

Chapitre

8

La gestion gouvernementale
L'information financière

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Pourquoi l'information financière et les contrôles internes sont-ils importants pour le gouvernement?	3
Que s'est-il produit depuis notre dernier rapport?	4
Objet du suivi	5
Observations et recommandations	6
Un leadership et une capacité aux niveaux central et ministériel demeurent nécessaires pour assurer le succès	6
Des améliorations aux systèmes de contrôle financier interne s'imposent pour obtenir une information financière de bonne qualité	9
Il est primordial de mettre en œuvre la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice	12
L'information financière basée sur la comptabilité d'exercice doit être utilisée plus souvent qu'en fin d'exercice	14
Certaines difficultés liées à la production de rapports financiers basés sur la comptabilité d'exercice doivent encore être réglées	18
Des états financiers ministériels améliorés peuvent accroître l'utilisation de l'information financière améliorée	21
Conclusion	23
À propos du suivi	25
Annexes	
A. Étendue des travaux d'évaluation des contrôles	27
B. Faiblesses courantes de nombreux systèmes de contrôle financier interne requérant une attention particulière	28
C. Comité permanent des comptes publics : recommandations sur la budgétisation/l'affectation de crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice et réponse du gouvernement	30



La gestion gouvernementale

L'information financière

Points saillants

8.1 Le gouvernement a pris des mesures concrètes en réponse à nos recommandations précédentes mais, dans l'ensemble, les progrès qu'il a accomplis concernant l'utilisation d'une information financière de meilleure qualité dans les ministères et les organismes et l'amélioration des systèmes d'information financière qui servent à produire cette information sont encore trop lents et, par le fait même, insatisfaisants. Le gouvernement a par contre annoncé dernièrement qu'il était déterminé à renforcer la gestion et le contrôle financiers, et nous avons bon espoir qu'il développera le leadership et les capacités financières nécessaires pour vraiment donner suite à nos recommandations précédentes.

8.2 La réussite de cette démarche repose sur un leadership et un engagement continus. Le Bureau du contrôleur général du Canada a été rétabli, et le nouveau contrôleur général peut maintenant promouvoir activement l'utilisation et la préparation en temps opportun de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice, faire valoir l'importance de contrôles financiers internes efficaces, et renforcer la capacité du contrôleur au sein des ministères et organismes. Les sous-ministres et les agents financiers supérieurs des ministères et organismes ont eux aussi un rôle crucial à jouer pour ce qui est d'améliorer l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice et les systèmes de contrôle financier interne.

8.3 Les systèmes complets et intégrés de contrôle financier interne jouent pour leur part un rôle essentiel dans la production d'une information financière de grande qualité servant à la prise de décision et à la communication de l'information financière. Les ministères et les organismes devraient leur accorder la priorité. Nous devons souligner toutefois que les faiblesses déjà signalées à l'égard de ces systèmes sont toujours présentes, et que les ministères et les organismes agissent avec lenteur. Ils doivent redoubler d'effort afin de corriger les faiblesses de leurs processus de contrôle financier interne.

8.4 Le gouvernement doit aussi terminer son étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice au niveau ministériel et adopter une méthode commune pour la planification, l'établissement des budgets et la communication de l'information financière. Il étudie cette question depuis plusieurs années déjà et il est temps de passer à l'action. L'absence de directives et d'orientation officielles sur cette question

constituera une entrave à l'utilisation générale d'une information financière de meilleure qualité pour la prise de décision.

8.5 Enfin, le Bureau du contrôleur général doit régler toutes les questions en suspens en ce qui concerne la présentation fidèle des états financiers des ministères et organismes de sorte que, d'ici cinq ans, tous ces états financiers soient des états financiers vérifiés, conformément à l'objectif du gouvernement. Il y a progrès à cet égard, mais d'autres efforts sont requis.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accepte les recommandations, et les réponses fournies dans le présent chapitre décrivent les mesures prises ou prévues pour donner suite aux recommandations.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est heureux que la vérificatrice générale ait jugé positives les mesures prises en réponse aux recommandations antérieures. Le Secrétariat a confiance que les mesures prises récemment pour renforcer la gestion et le contrôle financiers constitueront une assise solide pour les activités futures.

Le rétablissement du Bureau du contrôleur général ainsi que la nomination d'un nouveau contrôleur général et de contrôleurs ministériels professionnels accrédités intensifieront l'importance accordée aux secteurs où des progrès sont nécessaires.

Introduction

Pourquoi l'information financière et les contrôles internes sont-ils importants pour le gouvernement?

8.6 L'information financière est une composante majeure de la communication et de la prise de décision du gouvernement. Elle est issue de la conduite de ses affaires et de ses opérations financières. Par exemple, les *Comptes publics du Canada* de 2003-2004 indiquent que les revenus du gouvernement pour l'exercice atteignaient presque 200 milliards de dollars et ses dépenses, environ 190 milliards de dollars; le gouvernement détenait des actifs d'une valeur de près de 200 milliards de dollars et affichait des passifs d'environ 700 milliards de dollars. Les ministères et organismes se servent de cette information pour surveiller l'exécution des programmes et la prestation des services, assurer l'intendance des ressources dont ils sont responsables, appuyer leurs décisions, gérer les risques internes et communiquer leurs résultats financiers et opérationnels.

8.7 Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ces opérations et d'autres activités économiques sont comptabilisées lorsqu'elles se produisent, plutôt que lorsque l'argent ou son équivalent est reçu ou versé. Ainsi, les dépenses sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les biens ou les services sont utilisés, les revenus sont comptabilisés dans l'exercice auquel ils appartiennent et les avantages économiques pluriannuels associés aux immobilisations sont comptabilisés dans l'exercice où ils sont utilisés.

8.8 L'information financière basée sur la comptabilité d'exercice aide les utilisateurs à comprendre toute l'étendue des activités gouvernementales — les ressources, les obligations, le financement, les coûts et les effets de ses activités, y compris le coût de l'utilisation des actifs au fil du temps. Ce tableau plus complet permet aux législateurs de tenir le gouvernement davantage responsable de l'intendance de ses actifs, de tous les coûts de ses programmes et de sa capacité de s'acquitter de ses obligations financières à court et à long terme.

8.9 Les contrôles internes correspondent aux mesures que prend la direction pour atténuer les risques et atteindre les objectifs. Les contrôles contribuent à cet objectif de la façon suivante :

- en protégeant les actifs;
- en réduisant le risque que les données soient inexactes ou faussées;
- en donnant l'assurance que les opérations sont approuvées par les autorités compétentes et que les politiques, les procédures, les lois et les règlements sont respectés;
- en donnant l'assurance que les ressources sont utilisées de manière économique et efficiente.

8.10 Afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens, il est crucial de posséder une information financière complète et de solides contrôles internes. Pour en arriver à une meilleure intendance au sein du gouvernement, il faut intégrer

l'information financière et non financière à la prise de décision, mettre en place des systèmes d'information financière et des contrôles efficaces partout au gouvernement, et enfin instaurer des politiques et des procédures financières.

8.11 À mesure que les gestionnaires ont une perception plus précise de leur rendement financier dans son ensemble (tous les coûts, revenus, actifs et passifs), ils sont plus enclins à considérer le coût entier lorsqu'ils prennent diverses décisions, notamment quant à la rentabilité de la prestation des services par du personnel interne plutôt que par des sous-traitants, quant à la pertinence des politiques de recouvrement des coûts et quant à l'imputation du coût des services aux autres ministères.

8.12 Enfin, une information financière et des contrôles plus rigoureux devraient permettre aux ministères et aux organismes de fournir plus rapidement et régulièrement aux parlementaires et aux organismes centraux divers rapports financiers comparant les données réelles (financières et non financières) aux données budgétées ou prévues, le tout conformément à la méthode utilisée pour préparer les états financiers sommaires du gouvernement du Canada.

Que s'est-il produit depuis notre dernier rapport?

8.13 Le gouvernement a présenté son plan de réorganisation le 12 décembre 2003, soit avant la publication du chapitre 6 de notre rapport de mars 2004, chapitre intitulé « La gestion gouvernementale : utilisation de l'information financière ». Ce plan visait à axer les activités du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les fonctions de contrôleur et de gestion financière, notamment leur surveillance dans les ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor veillera plus particulièrement à ce que les ministères et les organismes répondent à toutes les exigences établies pour la planification, le contrôle et la surveillance des dépenses. De même, la décision de rétablir le Bureau du contrôleur général au sein du Secrétariat a réaffirmé l'importance de la reddition de comptes financière, tout comme l'annonce de la création des postes de contrôleur ministériel. Le budget de 2004 et les communiqués émis à ce sujet réitéraient les engagements visant à renforcer la gestion et le contrôle financiers. À ce sujet, le gouvernement a entre autres annoncé qu'il :

- nommerait des contrôleurs ministériels accrédités qui seraient chargés d'approuver toute nouvelle initiative en matière de dépenses dans chaque ministère;
- établirait des normes d'accréditation professionnelle pour les contrôleurs ministériels avant la fin de l'année 2004, normes auxquelles ils seraient tenus de se conformer dans un délai de trois ans;
- réorganiserait et renforcerait la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement pour assurer l'application de programmes de vérification détaillés, reposant sur une saine analyse des risques de toutes les activités ministérielles, et dont le mandat serait de passer en revue tous les éléments de chaque portefeuille;
- fournirait des outils adéquats aux fins de l'examen critique et de la prise de décision et introduirait, pour faire le suivi de toutes les dépenses, des

systèmes d'information financière et d'information sur les ressources humaines intégrés, modernes et opportuns;

- verrait à ce que, d'ici cinq ans, les états financiers annuels de tous les ministères et organismes soient des états financiers vérifiés.

8.14 Le gouvernement a entrepris plusieurs autres examens de ses pratiques de gestion afin de garantir que les normes de rendement soient encore plus élevées et que les opérations permettent des économies substantielles dans un délai de quatre ans. Ces examens comportaient l'étude de questions telles que la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les services généraux et administratifs, l'approvisionnement gouvernemental et la gestion des immobilisations.

8.15 Le contrôleur général doit être un chef de file en ce qui a trait au renouvellement de la gestion financière et à l'application de contrôles financiers plus rigoureux au sein des ministères et organismes. Pour atteindre cet objectif, ses principales fonctions sont les suivantes :

- approuver la nomination de tous les contrôleurs ministériels et leur fournir conseils et orientation relativement aux saines pratiques et procédures de gestion financière et administrative;
- superviser l'ensemble des dépenses publiques, ce qui comprend l'examen et l'approbation des nouvelles initiatives de dépense;
- moderniser la série de politiques du gouvernement sur la gestion financière;
- gérer le perfectionnement professionnel de la collectivité financière, notamment en établissant des normes d'accréditation et de reconnaissance professionnelle et en donnant des conseils sur les modules de gestion financière du programme d'apprentissage de la fonction publique.

Objet du suivi

8.16 Au cours des travaux exécutés pour ce chapitre, nous avons comme objectif de vérifier si le gouvernement mène à bien deux de ses plus grandes initiatives de gestion et de contrôle financiers :

- améliorer la qualité de l'information financière produite par les nouveaux systèmes d'information financière;
- veiller à ce que cette information basée sur la comptabilité d'exercice serve à la prise de décision.

8.17 Nous nous sommes aussi penchés sur les progrès réalisés par le gouvernement au chapitre de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice au niveau ministériel, et sur les actions entreprises par les ministères et les organismes sélectionnés pour corriger les faiblesses déjà signalées à l'égard des contrôles internes et de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice.

8.18 On trouvera d'autres détails à la fin du chapitre, à la rubrique intitulée **À propos du suivi**.

Observations et recommandations

Un leadership et une capacité aux niveaux central et ministériel demeurent nécessaires pour assurer le succès

8.19 Nos précédents chapitres sur la gestion et le contrôle financiers faisaient ressortir l'importance du leadership pour améliorer la qualité de l'information financière du gouvernement et son utilisation. Ils indiquaient de plus que pour obtenir le changement de culture nécessaire au regard des questions que nous traitons dans le présent chapitre, il ne faut pas se limiter à fournir d'autres directives ou à faire connaître les pratiques exemplaires dans les ministères et organismes. Les organismes centraux et la haute direction des ministères doivent exercer un leadership ferme pour bien montrer que le gouvernement veut améliorer l'utilisation de l'information financière et des systèmes d'information financière.

8.20 Rôle du Bureau du contrôleur général. À cet égard, l'annonce récente du rétablissement du Bureau du contrôleur général du Canada et la nomination du nouveau contrôleur général offrent une excellente occasion à ce dernier de concevoir une stratégie qui lui permettra de s'acquitter de ses diverses responsabilités tout en donnant suite à nos recommandations, à savoir :

- surveiller les mesures que prennent les ministères et les organismes pour améliorer leurs systèmes de contrôle financier;
- accroître les capacités professionnelles des ministères et des organismes en comptabilité;
- faire avancer plus énergiquement l'utilisation et la préparation en temps opportun de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice afin de l'intégrer à la prise de décision;
- régler toutes les questions en suspens concernant la préparation des états financiers ministériels.

8.21 En particulier, nous croyons que le contrôleur général devrait préciser la signification des récentes annonces quant au rôle et à l'accréditation professionnelle des contrôleurs ministériels et à la relation, s'il y a lieu, entre ces derniers et les postes actuels d'agents financiers supérieurs. Sur ce dernier point, les consultations avec le milieu des agents financiers supérieurs ont déjà commencé. Cependant, plusieurs gestionnaires financiers supérieurs des ministères et organismes nous ont dit que le poste de contrôleur existe déjà au sein de leur organisation et que toutes les responsabilités annoncées jusqu'ici sont celles de l'agent financier supérieur. Ils ont ajouté que, compte tenu du rôle actuel des agents financiers supérieurs et d'autres directives pertinentes, les changements pouvant être apportés à ce poste pour atteindre les objectifs annoncés pour les contrôleurs ministériels ne devraient être que mineurs.

8.22 Expérience et compétences de l'équipe de la haute direction. Les sous-ministres et les gestionnaires financiers supérieurs des ministères ont aussi un rôle crucial à jouer pour ce qui est d'améliorer l'utilisation et la préparation en temps opportun de l'information financière ainsi que la qualité

des systèmes de contrôle financier interne connexes. À notre avis, l'équipe de direction d'un ministère ou d'un organisme doit posséder les compétences ou la formation professionnelle nécessaires dans toutes les disciplines pertinentes, y compris la comptabilité, pour bien s'acquitter de ce rôle. Cela signifie qu'il doit y avoir parmi les membres de la haute direction une bonne combinaison d'experts capables d'exprimer des vues différentes, et non seulement des gestionnaires financiers professionnels.

8.23 Une expérience et une formation en gestion financière, y compris en comptabilité, favorisent la promotion de la gestion et du contrôle financiers dans les ministères. Pour cette raison et vu l'importance de la capacité en matière de finances dans les ministères et organismes, nous avons mis à jour l'enquête de 2002 que nous avons menée au sujet des comptables professionnels titulaires de postes d'agents financiers supérieurs ou d'agents financiers supérieurs à temps plein dans onze des plus gros ministères et organismes. Nous avons découvert que le pourcentage de titulaires de postes d'agents financiers supérieurs qui étaient des comptables professionnels était passé de 33 p. 100 à 55 p. 100. Il est donc évident que la situation s'est améliorée, mais sans toutefois atteindre notre point de comparaison de 2002, soit une proportion de 80 p. 100 dans les dix plus grandes sociétés canadiennes produisant des revenus.

8.24 Le leadership et le soutien continu de la haute direction, tant au niveau central que dans les ministères et les organismes, sont essentiels à l'atteinte des objectifs du gouvernement au chapitre de l'amélioration de l'information financière servant à la prise de décision et des systèmes d'information financière. Sans ce leadership et ce soutien, la poursuite de ces objectifs risque de perdre de son dynamisme et de devenir une autre mode passagère de la gestion. Voilà pourquoi nous appuyons les initiatives du contrôleur général en faveur du perfectionnement de la collectivité financière gouvernementale, ce qui comprend l'établissement de normes d'accréditation et de reconnaissance professionnelle, la promotion du rôle de la vérification interne ainsi que l'étude du profil et des besoins des agents financiers du gouvernement.

8.25 **Recommandation.** Le contrôleur général, en collaboration avec les gestionnaires financiers supérieurs des ministères et organismes, devrait élaborer une vision, une stratégie et un plan de mise en œuvre assorti de jalons clés pour la promotion des initiatives de gestion et de contrôle financiers. Le plan devrait aussi comprendre, pour améliorer la capacité financière dans les ministères et organismes, des étapes qui concordent avec le soutien annoncé par le gouvernement dans ce secteur.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Depuis qu'il a accepté le poste en juin 2004, le contrôleur général a fait des progrès importants en ce qui touche le plan du gouvernement visant à renforcer la fonction de contrôleur. En 2004-2005, le contrôleur général concevra la structure du Bureau du contrôleur général et commencera à doter en personnel la nouvelle organisation en trouvant des professionnels de haut niveau de sorte

que le Bureau soit quasi complet avant le 31 mars 2006 et complet avant le 31 mars 2007.

Simultanément, les plans et activités viseront le renforcement des capacités et le développement communautaire, l'amélioration de la responsabilisation financière et des systèmes financiers partout dans la fonction publique et la création de capacité au sein du Bureau du contrôleur général afin de mener des vérifications des petites entités et des vérifications horizontales au nom du gouvernement.

Le 18 novembre 2004, le président du Conseil du Trésor a annoncé une initiative pluriannuelle, que le contrôleur général est en train d'élaborer et qui vise à renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement fédéral. L'initiative pluriannuelle permettra d'améliorer la capacité de vérification interne dans l'ensemble du secteur public et de mettre en place des procédés de vérification normalisés et éprouvés.

Afin de disposer de la main-d'œuvre compétente, bien formée et perfectionnée nécessaire au renforcement de la gestion de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor élaborera, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et les collectivités fonctionnelles, un cadre d'apprentissage de base afin de répondre aux besoins communs des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage au moyen de programmes bien conçus et cohérents. En 2004-2005, le Secrétariat lancera des consultations à l'échelle de l'administration fédérale sur l'élaboration de normes d'accréditation professionnelle. D'ici la fin de l'année, le Secrétariat mettra en place un processus d'élaboration des normes et élaborera des normes d'accréditation pour diverses collectivités fonctionnelles.

À l'intention de la collectivité de gestion financière, le contrôleur général est à élaborer une vision et une stratégie pour le poste de contrôleur ministériel. Axé sur le modèle du poste de chef des finances (CF), le poste de contrôleur ministériel constituerait le point unique de responsabilisation pour la gestion financière d'un ministère; le titulaire du poste relèverait directement du sous-ministre, pour ce qui est de son rendement global, et du contrôleur général, pour son rendement professionnel. La vision qui a fait l'objet de discussions avec les gestionnaires financiers supérieurs englobe les rôles et responsabilités proposés pour le poste ainsi que la relation du titulaire de ce poste avec d'autres acteurs clés au sein des ministères et du Secrétariat. Les exigences du poste de CF (expérience, qualités personnelles et professionnelles, compétences) ont été rédigées et les problèmes clés liés à la transition ont été définis. La stratégie inclut aussi des plans d'investissement dans les ressources humaines en vue du recrutement et du perfectionnement professionnel d'agents financiers qualifiés pour appuyer le CF.

Des améliorations aux systèmes de contrôle financier interne s'imposent pour obtenir une information financière de bonne qualité

8.26 Des contrôles financiers internes efficaces aident à protéger l'intégrité de l'information servant à la prise de décision. Ils contribuent en outre à protéger les ressources, à communiquer, en temps opportun, une information exacte sur les résultats et à garantir la conformité aux autorisations pertinentes.

8.27 Depuis la publication du chapitre 5 de notre rapport de décembre 2002, chapitre intitulé « La gestion et le contrôle financiers au gouvernement fédéral », nous avons continué d'évaluer les principaux contrôles financiers qui régissent les systèmes informatisés utilisés pour communiquer l'information sur les dépenses et les revenus, les actifs et les passifs du gouvernement, ainsi que les contrôles de gestion et de surveillance connexes (voir l'annexe A). Nous avons l'intention de poursuivre cette activité au cours des prochaines années afin, éventuellement, que tous les principaux systèmes financiers et les applications servant à communiquer l'information financière dans les plus gros ministères et organismes aient fait l'objet d'un examen.

8.28 Les faiblesses déjà signalées demeurent. Dans le chapitre 6 de notre rapport de mars 2004, chapitre intitulé « La gestion gouvernementale : utilisation de l'information financière », nous avons accordé la priorité aux faiblesses relevées lors de nos travaux d'évaluation des contrôles, faiblesses qui méritaient selon nous une attention particulière (voir l'annexe B). Il ne s'agit pas d'une liste complète des faiblesses ayant trait aux contrôles ni d'un examen de tous les autres contrôles des systèmes opérationnels qui peuvent exister, mais lorsqu'il y a des faiblesses, les ministères et les organismes doivent les corriger dans un délai raisonnable afin d'éviter toute répercussion sur la qualité et l'actualité de l'information qui sert à la prise de décision et à la préparation de rapports financiers.

8.29 Nous nous attendions donc à ce qu'une évaluation et un examen subséquents des progrès réalisés par les ministères et les organismes à l'égard de ces faiblesses de contrôle révèlent des améliorations notables. Nous nous attendions aussi à ne plus relever les mêmes faiblesses dans toute évaluation ultérieure des contrôles entreprise par nous. Or, au cours de nos derniers examens, nous avons continué de constater les mêmes faiblesses que celles signalées dans nos deux chapitres précédents.

8.30 Pour montrer les progrès accomplis par les ministères et organismes à l'égard des faiblesses déjà signalées quant aux contrôles financiers, nous avons examiné les résultats des mesures prises à la suite des premières évaluations des contrôles financiers effectuées en 2001 et en 2002. Le niveau des progrès réalisés dans ces ministères et organismes varie (voir la pièce 8.1). Certains ministères ont fait des progrès marqués, en peu de temps, alors que chez d'autres, les progrès sont limités et ce, même si un bon nombre avaient affirmé avoir établi des plans afin de corriger les faiblesses.

8.31 Nous nous attendions à ce que les faiblesses mises en évidence en 2001 et en 2002 en ce qui a trait aux contrôles aient été corrigées en grande partie par les ministères et organismes. Lorsque nous évaluons l'étendue des progrès, nous tenons compte du fait que les faiblesses ne sont pas les mêmes pour toutes les entités en termes de quantité, de nature et de complexité. Nous savons aussi que la nature, la taille et la complexité des systèmes sont des facteurs qui influent sur le niveau de progrès. Par exemple, corriger les faiblesses touchant les contrôles financiers associés à la production d'information sur les recettes fiscales basée sur la comptabilité d'exercice peut se révéler une tâche ardue à l'Agence du revenu du Canada. En effet, les responsables de l'Agence doivent tenir compte des répercussions sur de nombreux sous-systèmes de cotisation, en plus d'avoir la charge du volume total des opérations ayant trait aux recettes fiscales du gouvernement.

8.32 Au cours de notre examen de ces évaluations des contrôles, un gestionnaire financier supérieur nous a dit que le fait d'avoir introduit des systèmes et des applications sans remanier les processus opérationnels correspondants au sein de son ministère était l'un des principaux facteurs ayant contribué aux faiblesses des contrôles financiers. Les ministères et organismes devraient tenir compte de cette expérience et des faiblesses courantes que nous avons signalées à l'égard des contrôles lorsqu'ils mettent en œuvre de nouveaux systèmes ou mettent à niveau les systèmes existants.

8.33 Nous avons aussi constaté que des ministères et organismes qui ont réussi à corriger certaines des faiblesses recensées avaient obtenu ce résultat en améliorant certaines fonctions de l'assurance de la qualité. Ces fonctions examinent des opérations sélectionnées afin de garantir leur exactitude et leur conformité aux autorisations importantes. Ainsi, Agriculture et Agroalimentaire Canada utilise un processus qui relève systématiquement les opérations à risque afin qu'elles soient examinées avant le paiement. Des échantillons d'opérations à faible risque sont aussi sélectionnés et examinés afin de confirmer le caractère adéquat des processus de contrôle.

8.34 Lorsque nous avons signalé pour la première fois les faiblesses ayant trait aux contrôles, nous avons indiqué qu'à notre avis, elles pouvaient pour la plupart être corrigées dans un délai raisonnable. C'est pourquoi nous nous attendions à constater plus de progrès. Cependant, certaines entités ne leur ont pas accordé la priorité parce que les systèmes ne permettent pas de produire des rapports de gestion servant à la prise des décisions de gestion. L'information est plutôt exportée vers d'autres applications et outils utilisés pour produire les rapports nécessaires. L'Agence du revenu du Canada a fait beaucoup de progrès dans ce secteur; elle a intégré divers systèmes administratifs à ses systèmes de dépenses financières. Cette capacité intégrée permet de relier l'information sur les finances, l'administration et les ressources humaines; elle permet aussi de saisir en même temps la plupart des données et de produire presque tous les rapports de gestion financière.

Pièce 8.1 Progrès accomplis par les ministères et organismes sélectionnés à l'égard des faiblesses déjà signalées relativement aux contrôles financiers

Les cotes ci-dessous montrent les progrès qui ont été accomplis par un ministère ou un organisme en ce qui concerne les faiblesses que nous avons observées lors de nos premières évaluations des contrôles, en 2001 et en 2002. Elles n'ont pas pour but de comparer les progrès entre les entités, car leurs faiblesses présentent des différences en termes de quantité, de nature et de complexité. Les cotes ne visent pas non plus à évaluer globalement l'efficacité et l'efficacité des contrôles internes d'un système financier particulier d'un ministère ou d'un organisme, ni la façon dont sont conçues les diverses mises en œuvre des systèmes (consulter l'annexe A pour plus de détails).

Systèmes financiers utilisés pour communiquer l'information sur les dépenses engagées					
Ministères et organismes	Systèmes financiers	Contrôles			
		Sécurité électronique	Surveillance	Traitement manuel	Optimisation des caractéristiques des contrôles
Agriculture et Agroalimentaire Canada	SAP	●	●	●	●
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Système régional de paye	aucune faiblesse signalée (AFS)			
	Système financier ministériel commun (SFMC)	●	●	AFS	S.O.
Patrimoine canadien	SAP	◐	◐	◐	◐
Anciens Combattants Canada	FreeBalance	●	●	AFS	AFS
	Environnement TI général	◐	◐	◐	AFS
	Réseau de prestation de services au client (RPSC)	◐	●	◐	S.O.
Agence du revenu du Canada	Système de dépenses SAP-Système administratif d'entreprise (SAE)*	◐	◐	●	◐

*Ce système financier de l'Agence du revenu du Canada intègre un plus grand nombre de fonctions du SAP dont un module sur les ressources humaines

Systèmes financiers utilisés pour communiquer l'information sur les recettes fiscales					
Organisme	Systèmes financiers (systèmes de rapport sur les recettes)	Contrôles			
		Sécurité électronique	Surveillance	Traitement manuel	Optimisation des caractéristiques des contrôles
Agence du revenu du Canada	Environnement TI pour l'ordinateur central	◐	◐	◐	S.O.
	SAP – Grand livre des recettes (examen de la mise en œuvre anticipée)	◐	◐	●	◐
	Cotisations de T1 / Comptabilité	◐	◐	●	S.O.

Autres processus de contrôle financier recensés lors de notre vérification comptable des comptes publics				
Ministères	Contrôles			
	Surveillance	Traitement manuel	Paye	Autorisations
Agriculture et Agroalimentaire Canada	AFS	AFS	AFS	●
Patrimoine canadien	AFS	AFS	●	◐
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	◐	●	AFS	◐
Anciens Combattants Canada	●	◐	◐	◐

● **En grande partie réglé.** On a donné suite à la plupart des constatations initiales importantes.

◐ **Progrès satisfaisant.** Des progrès substantiels ont été faits pour donner suite aux constatations initiales, mais il reste encore des mesures à prendre.

◐ **Certains progrès.** Des progrès ont été faits pour donner suite aux constatations initiales, mais il faut faire beaucoup plus pour obtenir les résultats souhaités.

○ **Progrès insatisfaisant.** Aucun progrès n'a été fait pour régler les constatations initiales, et aucune mesure n'a été prise.

AFS : Aucune faiblesse n'a été signalée au ministère ou à l'organisme dans cette catégorie.

8.35 Le défi pour le gouvernement consiste à faire en sorte que tous les ministères et organismes se concentrent sur les différents types de faiblesses ayant trait aux contrôles et sur les moyens à prendre pour modifier efficacement leurs processus de gestion en vue d'améliorer leur information financière.

8.36 Importance de la vérification interne. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1 de notre rapport de novembre 2004, chapitre intitulé « La vérification interne dans les ministères et les organismes », la fonction de vérification interne est un élément important, qui aide les administrateurs généraux à voir à ce que leur ministère mette en place un système de contrôle interne efficace. Les vérificateurs internes effectuent des vérifications axées sur le risque et déterminent, au besoin, les améliorations qui doivent être apportées à la stratégie et aux pratiques d'une organisation en matière de gestion du risque, à son cadre de contrôle de gestion, et aux systèmes d'information dont elle se sert pour prendre des décisions et préparer des rapports. Par exemple, pour nos travaux d'évaluation des contrôles à l'Agence du revenu du Canada, nous avons examiné les principaux contrôles conjointement avec la fonction de vérification interne de l'Agence.

8.37 Recommandation. Le Bureau du contrôleur général, en collaboration avec la direction des ministères et des organismes, les groupes de vérification interne et les comités de vérification, devrait veiller à ce que les ministères et organismes recensent et règlent les faiblesses de contrôle interne relatives aux systèmes d'information financière dans un délai raisonnable.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Bureau du contrôleur général effectue un suivi auprès des ministères et organismes pour lesquels des faiblesses importantes sont signalées dans les évaluations de contrôle financier réalisées par le Bureau du vérificateur général.

Le Bureau du contrôleur général communiquera aussi, à tous les ministères et organismes qui n'ont pas encore été évalués, de l'information sur les faiblesses communes à bon nombre des ministères déjà évalués. Le Bureau du contrôleur encouragera vivement les ministères et organismes à être proactifs et à combler ces lacunes.

Comme première étape, le Bureau du vérificateur général a été invité à informer tous les agents financiers supérieurs à temps plein des objectifs et des conclusions communes de ses évaluations de contrôle lors d'une conférence récente.

Il est primordial de mettre en œuvre la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice

8.38 Dans des chapitres précédents sur la gestion et le contrôle financiers, notre Bureau a dénoncé la lenteur à mettre en œuvre dans les ministères et organismes la budgétisation et l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Le Comité permanent des comptes publics a continué d'appuyer nos recommandations à ce propos (voir l'annexe C), et à maintes reprises il a enjoint le Secrétariat du Conseil du Trésor d'agir. Comme le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie cette question depuis plusieurs

années, nous nous attendions à ce qu'il ait préparé un plan d'action adéquat et amorcé la mise en œuvre.

8.39 D'autres administrations publiques ont bien progressé. Comme nous le soulignons dans le présent chapitre, nos entrevues avec les gestionnaires financiers supérieurs confirment le fait suivant : étant donné que la question de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice n'est pas réglée, cela incite peu les ministères à utiliser l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice pour la prise de décisions régulière. C'est la raison pour laquelle nous avons examiné les pratiques d'autres administrations. Nous avons découvert que l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et plusieurs provinces et territoires canadiens (soit la Colombie-Britannique, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest) se sont penchés sur la question, ont adopté une position et ont mis en œuvre un processus de budgétisation et d'affectation de crédits selon la comptabilité d'exercice qui convenaient à leurs besoins particuliers.

8.40 Le gouvernement fédéral poursuit son étude de la mise en œuvre. Le gouvernement fédéral n'a pas encore terminé son étude de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice, mais il a tout de même fait avancer divers éléments de cette étude depuis notre dernier rapport. En effet, il a consulté divers ministères et organismes afin d'obtenir leurs vues sur des stratégies de mise en œuvre possibles et il a examiné les effets de la mise en œuvre de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice pour les immobilisations et la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Mais il progresse très lentement et a affecté peu de ressources à cette tâche.

8.41 Nous admettons que la budgétisation et l'affectation de crédits selon la comptabilité d'exercice comportent des obstacles et que les besoins de trésorerie annuels de chaque ministère ou organisme continueront d'être une information importante pour le Parlement, mais nous ne comprenons pas pourquoi le gouvernement en est toujours à l'étude de cette question. Nous croyons comprendre qu'il n'y a pas de consensus à l'échelle internationale, mais il semble que d'autres administrations en sont venues à prendre une décision à ce sujet. À notre avis, le Parlement serait mieux servi s'il recevait aussi une information complète sur les coûts des programmes basée sur les principes de la comptabilité d'exercice dans le cadre du processus d'examen des prévisions budgétaires et d'affectation des crédits. Cette approche permettrait au Parlement de recevoir une information comparable à l'information basée sur la comptabilité d'exercice qui est présentée dans les *Comptes publics du Canada* et le budget du gouvernement dans son ensemble. De plus, l'information utilisée par les gestionnaires et le Parlement pour prendre des décisions serait établie d'après la méthode ayant servi à préparer d'autres rapports financiers externes sur les opérations gouvernementales.

8.42 Comme nous l'avons déjà mentionné, nous croyons que l'objectif d'utiliser, dans la prise de décision, une information financière de meilleure qualité, basée sur la comptabilité d'exercice, ne pourra être atteint que si le gouvernement et les ministères et organismes adoptent une méthode

commune pour l'établissement des budgets et la communication de l'information financière.

8.43 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait sans plus attendre achever son étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice au niveau ministériel et adopter cette méthode pour la planification, la budgétisation et la communication de l'information financière.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Comme l'adoption de la comptabilité d'exercice pour la budgétisation et l'affectation de crédits a des répercussions profondes et importantes, le Secrétariat du Conseil du Trésor continue de croire qu'il est préférable d'adopter une approche prudente et rigoureuse pour mettre en place les changements liés à la budgétisation ou à l'affectation de crédits. Bien que le rythme de changement soit plus lent que ce qu'entrevoit le Bureau du vérificateur général, des progrès continuent d'être accomplis dans le secteur de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment terminé et présentera bientôt au Conseil du Trésor les résultats de son étude sur la gestion des immobilisations. Cette étude comporte une recommandation particulière visant à appliquer la budgétisation selon la comptabilité d'exercice à la planification et à la gestion des immobilisations. Selon la qualité du plan des actifs à long terme et le rendement ministériel, certains ministères pilotes choisis recevraient un financement permanent de l'actif sur une période de trois à cinq ans. Les ministères admissibles doivent posséder un plan de gestion des actifs à long terme conforme à la nouvelle politique de gestion des actifs à long terme et ils doivent présenter les ressources selon les méthodes de comptabilité d'exercice et de caisse.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor examine présentement s'il est possible d'effectuer l'exercice de mise à jour annuelle des niveaux de référence de l'an prochain à la fois selon la comptabilité d'exercice et selon la comptabilité de caisse, cette dernière méthode étant celle que l'on utilise présentement. L'atteinte de cet objectif représenterait l'étape la plus importante prise jusqu'ici pour mettre en œuvre la budgétisation selon la comptabilité d'exercice à l'échelle du gouvernement. Pour le Conseil du Trésor, un objectif précis serait d'approuver les niveaux de référence pour tous les ministères et organismes à la fois selon la comptabilité d'exercice et selon la comptabilité de caisse. Ce procédé constituerait un pas important vers la résolution du problème soulevé par le Bureau du vérificateur général en ce que les autorisations de dépenses données seulement selon la comptabilité de caisse empêchent les ministères d'intégrer complètement l'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice dans leur planification et leur gestion financières.

L'information financière basée sur la comptabilité d'exercice doit être utilisée plus souvent qu'en fin d'exercice

8.44 La mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information financière et l'amélioration de l'information financière dans les ministères et organismes

n'ont jamais eu pour seul but de préparer les résultats financiers de fin d'exercice et les états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Cette information améliorée a bien été utilisée pour la préparation du budget et la surveillance périodique des résultats de l'ensemble du gouvernement, mais nous nous attendions à ce que les ministères et organismes l'aient aussi intégrée à leurs processus de prise de décisions quotidiennes et de production de rapports financiers intermédiaires. En somme, nous nous attendions à ce que l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice ait été utilisée pendant toute l'année par les ministères et organismes.

8.45 La réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor à notre chapitre de mars 2004 était encourageante. Le Secrétariat signalait que les présentations au Conseil du Trésor et les mémoires au Cabinet devaient fournir des renseignements colligés selon la méthode de la comptabilité de caisse et aussi selon celle de la comptabilité d'exercice. Il affirmait de plus que cette information devrait par la force des choses faire partie intégrante du processus de préparation de ces documents et, par conséquent, du processus décisionnel.

8.46 **L'information financière basée sur la comptabilité d'exercice n'est utilisée en grande partie qu'en fin d'exercice.** Nous avons discuté du rôle de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice avec les gestionnaires financiers supérieurs des ministères et organismes que nous avons sélectionnés pour l'examen (voir **À propos du suivi** à la fin du chapitre). Nous avons examiné certains rapports financiers intermédiaires internes préparés par ces agents de même qu'un échantillon de présentations au Conseil du Trésor préparées par ces mêmes ministères et organismes. Nous avons conclu que les ministères et organismes utilisent l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice surtout à la fin de l'exercice, lorsqu'ils préparent l'information financière qui sera intégrée aux états financiers sommaires du gouvernement.

8.47 Les agents financiers supérieurs dans ces ministères et organismes appuyaient notre conclusion et partageaient les préoccupations dont nous faisons état dans les chapitres de nos rapports précédents. Ils estimaient que si l'on n'utilise pas de manière constante l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice dans tous les aspects des opérations financières du gouvernement, elle s'avère peu utile sauf pour le processus de préparation des états financiers sommaires de fin d'exercice.

8.48 Les membres de la haute direction financière des ministères et organismes ont fait d'autres observations qui peuvent expliquer l'utilisation restreinte de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice. En voici quelques-unes :

- La comptabilité d'exercice a été en grande partie mise en œuvre à titre d'activité comptable et non d'activité de gestion; c'est pourquoi l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice n'était pas une priorité, sauf pour les gestionnaires financiers, et cela, même uniquement à la fin de l'exercice.

- Il y a une courbe d'apprentissage parce que beaucoup de gestionnaires de l'exploitation ne saisissent pas les avantages de la comptabilité d'exercice. Ils peuvent avoir de nombreuses notions théoriques, mais ils ont aussi besoin de formation additionnelle et de pratique pour appliquer les notions dans leur ministère ou organisme.
- Si l'on exclut les rapports financiers préparés en fin d'exercice pour les états financiers sommaires, les opérations courantes des ministères et organismes ne sont pas gérées selon la comptabilité d'exercice. Les gestionnaires s'assurent avant tout, et c'est ce sur quoi on mesure leur rendement la plupart du temps, que l'information budgétaire est bien saisie dans le système de gestion des dépenses du gouvernement, que les dépenses imputées au budget sont autorisées et comptabilisées comme il se doit, et que les rapports réguliers présentent les dépenses totales du ministère ou de l'organisme par rapport à son budget — information qui repose surtout sur la comptabilité de caisse et qui est ajustée essentiellement à la fin de l'exercice selon la méthode de la comptabilité d'exercice.
- Un bon nombre de ministères et d'organismes sont principalement responsables des salaires des employés seulement et de certains programmes de subventions et de contributions. L'incidence de la comptabilité d'exercice dans de telles situations est négligeable et se limite surtout à la période où les opérations de fin d'exercice sont comptabilisées. Dans ces cas, l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice n'est pas particulièrement révolutionnaire.
- L'information financière basée sur la comptabilité d'exercice est perçue comme étant la plus utile aux ministères et organismes qui détiennent un grand nombre d'immobilisations et dans lesquels on se demande souvent, par exemple, s'il faut acheter ou construire un actif donné.

8.49 Notre examen de certains rapports financiers intermédiaires des ministères et organismes sélectionnés pour l'examen a confirmé bon nombre de nos préoccupations concernant l'utilisation restreinte de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice. La plupart des rapports comparaient dans une large mesure les décaissements et les budgets de trésorerie, sans fournir d'autres renseignements sur les charges et les budgets établis selon la comptabilité d'exercice.

8.50 Notre examen des présentations au Conseil du Trésor et des documents correspondants était un peu plus encourageant. Néanmoins, l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice était utilisée dans les nouvelles propositions, comme l'exige le Secrétariat du Conseil du Trésor, seulement si elle différait ou devait différer de l'information basée sur la comptabilité de caisse.

8.51 Nos travaux de vérification indiquent que les ministères et organismes utilisent peu l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice; en revanche, nous avons découvert quelques bons exemples de son utilisation qui démontrent selon nous qu'elle peut contribuer à améliorer l'information servant à la prise de décision (voir l'exemple « Comment l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice améliore l'information servant à la prise de décision »).

Comment l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice améliore l'information servant à la prise de décision

Défense nationale. La Défense nationale gère un nombre important d'immobilisations corporelles, ce qui comprend des véhicules blindés, des navires de guerre, des aéronefs et des hélicoptères. Tous ces actifs contribuent à la défense du Canada et des intérêts canadiens. Le coût initial de ces actifs est comptabilisé dans les *Comptes publics du Canada*, soit environ 44 milliards de dollars. Après des années d'amortissement, leur valeur comptable nette est d'environ 26 milliards de dollars.

La comptabilité d'exercice a donné pour la première fois au Ministère une information financière complète sur le coût et l'amortissement estimatif de ses immobilisations corporelles. Par conséquent, elle a permis à la Défense nationale d'analyser l'effet de cette information sur ses buts et objectifs globaux et les coûts des services.

La Défense nationale compare maintenant son investissement initial, les coûts annuels d'amortissement et les coûts de fonctionnement connexes avec :

- ceux des organisations de défense d'autres pays et
- le coût de remplacement des actifs connexes et les coûts de fonctionnement et d'amortissement des actifs plus récents.

Le Ministère a une meilleure compréhension du coût de maintien de ses actifs et il peut décider s'il devrait les réparer, les maintenir, les remplacer ou en mettre certains hors service.

Anciens Combattants Canada. Anciens Combattants Canada verse aux anciens combattants et à leurs personnes à charge des allocations pour invalidité et perte de possibilités économiques, et il offre aux anciens combattants des programmes de santé et sociaux en reconnaissance des sacrifices qu'ils ont consentis.

L'introduction de la comptabilité d'exercice exigeait du Ministère qu'il modifie la comptabilisation des avantages accordés aux anciens combattants afin de la rendre conforme à la méthode de la comptabilité d'exercice utilisée pour les pensions et les autres avantages sociaux futurs des employés. Le coût entier de ces avantages est maintenant constaté dans l'exercice au cours duquel ils sont gagnés ou modifiés et non lorsqu'ils sont payés en espèces.

Récemment, le Ministère a modifié les avantages offerts aux survivants des anciens combattants. Il a analysé le coût de ces modifications en considérant leur effet sur ses flux de trésorerie futurs et en évaluant leur effet selon la méthode de la comptabilité d'exercice (c.-à-d. la valeur actualisée des flux de trésorerie de tous les avantages sociaux futurs). Les premiers résultats obtenus ont indiqué que ce coût représenterait une charge importante pour l'exercice au cours duquel la modification a été apportée et qu'il ne serait pas entièrement conforme à d'autres objectifs financiers du gouvernement.

Pour régler la question des coûts, Anciens Combattants Canada a examiné, de concert avec d'autres parties intéressées, d'autres avantages destinés aux anciens combattants qui devaient être révisés. L'examen a fait ressortir la possibilité de faire des économies en modifiant les exigences de l'admissibilité à ces avantages. Le Ministère a examiné les économies futures et constaté qu'elles correspondaient aux coûts additionnels de la modification des avantages destinés aux survivants. En effectuant les deux changements, leur effet net se limitait à environ 50 millions de dollars, comme il est indiqué dans la note 6 afférente aux états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Les deux changements ont été apportés aux avantages destinés aux anciens combattants et aux avantages destinés aux survivants.

Le Ministère et le gouvernement comprenaient mieux les coûts de ces programmes et les éléments de passif connexes; ils ont donc tenu compte du coût entier au lieu de ne considérer que l'effet sur le flux de trésorerie annuel.

8.52 En outre, les résultats de notre vérification des états financiers sommaires du gouvernement corroboraient nos observations, soit que l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice n'est utilisée en grande partie qu'en fin d'exercice. Nous avons décelé plusieurs erreurs dans l'application des conventions de comptabilité d'exercice du gouvernement. Dans certains cas, les ministères et les organismes ont omis de prendre en compte certains aspects des notions de la comptabilité d'exercice pour leurs actifs et leurs passifs, et ils ne les ont corrigés que tard au cours des processus de préparation de leurs états financiers. Mentionnons à titre d'exemple des dépenses comptabilisées dans le mauvais exercice et l'incidence de la mise hors service d'actifs.

8.53 Aucune de ces questions n'était suffisamment importante pour modifier notre conclusion quant à la présentation fidèle des états financiers sommaires, mais elles révèlent tout de même que les ministères et les organismes n'envisagent pas encore d'utiliser quotidiennement l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice, mais qu'ils le font plutôt qu'en fin d'exercice, lorsqu'ils préparent les documents financiers pour les états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Les ministères et organismes doivent examiner plus rapidement et plus à fond l'information financière produite par les systèmes sous-jacents afin que les gestionnaires puissent régler ces questions avant la fin de l'exercice et que l'information financière servant à la prise de décision et à la production de rapports financiers au Parlement soit disponible plus rapidement.

Certaines difficultés liées à la production de rapports financiers basés sur la comptabilité d'exercice doivent encore être réglées

8.54 Dans le cadre de notre vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada, nous continuons de signaler le besoin d'améliorer l'information financière et les rapports financiers à l'Agence du revenu du Canada et au ministère de la Défense nationale dans l'exercice de leurs responsabilités respectives concernant la présentation d'information sur les recettes fiscales/impôts à recevoir et les stocks selon la comptabilité d'exercice (voir « L'Agence du revenu du Canada doit améliorer ses méthodes de communication de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales et les impôts à recevoir » et « La Défense nationale doit améliorer ses pratiques d'établissement des coûts des stocks »).

8.55 L'introduction de la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales/impôts à recevoir et les stocks constituait une tâche lourde et difficile pour le gouvernement et elle exige toujours des efforts considérables de la part de l'Agence et du ministère de la Défense nationale; toutefois, ces deux cas illustrent le besoin pour tous les ministères et organismes de continuer d'améliorer la qualité de leur information financière basée sur la comptabilité d'exercice et de l'utiliser pour la communication périodique de l'information financière et non pas seulement à la fin de l'exercice.

L'Agence du revenu du Canada doit améliorer ses méthodes de communication de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales et les impôts à recevoir

L'Agence du revenu du Canada gère 56 milliards de dollars de débiteurs fédéraux, 33 milliards de dollars de créditeurs et une provision estimative de 7 milliards de dollars de débiteurs qui ne pourront probablement pas être recouvrés (créances douteuses). Outre ces montants, l'Agence gère aussi les recettes que l'Agence des services frontaliers du Canada tire des opérations douanières et frontalières.

L'Agence détermine principalement les impôts à recevoir à l'aide des données sur les cotisations des divers systèmes des programmes fiscaux et elle complète cette information par des estimations des recettes fiscales de l'exercice établies d'après les paiements faits par les contribuables. Ces systèmes n'ont cependant jamais été conçus pour comptabiliser les recettes fiscales selon la comptabilité d'exercice, d'où la nécessité, pour préparer l'information sur les recettes fiscales à inclure dans les états financiers sommaires, de manipuler une quantité considérable de données, d'effectuer un traitement manuel, de rapprocher les données provenant de sources diverses et d'analyser la possibilité de recouvrement. Il importe donc, pour évaluer les recettes fédérales et le coût de gestion de tous les impôts à recevoir, de communiquer une information appropriée sur les recettes fiscales et les impôts à recevoir et d'établir chaque année une provision pour créances douteuses.

Au cours de notre vérification des états financiers sommaires de 2002-2003 du gouvernement, nous avons tout d'abord noté qu'il y avait pour certains types de recettes fiscales des écarts importants entre les montants des comptes sommaires et les totaux des divers comptes détaillés des différents systèmes des programmes fiscaux constituant ce solde. Après avoir analysé ces écarts, l'Agence a décidé de corriger ses comptes sommaires. Des écarts inattendus de ce genre révèlent habituellement toutefois un problème au chapitre des pratiques de communication de l'information financière. Même si ces ajustements ont été faits, nous demeurons préoccupés par la possibilité d'écarts importants à chaque exercice.

Nous avons aussi constaté au cours de cette vérification que l'Agence n'évaluait pas de manière cohérente la provision pour créances douteuses. L'Agence a alors réévalué la provision estimative pour créances douteuses et nous avons pu conclure que celle-ci avait été présentée fidèlement, à tous les égards importants, dans les états financiers sommaires.

Notre récente vérification des états financiers sommaires du gouvernement a révélé que l'Agence du revenu du Canada avait fait plusieurs améliorations. L'Agence a fait un examen détaillé des causes des écarts entre les montants des recettes fiscales, examen qui appuyait sa conclusion préliminaire de l'exercice précédent, et elle a préparé un plan pluriannuel en vue d'introduire des grands livres auxiliaires pour chaque volet de ses recettes fiscales. L'Agence a aussi examiné de façon plus approfondie la provision estimative pour créances douteuses, amélioré la communication et la formation portant sur l'évaluation de la provision ainsi que la cohérence avec laquelle elle estime la possibilité de recouvrement.

Pourtant, nous avons encore relevé, lors des travaux de vérification du présent exercice, des écarts entre les comptes sommaires et les comptes détaillés pour certains types de recettes fiscales. L'Agence a procédé à de nouveaux examens de ces écarts et a trouvé des causes autres que celles déjà connues. Elle a corrigé ces erreurs pendant l'exercice en cours et réduit le montant global des écarts non expliqués, ce qui nous a permis de conclure que les recettes fiscales étaient présentées fidèlement, à tous les égards importants, dans les états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Toutefois, les ajustements avaient été faits en fin d'exercice, au moment de la finalisation des comptes financiers du gouvernement. Les pratiques de gestion financière courantes de l'Agence ne relevaient ni ne corrigeaient ces problèmes.

La Défense nationale doit améliorer ses pratiques d'établissement des coûts des stocks

Les stocks de la Défense nationale représentent la tranche la plus importante des stocks du gouvernement d'une valeur de 6,1 milliards de dollars. Ils comportent des éléments tels que les munitions et le matériel consommable comme les uniformes et les machines-outils. Jusqu'ici, les systèmes d'inventaire du Ministère étaient conçus pour tenir un relevé des quantités et non pas pour déterminer régulièrement la valeur pécuniaire des stocks. Les stocks étaient simplement passés en charges au moment de l'acquisition.

Au cours de notre vérification des états financiers sommaires de 2002-2003, nous avons observé que les systèmes d'inventaire et les pratiques d'établissement des coûts de la Défense nationale ne fournissaient pas les coûts exacts des articles en stock. Le Ministère n'était donc pas en mesure de garantir le prix des divers articles en stock.

Au cours de notre vérification des états financiers sommaires et dans nos observations contenues dans les *Comptes publics du Canada* de 2003-2004, nous avons fait remarquer que le Ministère avait :

- amélioré les examens de certains de ses coûts plus anciens pour des éléments tels que les munitions et apporté les corrections requises;
- amélioré les contrôles qui décèlent les erreurs au moment de la comptabilisation des stocks;
- mis sur pied un comité interministériel pour discuter des difficultés continues que pose l'amélioration des comptes de stocks;
- amélioré le système d'information qui sert à surveiller les entrées et les sorties de stocks.

Néanmoins, nous continuons de trouver des erreurs dans l'évaluation des stocks. Par exemple, certains coûts des stocks n'étaient pas étayés comme il se doit et les opérations de l'exercice en cours (achats, utilisation et obsolescence) n'étaient pas comptabilisées correctement. La plupart de ces erreurs ont été corrigées par la Défense nationale et nous avons pu conclure que les coûts des stocks étaient présentés fidèlement, à tous les égards importants, dans les états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Nous devons préciser toutefois que ces corrections ont été faites en grande partie en fin d'exercice, au moment de la préparation des rapports financiers, et qu'elles ne sont pas intégrées aux pratiques de gestion financière courantes.

8.56 Recommandation. Le Bureau du contrôleur général devrait, en collaboration avec les sous-ministres des ministères et des organismes, veiller à ce que ces derniers appliquent des stratégies, le cas échéant, pour améliorer la qualité et l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice qui étaye les processus courants de communication de l'information financière, d'analyse et de prise de décision.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice est utilisée tout au cours de l'année, depuis la préparation de la Revue financière mensuelle jusqu'à l'exigence, comme on le signale dans le chapitre, de fournir une information traitée selon la comptabilité d'exercice dans les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor pour l'obtention de nouveau financement. Les ministères et organismes sont tenus de présenter l'information financière dans les balances de vérification mensuelles expédiées au receveur général selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les agents financiers supérieurs des

ministères et organismes doivent attester de l'exactitude et de l'intégralité de l'information financière contenue dans ces balances de vérification, et le receveur général produit des rapports sur la qualité de ces données.

L'exigence pour les ministères et organismes de traiter l'information financière selon la comptabilité d'exercice est élargie. Le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille en collaboration avec le ministère des Finances et le Bureau du Conseil privé à l'élaboration des consignes pour l'utilisation de l'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice dans tous les mémoires au Cabinet et toutes les présentations au Conseil du Trésor, plutôt que seulement dans les demandes visant l'obtention de nouveaux fonds. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine la faisabilité d'exiger que les ministères fournissent des plans financiers présentés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et la méthode de la comptabilité de caisse pour l'exercice de mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2006-2007.

La comptabilité d'exercice, qui a été mise en œuvre dans le cadre de la Stratégie d'information financière, n'était pas destinée seulement à la clôture de l'exercice. Des efforts considérables ont été déployés conjointement avec les gestionnaires des ministères et organismes afin de promouvoir l'utilisation, dans la prise de décisions, de l'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice. Cependant, pour comprendre l'importance et les avantages de l'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice dans le processus de prise de décisions ministérielles, il faut un vaste changement de la culture organisationnelle.

Les exigences des organismes centraux en matière d'information financière traitée selon la comptabilité d'exercice créent le besoin de renforcer la capacité qu'ont les ministères et organismes de fournir cette information, et favorisent une meilleure compréhension de l'importance et des avantages de l'information dans le processus de prise de décisions. Comme le montre l'étude de cas du chapitre, certains signes démontrent que la direction des ministères commence à comprendre l'importance de l'information traitée selon la comptabilité d'exercice. D'autres informations montrent que certains ministères commencent à produire des états financiers trimestriels aux fins de gestion interne.

Des états financiers ministériels améliorés peuvent accroître l'utilisation de l'information financière améliorée

8.57 Dans son cadre des conventions comptables, le Secrétariat du Conseil du Trésor exige que les ministères et les organismes préparent des états financiers annuels vérifiables. Ces états financiers, s'ils sont préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, contribuent à améliorer la gestion financière, car ils présentent entièrement et exactement les activités financières des ministères et organismes. Pendant plusieurs années, certains établissements publics et la plupart des organismes distincts ont fait préparer leurs états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice et les ont fait vérifier par la suite. Par contre, nous croyons qu'un grand nombre de ministères n'ont pas encore établi d'états financiers selon une méthode pouvant résister à une vérification indépendante.

8.58 Certains gestionnaires financiers supérieurs ont indiqué que la vérification des états financiers ministériels confirmerait l'exactitude et l'intégralité de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice communiquée à la haute direction et qu'elle pourrait accroître l'utilisation de cette information aux fins de la prise de décision. Il est donc évident que les ministères et organismes sont en faveur d'un changement rapide de méthode au sein des ministères et des organismes.

8.59 Des états financiers vérifiés pour les ministères d'ici cinq ans. Étant donné que les états financiers ministériels sont importants et, comme le gouvernement l'a annoncé en mars 2004, que, d'ici cinq ans, les états financiers annuels de tous les ministères seront des états financiers vérifiés, nous nous attendions à ce que le gouvernement ait agi rapidement afin de régler toutes les questions connexes en suspens et à ce qu'il ait conçu une approche pour la mise en œuvre de cette initiative. Nous avons examiné un échantillon d'états financiers ministériels non vérifiés afin de déterminer s'ils contenaient les éléments que nous jugeons nécessaires pour une présentation fidèle. Nous avons aussi discuté de la préparation de ces états financiers avec les agents financiers supérieurs des ministères sélectionnés. Enfin, nous avons rencontré des employés du Bureau du contrôleur général du Canada afin d'évaluer leurs plans pour faire en sorte que, d'ici cinq ans, les états financiers de tous les ministères et organismes soient des états financiers vérifiés.

8.60 Au cours de nos travaux de vérification, nous avons constaté plusieurs améliorations :

- le transfert de plusieurs soldes aux ministères et organismes qui étaient auparavant contrôlés par les organismes centraux; par exemple, les provisions pour certains prêts, les placements et les avances;
- des directives à jour aux ministères et organismes sur l'amélioration de leurs états financiers;
- la publication des états financiers dans les rapports sur le rendement ministériel lorsque le ministère ou l'organisme a communiqué tous les éléments nécessaires à une présentation fidèle.

8.61 En dépit de ces améliorations, les états financiers non vérifiés ne fournissent toujours pas une information exacte et fiable sur les coûts des programmes et sur la situation financière globale parce que certains éléments importants demeurent toujours sous le contrôle des organismes centraux, dont les provisions pour indemnités de départ, et celles pour les passifs éventuels et pour les passifs environnementaux. Les utilisateurs de ces états financiers non vérifiés n'obtiennent donc pas un tableau complet des coûts des activités, des actifs et des passifs du ministère ou de l'organisme, et leurs décisions sont fondées sur une information incomplète.

8.62 Le Bureau du contrôleur général comprend qu'en dépit des améliorations apportées, des renseignements supplémentaires sont nécessaires pour faire en sorte que les états financiers soient complets.

8.63 Recommandation. Le Bureau du contrôleur général devrait régler sans délai toutes les questions en suspens concernant les états financiers et élaborer un plan pour faire en sorte que, d'ici cinq ans, les états financiers des ministères et organismes soient des états financiers vérifiés conformément à l'engagement du gouvernement.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Comme on le signale dans le chapitre, les états financiers des agents du Parlement et ceux de la plupart des établissements publics sont présentement vérifiés et publiés. De plus, les autres ministères et organismes préparent leurs états financiers annuels selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Chaque année depuis la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière le 1^{er} avril 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor a confié aux ministères et organismes la tâche d'inclure dans leurs états financiers certains éléments d'information financière antérieurement comptabilisés de façon centrale. Pour l'exercice 2004-2005, le Secrétariat du Conseil du Trésor confie aux ministères et organismes la responsabilité de comptabiliser les provisions pour prêts, placements et avances supplémentaires de même que le passif environnemental, qui n'ont que récemment dû être constatés dans les états financiers sommaires du gouvernement du Canada.

Dans chaque cas, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit assurer la coordination avec le receveur général et le ministère ou l'organisme concerné pour faire en sorte que l'opération comptable visant à transférer le solde soit faite avec exactitude dès le départ et que le ministère ou l'organisme visé ait en place les processus et la capacité nécessaires pour se charger de comptabiliser l'élément d'information financière avec exactitude et en temps opportun.

Parmi les éléments d'information financière qui sont toujours comptabilisés de façon centrale, le Secrétariat du Conseil du Trésor a recensé ceux dont il conviendrait de transférer la responsabilité. D'ici quelques mois, le Secrétariat du Conseil du Trésor rencontrera le Bureau du vérificateur général afin de discuter de ses plans ainsi que de la capacité qu'a le Bureau du vérificateur général de vérifier les états financiers de tous les ministères et organismes.

Conclusion

8.64 Le gouvernement a continué de faire des progrès pour accroître l'utilisation d'une information financière de meilleure qualité dans les ministères et organismes et pour rehausser la qualité des systèmes qui servent à produire cette information. Il reste que nous sommes déçus de constater qu'il y a encore beaucoup à faire pour régler plusieurs questions en suspens.

8.65 Le Bureau du contrôleur général doit promouvoir activement l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice et le recours à des contrôles financiers internes rigoureux au sein du gouvernement, notamment de la manière suivante :

- en surveillant l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice et en invitant les ministères à l'utiliser;
- en élaborant une stratégie pour augmenter la représentation des professionnels en comptabilité au sein du groupe des agents financiers supérieurs des ministères et organismes;
- en élaborant un plan pour régler toutes les questions en suspens au sujet des états financiers des ministères et organismes afin qu'ils soient des états financiers vérifiés, d'ici cinq ans, conformément à l'engagement qui a été pris.

8.66 Les ministères et les organismes doivent améliorer leur utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice afin qu'elle soit davantage qu'une activité de fin d'exercice entreprise pour se conformer aux directives sur la préparation des états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Les ministères et organismes doivent aussi renforcer leurs systèmes de contrôle financier interne et prêter une attention particulière aux contrôles de sécurité électronique, aux pratiques de surveillance et à l'intégration des contrôles de traitement manuels et électroniques.

8.67 Enfin, il demeure essentiel que le gouvernement règle la question de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice au niveau ministériel. Cette question complexe doit être étudiée attentivement, mais le gouvernement s'y emploie depuis déjà de nombreuses années et il n'a fait que peu de progrès. À notre avis, tant et aussi longtemps qu'il n'y aura pas dans l'ensemble du gouvernement et des ministères et organismes de méthode commune pour l'établissement des budgets et la communication de l'information financière, le gouvernement ne pourra utiliser son information financière de manière optimale. Le rendement des ministères et organismes continuera d'être mesuré par rapport à un budget et à des crédits établis selon la comptabilité de caisse, et ils seront peu motivés à pleinement utiliser l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice dans le cadre de leurs processus courants de prise de décision et de communication de l'information.

À propos du suivi

Objectif

Le suivi avait comme objectif de déterminer si le gouvernement mène à bien deux de ses plus grandes initiatives de gestion et de contrôle financiers : information financière de meilleure qualité servant à la prise de décisions et amélioration de cette information grâce à de nouveaux systèmes d'information financière.

Étendue et méthode

Le suivi comprend les gros ministères et organismes¹ dont nous avons examiné les systèmes d'information financière lors de notre vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada, lesquels ont aussi fait l'objet d'un suivi. Ces ministères et organismes sont notamment :

- Patrimoine canadien;
- Agriculture et Agroalimentaire Canada;
- Anciens Combattants Canada;
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

L'étendue de la vérification comprenait également le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui est largement responsable des questions touchant la comptabilité, ainsi que la gestion et le contrôle financiers dans l'ensemble du gouvernement. L'Agence du revenu du Canada et le ministère de la Défense nationale ont été inclus dans l'étendue, mais seulement pour le suivi des questions importantes ayant trait à la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice et sur lesquelles nous avons fait rapport, comme la comptabilité des recettes fiscales et des stocks consommables respectivement, et enfin le suivi des examens des systèmes d'information financière.

Le présent chapitre comprend les questions qui ont été soulevées lors de notre vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Par conséquent, notre méthode de vérification se fondait sur la nature et l'étendue de ces travaux de vérification. La vérification des états financiers sommaires a été exécutée selon les normes de vérification généralement reconnues au Canada. Nous avons vérifié si les états financiers sommaires présentaient une image fidèle, conformément aux conventions comptables énoncées par le gouvernement. Les procédés que nous avons appliqués comprenaient des sondages des opérations et des soldes des comptes, des analyses, la confirmation des soldes de fin d'exercice auprès de tiers, l'examen des contrôles internes importants, au besoin, ainsi que des discussions avec des représentants du gouvernement.

En plus des travaux que nous avons exécutés pour la vérification des états financiers sommaires, nous avons eu des entretiens avec des hauts fonctionnaires concernant l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice, nous avons examiné les documents qui contenaient l'information financière servant à la prise des décisions financières au gouvernement et les résultats d'autres travaux du Bureau du vérificateur général du Canada dans le domaine de la gestion et du contrôle financiers au gouvernement.

Critères

En ce qui concerne les ministères et organismes sélectionnés pour l'examen, nous nous attendions, le cas échéant, à ce que :

- Les ministères et organismes aient amélioré leurs systèmes de contrôle financier interne et corrigé toutes les faiblesses importantes que nous avons recensées en 2001 et en 2002;

1. Le terme « ministères et organismes » désigne uniquement les opérations d'un ministère ou d'un organisme donné telles qu'indiquées dans le Plan de dépenses du gouvernement et le *Budget principal des dépenses*, et non pas tous les autres organismes ou entités qui peuvent rendre des comptes au ministère ou à l'organisme sélectionné par le truchement des processus de communication de l'information du gouvernement.

- Les ministères et organismes aient intégré l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice à leur prise de décision régulière;
- Les ministères et organismes aient accru leurs capacités professionnelles en comptabilité, au besoin, et conçu des plans appropriés pour mettre en œuvre les nouvelles responsabilités de surveillance du contrôleur ministériel;
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor ait élaboré une stratégie pour surveiller les mesures que prennent les ministères en vue d'améliorer les systèmes de contrôle financier, l'utilisation de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice et la préparation des états financiers ministériels, et d'augmenter leurs capacités professionnelles en comptabilité;
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor ait achevé son étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice et préparé un plan de mise en œuvre;
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor ait élaboré la méthode de mise en œuvre des quelques dernières conventions comptables régissant la comptabilité d'exercice dans les ministères et organismes et cédé certains processus comptables centraux afin que l'information communiquée dans les états financiers ministériels soit complète.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Doug Timmins

Directeur principal : Clyde MacLellan

Directeur : Daniel Paquette

Sophie Boudreau

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le (613) 995-3708 ou 1 888 761-5953 (sans frais).

Annexe A Étendue des travaux d'évaluation des contrôles

Depuis la publication du chapitre 1 de notre rapport de décembre 2001, intitulé « La Stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure », nous avons continué d'évaluer certains contrôles financiers de systèmes d'information informatisés ainsi que les contrôles de gestion et de surveillance connexes. Nous voulions savoir dans quelle mesure les contrôles internes sélectionnés dans les divers ministères et organismes contribuaient adéquatement à protéger les actifs, à assurer l'exactitude et l'intégralité de l'information financière examinée au cours de notre vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada et son approbation par les personnes compétentes. Cependant, l'étendue de nos travaux de vérification n'était ni conçue, ni suffisante, pour formuler une opinion quant à l'efficacité ou à l'efficience de tous les contrôles internes au sein des ministères et organismes sélectionnés ou encore pour comparer leurs progrès. Elle n'avait pas non plus pour objet de signaler toutes les questions pouvant intéresser la direction.

Entité	Système de la Stratégie d'information financière (SIF) examiné			Systèmes traditionnels ¹ à examiner	
	Année de l'évaluation initiale	Nombre de systèmes	Année du suivi	Année de l'évaluation initiale	Nombre de systèmes
Agriculture et Agroalimentaire Canada	2001	1	2004	2004 2005	2 1
Agence du revenu du Canada	2001 2002	2 2	2004	2003 2004 2005	2 2 2
Patrimoine canadien	2001	1	2004	2003	1
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2002	2	2004	2004	3
Anciens Combattants Canada	2002	2	2004	aucune	
Affaires étrangères et Commerce international	2002	1		2005	1
Affaires indiennes et du Nord Canada	2002	1		2002	2
Transports Canada	2003	1		2004 2005	2 3
Citoyenneté et Immigration	2003	1		2005	2
Santé Canada	2003	1		2005	2
Industrie Canada	2003	1		2005	2
Défense nationale	2004	1		2004 2005	3 6
Pêches et Océans Canada	2004	1		2005	6
Agence canadienne de développement international	2004	1		aucune	
Gendarmerie royale du Canada	2004	1		2005	1
Services correctionnels	2004	1		aucune	
Développement des ressources humaines Canada ²	2004	1		2004 2005	2 2

¹Les systèmes traditionnels sont les systèmes en place, composés des systèmes de traitement centralisés. Ce sont habituellement les gros ordinateurs et les mini-ordinateurs qui sont utilisés depuis de nombreuses années.

²DRHC a été scindé en deux entités, Développement social Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, dont les systèmes et les applications sont les mêmes qu'avant la restructuration et qui sont maintenant gérés par Développement social Canada.

Annexe B Faiblesses courantes de nombreux systèmes de contrôle financier interne requérant une attention particulière

Systèmes et processus financiers	Faiblesses	Explication et répercussions
Contrôles de sécurité électroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Les droits et privilèges d'accès des utilisateurs ont révélé des tâches incompatibles. • Les comptes des superutilisateurs ne sont pas suffisamment contrôlés. • Les utilisateurs ont un accès au système plus étendu que nécessaire. • Utilisation d'identificateurs d'utilisateur génériques : cela entrave la reddition de comptes. • On n'applique pas les pratiques exemplaires en ce qui concerne les principaux paramètres de sécurité. 	<p>Les contrôles de sécurité électroniques servent à contrôler les droits et les privilèges d'accès de l'utilisateur dans un système d'information financière électronique. Les défaillances des contrôles de sécurité électroniques pourraient mener à un accès non autorisé pouvant entraîner l'altération ou la perte accidentelle ou intentionnelle de l'information. Elles peuvent aussi compromettre l'intégrité des tables et des structures des systèmes ou entraîner la production de rapports inexacts.</p>
Contrôles de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction d'administration de la sécurité n'utilise pas les pratiques exemplaires. • Le rapprochement des comptes n'est pas fait en temps opportun. • L'examen des comptes provisoires et des comptes d'attente n'est pas fait en temps opportun. • Il n'existe pas toujours de politiques et de procédures de surveillance des comptes — par exemple, l'examen des opérations inhabituelles ou à haut risque et l'examen des mesures de rendement clés comme le classement chronologique des montants à recevoir. 	<p>La fonction d'administration de la sécurité est partagée par de nombreux utilisateurs et n'est pas contrôlée. Il n'y a pas de politiques officielles et les pratiques exemplaires ne sont pas utilisées, ce qui engendre des risques pour cette fonction.</p> <p>Les contrôles de surveillance permettent aux cadres d'analyser la vraisemblance de l'information financière. Les différences relevées ou les questions observées doivent non seulement être mises en évidence, mais aussi être vérifiées et analysées, et des mesures correctives doivent être prises.</p> <p>En raison de l'absence de contrôles de surveillance, les erreurs ne sont pas détectées et l'exactitude et la validité des données sont compromises. Cela accroît aussi les risques de pertes et de données faussées.</p>
Optimisation des caractéristiques de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses caractéristiques de contrôle inhérentes aux nouveaux systèmes financiers ne sont pas utilisées. 	<p>En ne tirant pas pleinement parti de ces caractéristiques de contrôle financier, certaines possibilités d'accroître l'efficacité et l'efficacité des opérations sont perdues. Parmi les options négligées, notons les fonctions visant à assurer l'appariement du paiement à la demande de bien ou de service et à la confirmation que le bien a été reçu ou le service rendu, et celles permettant la production de rapports. Le fait de ne pas utiliser les contrôles intégrés pourrait nuire à l'application uniforme des contrôles.</p> <p>De plus, les nouveaux systèmes financiers sont souvent utilisés pour simplement compiler les résultats produits par les systèmes en place. Dans certains cas, on a recours à deux ou plusieurs systèmes alors que leur intégration est possible. Une telle approche ajoute à la complexité et au coût de la tenue de l'information financière, sans compter que l'utilisation de systèmes distincts accroît aussi le risque d'erreurs.</p>

Systèmes et processus financiers	Faiblesses	Explication et répercussions
Contrôles de traitement manuels	<ul style="list-style-type: none"> • La séparation des tâches n'est pas adéquate. • La documentation des politiques et des procédures n'est pas préparée/examinée. • L'assurance de la qualité du processus de vérification des comptes est limitée. 	<p>Des cadres de contrôle modernes devraient permettre de bien intégrer les contrôles de traitement manuels dans un cadre électronique. L'application de contrôles manuels est moins systématique et complète que l'application de contrôles électroniques.</p> <p>Sans cadre électronique, on accroît le risque que les valeurs des données ne soient pas vérifiées, qu'elles soient omises ou qu'elles donnent lieu à une répétition de l'information ou à d'autres erreurs.</p>
Contrôles des autorisations sélectionnés	<p>Les paiements sont certifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sans documentation attestant que les marchandises ont été reçues; • sans délégation appropriée du pouvoir de signer; • sans autorisation. 	<p>Selon l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, on ne peut effectuer de paiement sans autorisation pertinente et le paiement ne sera effectué que si les fournitures ont été livrées et les services rendus. L'article 33 de la <i>Loi</i> exige que soit obtenue une autorisation en bonne et due forme avant que ne soit produite une demande de paiement sur le Trésor et avant que la dépense ne soit subséquemment imputée aux crédits.</p> <p>Sans contrôles appropriés, le gouvernement n'a pas l'assurance que les paiements sont faits uniquement pour des marchandises reçues ou pour des services rendus.</p>

Annexe C Comité permanent des comptes publics : recommandations sur la budgétisation/l'affectation de crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice et réponse du gouvernement

Date du rapport	Recommandation	Réponse du gouvernement
Décembre 1998	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer le plus rapidement possible ses consultations avec les intéressés afin de déterminer les meilleurs moyens possibles d'appliquer à son système de crédits (approvisionnement) la comptabilité d'exercice intégrale.	Les progrès sont plus lents que prévu. On compte recevoir les réponses à un document de consultation d'ici le 10 mars 2000. On en tirera des recommandations à l'intention du gouvernement qui seront formulées dans les deux ou trois prochains mois.
Mars 2000	Le Secrétariat devrait terminer ses consultations avec les ministères et organismes sur l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Une fois les consultations terminées, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait informer le Parlement et le Comité des comptes publics par écrit de sa décision finale et de ses recommandations au gouvernement sur l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice.	Les réponses au document de consultation ont été reçues et font l'objet d'une compilation et d'une analyse. L'analyse devrait être terminée d'ici septembre 2000, bien qu'un examen plus approfondi de l'établissement des budgets selon la méthode de la comptabilité d'exercice et de ses liens avec les crédits puisse être nécessaire.
Mars 2001	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer ses consultations avec les parlementaires, consultations destinées à déterminer les meilleurs moyens d'appliquer au système de crédits la comptabilité d'exercice intégrale (approvisionnement) et d'en communiquer les résultats à la Chambre des communes d'ici le 31 mars 2002; le gouvernement du Canada devrait appliquer au système de crédits la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale (approvisionnement) d'ici le 1 ^{er} avril 2003.	Le sujet de l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice est très complexe et exige un examen approfondi et des consultations. Toute décision prise aura une incidence et des conséquences considérables sur le gouvernement. Cela justifie amplement la nécessité d'une étude minutieuse, rigoureuse et exhaustive avant la prise de toute décision à cet égard.
Mai 2001	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait entreprendre et terminer les études et consultations nécessaires sur l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale et il devrait préparer une série de propositions et de solutions de rechange à présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes au plus tard le 31 mars 2002.	Le sujet de l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice est très complexe et nécessite des consultations et un examen attentifs. Les décisions qui seront prises à l'égard de tout changement envisagé à nos pratiques d'établissement des budgets et d'affectation des crédits auront une incidence et des conséquences considérables pour le gouvernement. Cela justifie la nécessité d'une étude minutieuse, rigoureuse et exhaustive avant la prise de toute décision à cet égard.

Date du rapport	Recommandation	Réponse du gouvernement
Décembre 2002	<p>Le gouvernement devrait adopter la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale pour l'établissement des budgets et l'affectation des crédits dans le système canadien de gestion des dépenses, et aviser le Comité des comptes publics lorsque la décision aura été prise.</p> <p>Lorsque le gouvernement décidera d'adopter la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale pour les fins de son processus budgétaire et l'affectation des crédits, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait dresser immédiatement un plan d'action et présenter ces deux documents au Comité des comptes publics.</p>	<p>L'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale pour l'établissement des budgets et l'affectation des crédits dans le système de gestion des dépenses du Canada pourrait être lourde de conséquences pour le gouvernement et le Parlement. Contrairement à la comptabilité d'exercice même, l'établissement des budgets selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne fait pas l'unanimité sur la scène internationale. Les pays qui établissent leurs budgets selon cette méthode ont adopté des outils particuliers, qui sont adaptés à leurs besoins spécifiques et qui leur permettent de réaliser des réformes plus importantes. De plus, certains pays ont indiqué que leurs cadres d'établissement des budgets selon la méthode de la comptabilité d'exercice n'ont pas encore fait leurs preuves et pourraient être modifiés en tenant compte des leçons retenues. Nous prévoyons tirer profit de leur expérience.</p>

Source : Textes adaptés des rapports du Comité permanent des comptes publics

