

NOTA – Ce document est la traduction française d'un rapport fourni en anglais seulement par **Deloitte & Touche s.r.l.** à la Province du Manitoba.

Province du Manitoba

Rapport sur le projet d'établissement de rapports
financiers sommaires

Résumé

Résumé

A. Aperçu

1. Contexte

En mars 2005, le gouvernement de la province du Manitoba s'est engagé à mettre en œuvre intégralement l'établissement de rapports sommaires, avec notamment les exigences issues des principes comptables généralement reconnus (PCGR), pendant l'exercice 2007-2008. L'engagement s'applique également aux processus de budgétisation et d'établissement de rapports de la Province. Cette décision a marqué une nouvelle étape dans l'évolution de la démarche de la province du Manitoba en matière d'établissement des rapports financiers.

Ces dix dernières années, la Province a centré ses rapports financiers sur son fonds de fonctionnement, dans lequel sont comptabilisées les recettes et les dépenses des ministères provinciaux. Toutefois, pendant la même période, les PCGR canadiens, et en particulier les principes applicables au secteur public, ont connu des changements importants. Par ailleurs, toujours au cours de la dernière décennie, le vérificateur général du Manitoba (VG) a fait part de sa préoccupation permanente et croissante concernant le degré de conformité des états financiers de la Province avec les PCGR.

Le gouvernement a ainsi adopté deux mesures précises au cours des deux dernières années. Tout d'abord, il a mis en œuvre davantage d'éléments des PCGR établis par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). En fait, les états financés publiés pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2005 étaient totalement conformes aux exigences issues des PCGR. En second lieu, la Province a modifié l'importance relative accordée aux divers rapports compris dans les comptes publics annuels en mettant de l'avant les états financiers sommaires au lieu des états du fonds de fonctionnement.

Les PCGR du CCSP continuent pourtant d'évoluer. En fait, le changement le plus important ces dernières années est l'élargissement de ce que l'on connaît sous le nom de périmètre comptable du gouvernement (PCG). Cet élargissement prendra effet au 31 mars 2006, à la fin de l'exercice de la Province. Les nouvelles exigences se traduiront par l'incorporation de nombreuses nouvelles entités, y compris toutes les divisions scolaires du Manitoba, aux états financiers du gouvernement. La mise en œuvre des exigences liées à ces nouvelles dispositions concernant le PCG est un facteur essentiel dans la réalisation de l'engagement de la Province à l'égard des rapports sommaires.

2. Engagement à l'égard des rapports sommaires

L'engagement de la Province de mettre intégralement en œuvre les PCGR du CCSP d'ici la date de fin d'exercice du 31 mars 2008 a des répercussions sur quatre composantes des processus de planification financière et d'établissement des rapports financiers de la Province :

- a) **États financiers sommaires** – Le gouvernement s'est engagé à mettre intégralement en œuvre toutes les dispositions des PCGR, y compris l'élargissement du PCG, d'ici la fin de l'exercice se terminant en mars 2008.
- b) **Budget sommaire** – Le budget annuel déposé par le gouvernement sera un budget sommaire préparé pour l'ensemble du PCG et reposant sur les principes comptables inhérents aux PCGR du CCSP. Ces états sommaires engloberont les ministères qui font déjà partie du processus budgétaire annuel ainsi que toutes les entités du PCG.
- c) **Rapports intermédiaires sommaires** – La Province présente des rapports trimestriels à la fin des premier, deuxième et troisième trimestres. L'engagement à l'égard des rapports sommaires signifiera en fin de compte que ces états financiers intermédiaires seront préparés selon les PCGR du CCSP et présentés pour l'ensemble du PCG.
- d) **Rapport annuel** – La mise en œuvre intégrale des rapports sommaires comprendra la préparation d'un rapport annuel comportant une discussion et une analyse complète des états financiers.

L'élargissement du PCG et l'application continue des nouvelles exigences liées aux PCGR du CCSP font de la mise en œuvre des rapports sommaires d'ici 2007-2008 une tâche considérable. La Province a reconnu l'ampleur de ce projet et a établi un comité directeur chargé de surveiller le projet. Ce comité a conclu qu'un soutien et de l'expertise de l'extérieur étaient nécessaires pour bien planifier et exécuter le mandat de la Province. En conséquence, à l'issue du processus de demande de propositions, le comité a conclu un contrat avec Deloitte pour la prestation de services de consultation et de gestion de projet pour cette initiative.

3. Notre démarche à l'égard de ce travail

Pour réaliser ce travail, Deloitte a exécuté quatre types d'activités avant de faire la synthèse des constatations et de formuler ses recommandations :

a) Réunions et discussions avec les intervenants

Pendant la durée du projet, nous nous sommes réunis régulièrement avec le comité directeur. De plus, nous avons rencontré à plusieurs reprises des représentants du Bureau du contrôleur du Manitoba (BCM), du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et des groupes de travail. Le recours à ces groupes de travail est expliqué plus en détail ci-dessous.

b) Analyse

Dans le cadre de notre travail, nous avons réalisé plusieurs analyses afin d'étudier le PCG et de mieux comprendre l'environnement des rapports financiers dans le secteur public canadien. Divers employés du ministère des Finances nous ont aidé à effectuer une partie de cette analyse. Au Canada, les pratiques en matière de préparation des rapports financiers et de budgétisation varient parmi les gouvernements provinciaux. Cependant, la plupart d'entre eux s'orientent de plus en plus vers la mise en œuvre des PCGR.

c) Interaction avec les groupes de travail

Afin de gérer l'ampleur et la complexité de la tâche inhérente à la consultation d'un grand nombre d'entités du PCG, il a été décidé au début du projet de diviser les entités du PCG en groupements logiques. Sept groupes de travail ont ainsi été établis : Santé, Collèges et Universités, Organismes de services spéciaux, Écoles publiques, Entreprises publiques, Organisations de la Couronne et Services à la famille et Logement.

Au cours de ce projet, trois réunions ont été organisées avec chaque groupe de travail. D'abord, le comité directeur a tenu une séance d'orientation pour décrire l'engagement de la Province relativement aux rapports sommaires. Deloitte a ensuite animé une première séance des groupes de travail dans laquelle on a demandé à chacun de ces derniers leurs points de vue sur les problèmes auxquels ils pensaient être confrontés à l'avenir dans leur organisation du fait de cet engagement. Finalement, après avoir consulté le comité directeur sur les problèmes mis en évidence par les groupes, une deuxième séance des groupes de travail a eu lieu pour décrire à l'intention des entités du PCG la démarche que la Province adopterait en fin de compte pour mettre en œuvre l'établissement de rapports sommaires.

d) Examen des processus existants

Lors de nos réunions avec le Bureau du contrôleur et le SCT, nous avons recueilli de l'information sur le processus actuel d'élaboration des états financiers, des états financiers intermédiaires et du rapport annuel, ainsi sur la préparation du budget annuel.

B. Les défis

À l'issue de nos réunions avec les intervenants, en particulier le Bureau du contrôleur, le SCT, le comité directeur et les groupes de travail, une liste d'enjeux précis mis en évidence par chaque intervenant a été compilée. Ces sommaires individuels des défis escomptés ont ensuite été condensés en une seule liste. Voici un résumé des défis répertoriés par l'ensemble des intervenants :

- 1) **Élargissement du PCG** – Les entités incorporées pour la première fois au PCG devront rendre compte de leurs résultats intermédiaires et de fin d'exercice, qui seront inclus aux états financiers de la Province. Elles devront aussi fournir de l'information budgétaire.
- 2) **Différentes dates de fin d'exercice** – Plusieurs entités d'envergure du PCG ont leur propre fin d'exercice; ces dates ne coïncident pas avec la fin d'exercice du 31 mars de la Province. Ces entités devront pourtant fournir elles aussi l'information selon une période allant d'avril à mars pour les besoins des rapports sommaires du gouvernement.
- 3) **Présentation et contenu des budgets et des états financiers** – Les pratiques varient grandement parmi les entités du PCG, en particulier pour ce qui a trait aux processus de budgétisation et d'établissement de rapports intermédiaires. Selon le niveau de détail finalement exigé pour les besoins de la budgétisation et de la préparation des rapports provinciaux, des efforts considérables pourraient être nécessaires pour uniformiser les méthodes et les démarches parmi toutes les entités.
- 4) **Consolidation de l'information** – Les états financiers sommaires actuels exigent certes la consolidation des données de nombreuses entités du PCG, mais ce « processus de consolidation » devra également être appliqué aux rapports intermédiaires et à la préparation des budgets. Des systèmes, des processus et des ressources seront nécessaires pour relever ce défi.
- 5) **Expertise comptable** – À l'heure actuelle, le degré d'expertise comptable varie beaucoup parmi les entités du PCG. Les exigences concernant l'établissement des rapports sommaires applicables à chaque entité du PCG signifieront pour ces entités de nouvelles complexités et un accroissement des exigences en matière de rapports.
- 6) **Exigences du Bureau du vérificateur général (BVG)** – En établissant le calendrier pour la préparation et la publication des états financiers sommaires de la Province, suffisamment de temps doit être prévu pour la vérification des états financiers des entités du PCG et des états financiers sommaires.
- 7) **Bilan** – Aucun bilan prévisionnel n'est actuellement préparé. En fait, le seul bilan préparé l'est dans le cadre des rapports de fin d'exercice. L'ajout de la préparation d'un bilan prévisionnel au calendrier actuel pourrait s'avérer difficile pour un grand nombre d'entités.
- 8) **Conversion aux PCGR du CCSP** – Un grand nombre d'entités du PCG préparent leurs propres états financiers en s'inspirant des PCGR pour organismes à but non lucratif. Le Bureau du contrôleur doit convertir ces états pour les rendre conformes aux PCGR du CCSP. L'engagement relatif à la préparation des rapports sommaires fera augmenter le nombre d'entités qui prennent part au processus de conversion des états de fin d'exercice et il imposera l'application des exigences liées aux PCGR du CCSP aux processus de budgétisation et d'établissement des rapports intermédiaires de la Province.
- 9) **Gestion** – La mise en œuvre de l'établissement de rapports sommaires représente un effort pour améliorer la démarche suivie par la Province pour communiquer son information financière. Le cadre de gouvernance parmi les intervenants relativement à la communication de cette information devrait demeurer inchangé. Toutefois, les échéances et les exigences de chaque entité du PCG en matière de gouvernance devront être harmonisées avec celles du Bureau du contrôleur et du SCT.
- 10) **Calendrier** – L'engagement relatif à l'établissement de rapports sommaires signifie un accroissement des exigences pour un grand nombre d'entités du PCG. La difficulté de maintenir les échéances existantes face à ce surcroît de travail a été soulignée. De plus, si la Province a l'intention de continuer d'avancer la date de publication de ses états financiers, cela pourrait également poser problème.

- 11) **Disponibilité de l'information** – On ignore si la quantité de données actuellement fournies par les entités du PCG au SCT ou aux ministères dont elles relèvent serait suffisante pour les besoins de la préparation de la discussion et de l'analyse consacrées aux états financiers qui seront en fin de compte inclus au rapport annuel de la Province.

C. Plan de mise en œuvre

1. Principes directeurs

Après les premières séances avec les groupes de travail, nous avons communiqué nos constatations au comité directeur. Notre analyse et nos discussions ultérieures avec le comité ont mené à un énoncé de principes accepté par tous. Ces principes ont établi l'orientation pour examiner les problèmes définis par les intervenants. Voici un résumé des principes directeurs approuvés par le comité directeur et communiqués à tous les groupes de travail :

a) Préparation du budget sommaire

- On prévoit que la présentation du budget sommaire sera semblable à celle appliquée pour préparer les états sommaires de fin d'exercice. Les dépenses indiquées dans l'état sommaire des recettes et des dépenses seront rapprochées des budgets des dépenses ministériels qui doivent être acceptés par l'Assemblée législative.
- Au lieu d'être le total des budgets approuvés par le conseil d'administration de chaque entité du PCG, le budget sommaire sera fondé sur l'estimation la plus fiable des recettes et dépenses sommaires de toutes les entités du PCG réalisée par le gouvernement.
- Si un bilan prévisionnel s'impose, il sera réalisé à « un niveau supérieur » par le gouvernement central, sans que des données supplémentaires soient exigées des entités du PCG.
- Le budget sommaire sera préparé selon les PCGR du CCSP. Le processus à suivre pour ce faire variera en fonction du groupe de travail et de l'ampleur du processus, des ressources dont dispose le groupe de travail et de l'envergure des entités du PCG qui composent chaque groupe.

b) États financiers sommaires de fin d'exercice

- Les états financiers de fin d'exercice de 2008 seront préparés selon la présentation des états sommaires existants.
- Sous réserve de certaines exceptions limitées, les entités du PCG dont l'exercice ne termine pas en mars devront fournir pour les états financiers de l'information reformulant en bonne et due forme leurs résultats et leur situation financière au 31 mars. Le BVG devra déterminer le niveau d'assurance qui sera exigé pour la période tampon.

c) Rapports financiers intermédiaires

- Les premiers états financiers complets et conformes aux PCGR du CCSP préparés pour l'ensemble du PCG seront ceux de la fin d'exercice du 31 mars 2008. Ce niveau de préparation de l'information rapport ne sera pas atteint au cours des trois premiers trimestres de ce même exercice.
- L'introduction de rapports intermédiaires se fera de manière échelonnée; divers aspects de la conformité avec les PCGR et l'inclusion des nouvelles entités du PCG se concrétiseront au fil du temps. La présentation trimestrielle d'états complets conformes aux PCGR du CCSP pour l'ensemble du PCG demeure l'objectif ultime.
- Pendant l'exécution du plan de mise en œuvre échelonnée des rapports intermédiaires, une démarche pragmatique sera appliquée en vertu de laquelle les entités qui n'atteignent pas un seuil d'importance relative établi n'auront pas à fournir de données réelles chaque trimestre. Dans ces cas, les budgets présentés pourraient servir à établir la valeur approximative des résultats réels.
- Les entités du PCG pourraient devoir fournir une analyse et des observations supplémentaires sur leurs activités, en plus de ce qu'elles présentaient déjà au ministère ou à l'organisation dont elles relèvent.

d) Rapport annuel

- La présentation prévue des rapports annuels de fin d'exercice de mars 2008 n'a pas encore été établie.
- L'obligation qui serait imposée à certaines entités du PCG de fournir une analyse ou des observations supplémentaires sur leurs activités n'a pas encore été établie. Il est toutefois probable que de telles exigences additionnelles seront limitées pour la plupart des entités, voire la totalité d'entre elles.

e) Stratégie de communication

- Le comité directeur devrait former une petite équipe de personnes spécialement chargées de mettre en œuvre le projet d'établissement de rapports sommaires.
- Les exigences relatives à l'établissement de rapports sommaires applicables à certains groupes de travail seront coordonnées par l'entremise d'une ressource centrale, probablement au sein d'un ministère provincial. Dans ces cas, on envisagera d'allouer des ressources supplémentaires à ce coordonnateur central.
- L'allocation de ressources supplémentaires à certaines entités du PCG concernant leurs obligations en matière de rapports est possible, mais seulement à titre exceptionnel.
- À plus long terme, un comité permanent sur les rapports financiers sommaires du PCG devrait être établi afin d'optimiser la communication sur les questions connexes au sein du périmètre.

2. Incidence des principes directeurs

L'étape suivante consistait à appliquer les principes directeurs aux problèmes mis en évidence. On a ainsi obtenu divers résultats. Tout d'abord, certains problèmes ont été éliminés, les principes ayant répondu à la préoccupation soulevée. Par exemple, l'inquiétude à l'égard du niveau de détail qui pourrait être exigé pour la nouvelle présentation des budgets sommaires a été dissipée par l'application du principe indiquant que le budget serait présenté de manière très condensée.

Dans d'autres cas, l'application des principes n'a pas dissipé le problème, dont le règlement a toutefois souvent été reporté à une date ultérieure. Par exemple, les préoccupations concernant l'établissement de rapports intermédiaires sous une forme sommaire ne seraient traitées au plus tôt qu'en 2008-2009.

À l'issue de l'application des principes, les enjeux demeurant à court terme étaient les suivants :

- l'élargissement du PCG;
- les différentes dates de fin d'exercice;
- la consolidation;
- l'expertise comptable;
- les PCGR du CCSP.

Il est en outre devenu manifeste que le principal défi relatif à la mise en œuvre concerne les écoles publiques. En effet, ces dernières ne suivent pas pour l'instant les PCGR, mais un modèle de rapport connu sous le nom de FRAME (rapports financiers et comptabilité - Éducation Manitoba). La mise en œuvre des rapports sommaires pour les écoles publiques exige donc un nouvel ensemble de conventions comptables ainsi que l'introduction de rapports intermédiaires périodiques. Cela est indispensable. De plus, l'exercice des divisions scolaires du Manitoba se termine le 30 juin et non le 31 mars, date de fin d'exercice de la Province. Le problème est exacerbé par une difficulté mise en évidence par les divisions scolaires : un grand nombre d'entre elles ne disposent pas de l'expertise suffisante pour bien traiter ces questions. La plupart des divisions n'ont pas les moyens nécessaires pour relever le défi.

3. Préparation des états financiers – à la fin de l'exercice et chaque trimestre

De façon générale, le processus de préparation des états financiers annuels de la Province est le processus en place exigeant le moins de modifications pour que le gouvernement tienne son engagement. De nouveaux systèmes de circulation de l'information seront nécessaires en réponse à l'élargissement du PCG. On s'attend notamment à une participation accrue des coordonnateurs des groupes de travail à la surveillance des activités des entités du PCG.

On prévoit par ailleurs un accroissement de la consultation et de la collaboration entre le SCT, le Bureau du contrôleur et les coordonnateurs des groupes de travail. Cette communication renforcée viserait à faire en sorte que chaque partie dispose de l'information dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités respectives.

Le plan échelonné élaboré prévoit l'atteinte de l'objectif ultime du projet, à savoir des rapports intermédiaires complets et conformes aux PCGR du CCSP pour l'ensemble du PCG, pour la première fois au troisième trimestre de 2009-2010. Dans l'intervalle, l'information publiée chaque trimestre contiendra de plus en plus d'éléments contribuant à la conformité avec les PCGR et à l'inclusion de toutes les entités du PCG. Parallèlement, des systèmes et des processus seront mis au point pour rassembler pendant les exercices 2008 et 2009 de l'information fondée sur les PCGR du CCSP pour l'ensemble du PCG, et ce, uniquement à des fins gouvernementales internes.

4. Budgétisation

Le SCT continuera d'assumer la responsabilité des budgets sommaires. On prévoit néanmoins que la préparation d'un budget conforme aux PCGR du CCSP portant sur l'ensemble du PCG sera une activité bien plus exigeante qu'elle ne l'était jusqu'ici.

Actuellement, la priorité principale du SCT est le processus d'établissement des budgets des dépenses ministériels. D'autres services du ministère des Finances recueillent des données permettant la préparation des prévisions très sommaires relatives aux recettes et aux dépenses qui figurent dans les documents budgétaires.

À compter de 2007-2008, on s'attend à ce que le budget sommaire devienne un instrument prédominant dans les processus de gestion financière de la Province. Tout d'abord, il sera le fondement de la comparaison entre les résultats réels et les prévisions qui sera effectuée à l'occasion de la préparation des états financiers de 2008. En deuxième lieu, on s'attend à une révision de la législation sur l'équilibre budgétaire (LEB) de la Province. Il est possible qu'une LEB révisée exige que la mesure de la conformité s'appuie sur les états financiers sommaires. En conséquence, le budget sommaire deviendra alors un outil important de planification de la conformité avec la LEB.

Outre le processus existant d'établissement des budgets des dépenses ministériels, qui devra demeurer pratiquement inchangé, le SCT devra donc surveiller le processus de préparation d'un budget sommaire complet. Le comité directeur reconnaît qu'il ne sera pas possible de préparer le budget sommaire en regroupant les budgets approuvés par le conseil d'administration de chaque entité du PCG. Cette démarche serait difficilement réalisable compte tenu du moment choisi pour les approbations par les conseils du budget de chaque entité. En conséquence, le gouvernement central devra formuler sa meilleure opinion sur les recettes et dépenses budgétisées du PCG.

En conséquence, tant le Bureau du contrôleur que les coordonnateurs du groupe de travail joueront un rôle essentiel dans la compilation de l'information sur laquelle se fondera le SCT pour estimer les recettes et les dépenses de toutes les entités du PCG d'une manière conforme aux PCGR du CCSP. La Direction des finances des écoles devra par exemple fournir de l'information au SCT concernant les recettes et dépenses globales prévues de toutes les écoles publiques. Même si les budgets approuvés par chaque conseil de toutes les divisions scolaires ne seront pas disponibles, il est selon nous possible d'estimer de façon assez précise, à partir du montant de l'engagement de la Province concernant les subventions aux écoles publiques, le total des recettes et dépenses globales de toutes les divisions scolaires qui en résulteront.

Une démarche semblable sera nécessaire afin d'estimer ou d'extrapoler pour chaque groupe de travail ou pour chaque entité du PCG les recettes et dépenses budgétisées.

5. Communication

La réussite du plan de mise en œuvre dépendra en grande partie de l'efficacité de la communication parmi les intervenants. Des voies de communication ouvertes aideront à garantir que les problèmes qui pourraient surgir seront réglés en temps opportun, en particulier dans les cas où le temps d'achèvement de l'étape en question influera directement sur d'autres intervenants ou sur des étapes ultérieures du plan.

Nous estimons que cette communication devrait être coordonnée avant le 30 septembre 2008 grâce à l'effort concerté du groupe de soutien à la mise en œuvre. Ce groupe aura les principales responsabilités suivantes :

- suivre les progrès de l'application du plan de mise en œuvre;
- servir de ressource pour toutes les entités du PCG et les coordonnateurs des groupes de travail lors de l'élaboration par chacun de leurs propres plans organisationnels en vue de satisfaire à leur part des exigences liées aux rapports sommaires;
- servir de ressource de consultation pour les petites entités du PCG qui ne disposent pas de l'expertise et des connaissances nécessaires pour s'acquitter seules de leurs nouvelles responsabilités.

Ensuite, un comité permanent sur les rapports financiers devrait à notre avis être mis sur pied pour faciliter la communication continue. Un tel comité aurait les objectifs suivants :

- veiller à ce que toutes les préoccupations des entités du PCG soient dissipées de manière opportune et exhaustive;
- évaluer au nom de la Province les répercussions des nouveaux PCGR du CCSP;
- préparer la réponse aux exigences liées à la mise en œuvre des nouveaux PCGR du CCSP à l'échelle du PCG;
- dresser les calendriers annuels des processus de budgétisation et d'établissement de rapports financiers.

6. Ressources

La stratégie globale de mise en œuvre des rapports sommaires repose sur plusieurs éléments essentiels :

- Des compétences poussées en budgétisation et dans l'établissement de rapports financiers conformément aux PCGR doivent être concentrées dans un petit nombre de composantes du gouvernement. Les principales responsabilités se rattachant aux rapports financiers, à la budgétisation et aux PCGR devraient être assumées par ces mêmes personnes. Ces compétences et ces responsabilités seraient concentrées dans le groupe de soutien, le SCT, le Bureau du contrôleur et les coordonnateurs de chaque groupe de travail.
- Lorsque d'autres entités du PCG auront besoin de ressources supplémentaires pour satisfaire aux exigences relatives aux rapports sommaires, l'aide sera fournie par les composantes du gouvernement où sont concentrées les compétences nécessaires, c'est-à-dire, essentiellement, le groupe de soutien.
- Les exigences relatives aux rapports sommaires applicables aux plus petites entités du PCG seront minimisées par l'établissement d'un seuil. Les organismes n'atteignant pas ce seuil auront peu de nouvelles exigences à satisfaire et ne seront donc pas confrontés à des défis importants du point de vue des ressources.

Le premier domaine dans lequel des ressources importantes s'imposeront (et il s'agira là d'un gros besoin ponctuel) sera l'effort nécessaire pour mettre en œuvre toutes les composantes liées à l'établissement des rapports sommaires. Ces ressources résideront essentiellement au sein du groupe de soutien, qui devrait selon nous se composer de 4,5 ETP. De plus, la Direction des finances des

écoles aura temporairement besoin de ressources supplémentaires pour aider à relever le défi de taille que représente l'atteinte de la conformité par les divisions scolaires.

Outre les gros besoins ponctuels dans les domaines précis énumérés, il est entendu que des ressources supplémentaires seront nécessaires dans tous les groupes d'intervenants afin de gérer la charge de travail additionnelle associée aux rapports sommaires. Ces ressources peuvent dans certains cas être allouées progressivement en réponse aux besoins supplémentaires, même si elles devront au bout du compte être maintenues de façon permanente.

On prévoit des besoins permanents au Bureau du contrôleur, au SCT et dans certains groupes de travail. Au total, nous nous attendons à ce que les ressources supplémentaires représentent environ sept ou huit ETP permanents. L'engagement continu en matière de ressources devra être surveillé, car il pourrait subir l'influence (à la hausse ou à la baisse) d'une variété de facteurs, à savoir les changements aux PCGR, les modifications de la définition du PCG et les améliorations aux capacités des systèmes financiers de la Province.

En fait, le groupe de soutien devrait maintenir des contacts réguliers avec les personnes responsables des systèmes d'information au sein de l'administration provinciale. Des améliorations bien planifiées des systèmes d'information de la Province peuvent contribuer notablement à la réalisation de gains en efficacité dans les processus d'établissement de rapports financiers de la Province.

7. Législation

Plusieurs lois importantes de la Législature régissent les affaires financières de la Province. Il s'agit notamment de la législation sur l'équilibre budgétaire, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la loi portant affectation de crédits. Par ailleurs, des politiques, des règlements et d'autres lois s'appliquent à l'établissement des rapports et à la gestion des finances de la Province.

Parallèlement à la mise en œuvre des rapports sommaires, la législation de la Province doit être examinée pour veiller à ce qu'elle soit actualisée en fonction des diverses répercussions de l'engagement de la Province à l'égard de ces rapports.

Les principales modifications à envisager pourraient être celles touchant la LEB. La législation actuelle reflète la méthode historique d'établissement des rapports financiers de la Province. L'engagement à l'égard du passage aux rapports sommaires exigera un examen complet de la LEB de la province, en particulier de la mesure employée pour établir le degré de conformité avec la législation sur l'équilibre budgétaire.

8. Mesures particulières

Nous avons établi des « listes à faire » détaillées pour le Bureau du contrôleur, le SCT et chacun des groupes de travail afin d'aider la Province à mettre en œuvre le plan énoncé dans le présent rapport. Nous avons aussi fourni une orientation au comité directeur et au groupe de soutien dans le but de les aider à surveiller la mise en œuvre des rapports sommaires.

D. Perspectives d'avenir

De gros efforts seront nécessaires pour remplir l'engagement lié aux rapports sommaires pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008. Malgré l'importance qui est accordé à court terme au respect de l'engagement initial du gouvernement, la Province devra demeurer vigilante face aux facteurs ou aux circonstances qui pourraient surgir à l'avenir et auxquels il faudra réagir dans le cadre des efforts pour maintenir cet engagement.

Le premier de ces éléments (qui est également le plus évident) est l'obligation d'achever le plan de mise en œuvre échelonnée des rapports intermédiaires d'ici la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 2010. Par ailleurs, il convient de prévoir des risques possibles associés à la mise en œuvre et les problèmes à venir.

1. Risques possibles associés à la mise en œuvre

Après avoir examiné le plan de travail et les mesures détaillées, nous estimons que les problèmes suivants sont les principaux secteurs de risque pendant la mise en œuvre du projet :

- a) *Préparation insuffisante des écoles publiques.* Le défi auquel la Direction des finances des écoles est confrontée au nom des divisions scolaires est de taille. Il faut saisir tout signe indicateur de complications à venir dans ce domaine et prendre rapidement des mesures à cet égard.
- b) *Attribution des nouvelles responsabilités.* De nombreuses parties au sein de la structure produisant les rapports financiers de la Province doivent accepter de nouvelles responsabilités pour soutenir la mise en œuvre réussie du plan. À cet effet, chaque personne et chaque partie devront s'occuper activement de se doter du personnel, des systèmes et des processus nécessaires afin d'assumer ces responsabilités.
- c) *Changement d'orientation de la législation sur l'équilibre budgétaire.* Une modification profonde de la démarche privilégiée relativement à la LEB, le cas échéant, pourrait avoir une incidence marquée sur l'exécution des mesures énoncées dans le présent rapport.
- d) *Degré d'intégration des activités et des échéances à l'échelle du PCG.* Nous croyons que l'interdépendance de toutes les entités du PCG entre elles et avec le Bureau du contrôleur et le SCT crée un risque élevé pour l'exécution de l'ensemble du plan.

2. Prévoir les problèmes à venir

Le passé nous montre que l'environnement des PCGR et les circonstances influant sur le gouvernement provincial continueront certainement d'évoluer au fil du temps. L'atteinte de l'objectif de 2008 touchant les rapports sommaires ne constitue que la première étape d'un long voyage en matière de conformité avec les PCGR.

Plus précisément, le processus d'établissement des rapports financiers de la Province devra prévoir les changements qui seront apportés aux PCGR. Il faudra évaluer l'incidence de ces changements escomptés et mettre en œuvre des plans pour satisfaire aux nouvelles exigences.

D'autres facteurs peuvent avoir des répercussions sur les processus de préparation de rapports financiers de la Province. À titre d'exemple, la décision d'avancer le calendrier d'établissement des rapports pourrait avoir un effet considérable sur les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif. De même, les changements apportés aux PCGR qui se rapportent précisément à la définition du PCG peuvent avoir des retombées importantes sur la portée du travail de préparation de l'information financière dont le Bureau du contrôleur est au bout du compte responsable.

Enfin, nous estimons que la Province doit décider si son progiciel SAP existant devrait être mis à niveau et de quelle manière. Le plan de mise en œuvre pour tout nouveau système devrait comprendre des réductions des coûts liés à l'établissement des rapports financiers grâce à des améliorations et des gains d'efficacité. La mise en œuvre future de systèmes nouveaux ou mis à niveau représente à notre avis la meilleure occasion de réduire les coûts de fonctionnement associés à l'établissement de ces rapports.

Selon nous, l'engagement du gouvernement d'observer intégralement les PCGR devrait être inébranlable. Maintenant que la Province a décidé d'appliquer ces principes dans la préparation de ses états financiers, elle devrait continuer de s'y conformer, en sachant que cela pourrait avoir des répercussions à l'avenir. Ces répercussions pourraient ne pas avoir été envisagées au moment où l'engagement a été pris.

Il s'agira là d'un défi, en particulier à la lumière du débat de politique publique en cours sur la répartition des ressources entre l'« administration » et les « programmes ». À mesure qu'augmenteront les ressources allouées aux processus d'établissement des rapports financiers, certains pourraient affirmer que les avantages liés à l'observation continue des PCGR ne justifient pas l'affectation de ressources supplémentaires.

Ces défis sont réels et pourraient s'avérer de taille. Nous suggérons toutefois que la question ne soit pas présentée comme un choix entre administration et programmes. Nous pensons plutôt qu'il serait utile de rappeler les objectifs du gouvernement dans ce passage aux rapports sommaires, en particulier le renforcement de la transparence, de l'uniformité et de la reddition des comptes aux Manitobains et Manitobaines. C'est l'atteinte de ces objectifs qui doit être soupesée au regard de l'incidence possible des décisions concernant l'attribution des ressources sur les programmes gouvernementaux.

