façon dont les normes de l'IASB sont mises en oeuvre dans le monde. En réalité, les normes FASB avec lesquelles le CNC canadien veut s'harmoniser ont été élaborées pour le secteur privé américain. Elles sont donc en fait moins pertinentes comme source de conseils pour les gouvernements au Canada que les IPSAS qui ont été élaborées pour le secteur public et qui ont bénéficié de la contribution des gouvernements et des représentants canadiens.

Je ne suis donc pas sûr qu'une harmonisation en deux étapes des normes comptables du secteur public, soit en premier avec les normes du secteur privé au Canada et ensuite avec les IPSAS, soit nécessaire ou appropriée. Bien sûr, plusieurs des normes du Manuel de l'ICCA – Comptabilité furent publiées avant que l'harmonisation ne devienne une préoccupation et tiennent donc compte du contexte économique canadien. En fin de compte, les normes adoptées par les autres gouvernements nationaux des pays développés auront plus d'influence sur la façon dont les gouvernements au Canada comptabiliseront et présenteront leur situation financière et leurs résultats que les normes suivies par les entreprises canadiennes. Cette approche est la plus sensée car les gouvernements ne sont pas des entreprises.

Je ne crois pas non plus que l'harmonisation en deux étapes avec les normes américaines pour le **secteur public** et ensuite avec

les IPSAS soit appropriée. Une des raisons poussant le CNC à harmoniser avec les normes américaines pour le secteur privé est l'objectif du Conseil de faciliter aux entreprises canadiennes l'accès aux marchés américain et mondial en éliminant ou en réduisant au minimum les différences entre les PCGR en Amérique du Nord et à l'échelle internationale, lorsque cela est approprié. Les Etats-Unis sont le principal partenaire commercial du Canada et le plus grand marché de capital du monde. Il est sûr que des normes communes à l'Amérique du Nord, ou mondiales, sont très intéressantes pour les entreprises canadiennes.

Cet incitatif vers l'harmonisation avec les normes américaines n'existe pas pour le secteur public canadien. Les gouvernements souverains n'accèdent pas au capital mondial de la même façon que les entreprises privées car leur dette s'appuie sur les impôts et ils bénéficient d'ententes internationales, contrairement aux entreprises. De plus, les normes de présentation des informations financières des gouvernements américains sont élaborées par deux organismes complètement indépendants, chacun ayant élaboré des normes particulières pour le palier de gouvernement qui les intéresse. Les normes élaborées par le Federal Accounting Standards Advisory Board

(FASAB) ont été élaborées très spécifiquement pour le gouvernement fédéral américain et ses organismes. Les normes élaborées par le Governmental Accounting Standards Board (GASB) pour les États et les Administrations locales des Etats-Unis reflètent aussi la structure et la nature particulière de ces paliers de gouvernement et répondent aux priorités et aux préoccupations de ceux-ci. Dans les deux cas, il existe un ensemble complet de normes de qualité qui s'accroît sans cesse. Cependant, bien qu'il existe certaines similarités entre les deux ensembles de normes et les recommandations contenues dans le Manuel CSP de l'ICCA, il n'y a pas de raison majeure d'accorder quelque reconnaissance préférentielle à un de ces deux ensembles de normes américaines pour le secteur public, ni de en préférer un des deux aux normes internationales émises par le IPSC.

J'ai donc conclu que l'objectif ultime devrait être que le Manuel CSP soit cohérent avec les IPSAS à tous les égards sauf dans les cas où une situation spécifique et clairement unique au Canada exige des conseils supplémentaires ou un traitement comptable ou de présentation différent. Entre temps, je voudrais proposer que l'importance relative des IPSAS soit spécifiée dans la hiérarchie canadienne des normes comptables et de présentation des informa-

tions financières et que cette hiérarchie reconnaisse la priorité des IPSAS sur le Manuel de l'ICCA – Comptabilité une fois que les normes principales de la phase 1 du Projet de normalisation auront été complétées et que le financement de la phase 2 aura été assuré.

Le point de vue exprimé dans cet article est celui d'un membre du personnel du CCSP et porte sur le statut relatif des normes comptables pour le secteur public émises par le IPSC pour guider les gouvernements lors de la préparation de leurs états financiers sommaires. Ces questions n'ont pas encore été discutées avec le CCSP et le Conseil ne s'est pas encore prononcé sur ces questions. Celles-ci feront cependant l'objet d'un débat à venir au fur et à mesure que les normes internationales pour le secteur public continuent à être élaborées. ■

Note

1. Le rapport de FASB de la FAF (Financial Accounting Foundation) indique qu'ils se sont engagés à (1) assurer que les normes comptables internationales soient de la plus haute qualité et à (2) accélérer la convergence des normes nationales et internationales afin d'atteindre la plus haute qualité à l'échelle internationale.

SYNERMA

Planification stratégique des coûts
Gestion de la performance
Comptabilité par activité
Planification et budgétisation par activité

69 Vaudreuil
Hull, Québec
J8X 2B9
Tel: (819) 595-9144
Fax: (819) 595-9725
Michael Tinkler: tinkler@synerma.com
Daniel Dubé: dube@synerma.com

**FAIRE PARTIE DE L'ÉQUIPE
C'EST FAIRE PARTIE DE LA SOLUTION**

Ottawa - Montreal - Toronto

SEMAINE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL 2001

Maîtriser le changement

Centre des congrès d'Ottawa, 27 - 30 novembre

JOUR 1 – MARDI 27 NOVEMBRE

Allocution d'ouverture : Présidente honoraire, L'honorable Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor

Bloc 1 :	Cadre budgétaire <ul style="list-style-type: none">• L'évolution du rôle du SCT dans la gestion budgétaire	10h45 – 16h <ul style="list-style-type: none">• Développement du Budget de 2002
Bloc 2 :	Vérification interne et évaluation <ul style="list-style-type: none">• Travailler avec la nouvelle politique de vérification interne• Identifier les risques	10h45 – 16h <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les risques reliés à l'éthique?
Atelier A	Journée des CMA — Une stratégie pour la mise en oeuvre de la gestion du risque	10h45 – 16h

JOUR 2 – MERCREDI 28 NOVEMBRE

Conférencier principal : Jeffrey Simpson, journaliste réputé du Globe and Mail et auteur du livre «*The Friendly Dictatorship*»

Bloc 3 :	Les enjeux de l'heure <ul style="list-style-type: none">• Collectivité financière : Défis en ressources humaines• Gestion du risque : carte de débit et de crédit	10h45 – 16h <ul style="list-style-type: none">• Fraude et perte d'argent
Bloc 4 :	Plan d'action axé sur les résultats <ul style="list-style-type: none">• Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes	10h45 – 16h <ul style="list-style-type: none">• La modernisation de la fonction de contrôleur
Atelier B	Journée des sections de l'IGF — Planifier sa vie personnelle et professionnelle	10h45 – 16h

JOUR 3 – JEUDI 29 NOVEMBRE

Conférencier principal : Jim Clemmer, auteur de best-sellers et expert reconnu dans l'amélioration organisationnelle
« Le leadership à la vitesse du changement »

Bloc 5 :	Les services financiers <ul style="list-style-type: none">• L'actualisation des voyages• Règlements interministériels – Ou en sommes nous?	10h45 – 16h <ul style="list-style-type: none">• Facturation électronique
Bloc 6 :	Services offerts aux Canadiens et Canadiennes <ul style="list-style-type: none">• Fusion municipale – La gestion du changement• Service Canada...Défis de la gestion du changement• Le rôle du protecteur du citoyen dans la gestion du changement• Diversification des modes de prestation des services - Quoi de neuf?	10h45 – 16h
Atelier C	Journée des CA — Cadre de contrôle et contrôles internes	10h45 – 16h

JOUR 4 – VENDREDI 30 NOVEMBRE

Conférencier principal : Linda Duxbury, professeur, École d'affaires, Université de Carleton
« Évolution de la technologie et l'environnement au travail »

Bloc 7 :	Gestion de l'information <ul style="list-style-type: none">• Mise à jour du Gouvernement en direct – Les services d'indemnité et du RG• La chaîne d'approvisionnement électronique• Services partagés – Une perspective provinciale et mondiale	10h45 – 15h
Bloc 8 : L'aspect humain	<ul style="list-style-type: none">• Les outils pour s'adapter aux changements• Brancher sur nous-mêmes	10h45 – 15h
Atelier D	Journée des CGA La mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur	10h45 – 16h

SEMAINE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL 2001

Formulaire d'inscription

Frais d'inscription : Les frais d'inscription comprennent les séances de la Semaine de PP choisies, les déjeuners continentaux, les repas du midi et les pauses café. De plus, pour chaque forfait acheté, vous obtenez une paire de billets pour la soirée dansante.

Rabais des membres : Les membres en règle de l'IGF en date du 1er novembre 2001 ont droit à un rabais de 10%.

Option d'inscription de groupe : Les participants d'une même organisation peuvent grouper leur inscription et ainsi profiter des rabais pour les blocs de deux, trois ou quatre jours. Veuillez écrire sur le formulaire d'inscription le nom de chaque personne et les sessions choisies. Ceux qui se partagent un bloc d'inscription peuvent choisir les mêmes jours. Prenez note qu'une seule paire de billets pour la soirée dansante sera remise avec chaque forfait de groupe acheté. Le rabais de 10% offert aux membres de l'IGF s'applique aux forfaits de groupe en autant que l'un des participants est membre.

Substitutions et annulations : La personne inscrite peut être remplacée par une autre personne de votre organisation. Les annulations seront acceptées jusqu'au 9 novembre 2001 inclusivement. Des frais administratifs de 75 \$ devront être payés si l'annulation est faite après le 9 novembre 2001. Aucun remboursement si l'annulation est faite après le 16 novembre 2001.

Méthodes de paiement : L'IGF accepte les paiements faits au moyen de chèques personnels, d'entreprise ou du gouvernement, de même que les cartes de crédit American Express, Visa et MasterCard.

Paiements en retard : Tout paiement reçu après le 31 décembre 2001 est sujet à des frais administratifs de 75\$.

Options pour l'inscription :

1. Inscription électronique : www.igf.ca
2. Télécopiez le formulaire d'inscription au (613) 569-4532
3. Postez le formulaire d'inscription à l'IGF, Semaine de perfectionnement professionnel, CP 613, Succursale B, Ottawa (Ontario) K1P 5P7

NOM (LES TROUSSES D'INSCRIPTION ET LA FACTURE SERONT ADRESSÉES À CETTE PERSONNE)

COURRIEL:

ORGANISATION:

TÉLÉPHONE

TÉLÉCOPIEUR

ADRESSE

VILLE

PROVINCE

CODE POSTAL

à l'usage du bureau	Nom (et # de membre de l'IGF)	mardi		merc.		jeudi		vend.		Frais de base	Rabais de membre	Montant dû
		27 nov.		28 nov.		29 nov.		30 nov.				
		1	2	A	3	4	B	5	6			

Frais d'inscription	Avant le 9 nov 01	Après le 9 nov 01
Forfait d'un jour	265 \$	295 \$
Forfait de deux jours	390 \$	440 \$
Forfait de trois jours	510 \$	580 \$
Forfait de quatre jours	640 \$	720 \$

N'oubliez pas le rabais aux membres de l'IGF!

Sous-total : _____

TPS : _____

Total : _____

Méthodes de paiement : AMEX VISA MASTERCARD

paiement inclus paiement suivra

CARTE DE CRÉDIT #

EXP:

facture demandée

reçu demandé