

Vers une plus grande obligation de rendre compte – Qualité des rapports annuels

Chaque année, notre Rapport annuel traite de questions touchant la reddition de compte et des initiatives pour l'améliorer au sein du gouvernement et du secteur parapublic. Cette année, en plus des questions de reddition de comptes soulevées dans nos audits d'optimisation des ressources, nous avons examiné la qualité des rapports annuels dans lesquels les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic rendent compte au public de leurs activités. La reddition de comptes exige une divulgation complète, claire et exacte des renseignements opérationnels et financiers qui fait partie des exigences énoncées dans les mandats des entités du gouvernement et secteur parapublic. Comme l'indique le présent chapitre, bon nombre d'organismes du gouvernement et du secteur parapublic pourraient rehausser la qualité de leur reddition de comptes dans leurs rapports annuels.

1.0 Résumé

Le rapport annuel d'une organisation du secteur public, y compris ses états financiers audités, renferme des détails sur ses activités et vise à donner au ministre responsable, à tous les membres de l'Assemblée législative et au public une vue d'ensemble de sa performance opérationnelle et financière. Les exigences et l'échéancier de la production des rapports annuels des organismes

du gouvernement et du secteur parapublic sont généralement régis par la loi constitutive de l'organisme, un protocole d'entente (PE) entre l'organisme et le ministre responsable ou une directive du Conseil de gestion du gouvernement (un PE est une entente administrative qui encadre la relation entre l'organisme et le ministre responsable; il précise les attentes et les politiques énoncées dans la loi portant création de l'organisme).

Les sociétés privées cotées en bourse (c.-à-d. dont les actions se transigent sur le marché libre) sont également tenues par la loi de publier un rapport annuel. Ces rapports doivent respecter des normes élevées, et renseigner les actionnaires au sujet des résultats financiers de la société, des tendances de ses dépenses et de sa santé financière et organisationnelle globale. Nous ne voyons aucune raison de considérer autrement les rapports annuels des organisations du secteur public. Les Ontariennes et les Ontariens financent ces organisations par leurs impôts; ils devraient donc s'attendre à ce que leurs rapports annuels renferment des informations complètes et utiles.

La plupart des organismes provinciaux doivent produire leur rapport annuel et le présenter au ministre dont ils relèvent dans un délai prescrit. Les ministres doivent ensuite examiner ces rapports et les rendre publics soit en les « déposant » (en les présentant officiellement) à l'Assemblée législative, soit en les approuvant aux fins de publication sur le site Web de l'organisme ou du gouvernement. De

même, les organisations du secteur parapublic – comme les hôpitaux, les collèges et les universités – produisent aussi des rapports annuels, mais elles ne les soumettent pas à l'examen du gouvernement. Elles les affichent plutôt directement sur leur site Web dans les six mois suivant la fin de leur exercice.

Les directives du gouvernement établissent le contenu obligatoire des rapports annuels de la plupart des organismes. En outre, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a publié un énoncé de pratiques recommandées (EPR) en lien avec la présentation de renseignements complémentaires en plus de ceux contenus dans les états financiers. L'EPR fournit des consignes générales aux organisations, dont celles qui préparent un rapport annuel. Sans être obligatoires, ces pratiques additionnelles sont encouragées.

Nous avons examiné en quoi les rapports annuels des organismes respectent les directives du gouvernement et les lignes directrices de l'EPR en ce qui a trait aux rapports annuels. Plus précisément, nous nous sommes penchés sur une directive qui s'applique aux organismes provinciaux et sur une autre qui vise les organisations du secteur paragouvernemental, et nous avons comparé leurs exigences obligatoires aux renseignements dont l'EPR encourage la présentation. L'EPR va plus loin que ces deux directives :

- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic doivent inclure des mesures et des cibles de performance dans leurs rapports annuels. L'EPR encourage à faire en sorte que ces mesures de performance et leurs cibles connexes soient axées sur les « résultats » plutôt que seulement sur les « extraits ». Autrement dit, les mesures ne doivent pas cibler que les mesures, les services ou les produits émanant de l'entité (les extraits); elles devraient également mesurer les avantages ou les résultats positifs qui résultent de ces extraits.
- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organisations du secteur

parapublic doivent inclure une analyse de leur performance dans leur rapport annuel ou dans d'autres renseignements qu'ils mettent à la disposition du public (les organismes provinciaux doivent analyser leur performance financière et opérationnelle, alors que les organisations du secteur parapublic ne sont tenues d'analyser que leur performance opérationnelle). L'EPR encourage à inclure dans cette analyse les risques importants et les autres facteurs qui ont affecté le rendement, et à expliquer cet effet.

- L'EPR encourage à faire en sorte que les rapports annuels informent le lecteur du coût des résultats de rendement obtenus, de manière à faire le lien entre les renseignements financiers et non financiers sur le rendement.

Nous encourageons toutes les entités du secteur public à inclure dans leurs rapports annuels non seulement les renseignements exigés en vertu de la directive applicable, mais aussi ceux que suggère l'EPR, ce qui rehausserait l'utilité et la fiabilité de ces rapports annuels.

La directive qui s'applique aux organisations du secteur paragouvernemental comporte moins d'exigences que celle qui vise les organismes provinciaux. Plus précisément, les rapports annuels des organisations du secteur parapublic ne sont pas tenus d'analyser le rendement financier de ces dernières (ou de discuter des écarts entre leurs résultats financiers réels et leurs estimations). Nous encourageons ces organisations à intégrer cette analyse à leurs rapports annuels.

Nous avons constaté que seulement deux des 28 rapports annuels d'entités que nous avons examinés respectaient tous les critères de l'EPR énoncés aux **figures 1 et 2** (ces 28 entités comprenaient 15 organismes provinciaux, 12 organisations du secteur parapublic et 1 « autre » organisation). Quatre autres rapports étaient conformes à tous les critères sauf un. Les autres rapports annuels faisaient abstraction d'une plus

Figure 1 : Prise en compte de certains critères de l'EPR et observation de certaines exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations par les organismes provinciaux dans leurs rapports annuels pour 2015-2016¹

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Organismes provinciaux	Inclus dans le rapport annuel?							Étude des risques ⁶
	Mesures de performance ²	Cibles de performance ²	États financiers audités ³	Analyse financière ⁴	Analyse des écarts ⁴	Liens entre les données financières et non financières ⁵		
AgriCorp	0 ⁷	0	0	0	0	0	0	0
Agence de foresterie du parc Algonquin	0 ⁹	0	0	0	0	0	0	0
Régie des alcools de l'Ontario	0 ⁹	0	0	0	0	0	N	0
Commission de l'énergie de l'Ontario	0 ⁹	0	0	0	0	0	0	N
Société des loteries et des jeux de l'Ontario	0 ⁷	0	0	0	0	0	N	0
Metrolinx	0 ⁷	0	0	0	0	0	N	N
Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario	0 ⁷	0	0	0	0	0	N	N
Agence ontarienne des eaux	0 ⁹	0	0	0	0	0	N	N
Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier	0 ⁹	0	0	0	0	0	N	N
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	0 ⁹	N	0	0	0	0	N	0
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto	0 ¹⁰	0	0	N	N	0	0	N
Institut de recherche agricole de l'Ontario	N	N	0	N	N	N	N	N
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation	N	N	0	N	N	N	N	N
Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (TVO)	N	N	0	N	N	N	N	N
Centre des sciences de l'Ontario	N	N	0	N	N	N	N	N
% d'organismes ayant inclus ce contenu	73	67	100	67	69	27	33	33
% d'organismes n'ayant pas inclus ce contenu	27	33	0	33	31	73	67	67

1. Les organismes provinciaux sont classés par ordre décroissant de conformité de leur rapport annuel pour 2015-2016 avec les critères de l'EPR et les exigences de la Directive.

2. Les mesures et les cibles de performance se rapportent aux exigences de la Directive concernant l'analyse de la performance opérationnelle comme l'indique le *Guide to Developing Annual Reports for Provincial Agencies* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux critères de l'EPR sur la description des résultats réels et leur comparaison aux résultats prévus et l'explication des écarts significatifs.

3. Les résultats financiers audités sont une exigence de la Directive.

4. L'analyse financière et l'analyse des écarts se rapportent aux critères de l'EPR à la note 2 et aux critères sur la fourniture de d'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires lorsque ces comparaisons aideraient les utilisateurs à interpréter et à utiliser l'information fournie. Ces critères se rapportent aussi à l'exigence énoncée dans la Directive au sujet de l'analyse de la performance financière conformément au guide susmentionné du Secrétariat du Conseil du Trésor.

5. Les liens entre les données financières et non financières se rapportent au critère de l'EPR sur l'établissement de liens entre l'information financière et non financière pour montrer comment les ressources et les stratégies influencent les résultats.

6. L'étude des risques se rapporte aux critères de l'EPR concernant la formulation des importantes leçons apprises au cours de la période de rapport et de leurs répercussions et l'inclusion de renseignements à propos des facteurs clés qui sont déterminants à la compréhension de la performance.

7. Les mesures de performance comprennent des mesures fondées sur les extraits et d'autres fondées sur les résultats.

8. Il n'y avait pas d'écart significatif à analyser.

9. Les mesures de performance sont uniquement fondées sur les extraits.

10. Les mesures de performance sont fondées sur les résultats.

Figure 2 : Intégration de certains critères de l'EPR dans les rapports annuels des organisations du secteur parapublic pour 2015-2016¹

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Inclus dans le rapport annuel?					
	Mesures de performance ²	Cibles de performance ²	Analyse financière ³	Analyse des écarts ³	Liens entre les données financières et non financières ⁴	Étude des risques ⁵
Organisations du secteur parapublic						
Hôpital général de Norfolk	O ⁶	O	O	O	N	N
Université Brock	O ⁷	N	O	O	N	N
Collège Cambrian	O ⁶	O	O	N	N	N
Université Queen's	N	N	O	O	N	O
Collège Georgian	O ⁶	O	N	N	N	N
Muskoka Algonquin Healthcare	O ⁶	O	N	N	N	N
Collège Seneca	O ⁸	O	N	N	N	N
Collège Mohawk	O ⁷	N	N	N	N	N
Haiton Healthcare Services Group	N	N	N	s.o. ⁹	N	N
Hôpital régional Humber River	N	N	N	s.o. ¹⁰	N	N
Centre de santé de St-Joseph – Toronto	N	N	N	s.o. ⁹	N	N
Trillium Health Partners	N	N	N	N	N	N
Université McMaster ¹¹	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Université de Toronto ¹¹	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
% d'organisations ayant inclus ce contenu	43	36	43	45	14	14
% d'organisations n'ayant pas inclus ce contenu	57	64	57	55	86	86
Autre						
Ontario Power Generation	O ⁸	N	O	O	O	O

1. Les organisations du secteur parapublic sont classées par ordre décroissant de conformité de leur rapport annuel pour 2015 2016 avec les critères de l'EPR et les exigences de la Directive.

2. Les mesures et les cibles de performance se rapportent aux critères de l'EPR sur la description des résultats réels et leur comparaison aux résultats prévus et l'explication des écarts significatifs.

3. L'analyse financière et l'analyse des écarts se rapportent aux critères de l'EPR à la note 2 et aux critères sur la fourniture d'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires lorsque ces comparaisons aideraient les utilisateurs à interpréter et à utiliser l'information fournie.

4. Les liens entre les données financières et non financières se rapportent au critère de l'EPR sur l'établissement de liens entre l'information financière et non financière pour montrer comment les ressources et les stratégies influencent les résultats.

5. L'étude des risques se rapporte aux critères de l'EPR concernant la formulation des importantes leçons apprises au cours de la période de rapport et de leurs répercussions et l'inclusion de renseignements à propos des facteurs clés qui sont déterminants à la compréhension de la performance.

6. Les mesures de performance comprennent des mesures fondées sur les extraits et d'autres fondées sur les résultats.

7. Les mesures de performance sont fondées sur les résultats.

8. Les mesures de performance sont uniquement fondées sur les extraits.

9. Il n'y avait pas d'écart significatif à analyser.

10. Impossible de déterminer l'écart en l'absence de l'information nécessaire.

11. Aucun rapport annuel n'a été préparé.

grande quantité de renseignements recommandés par l'EPR. Nous avons noté qu'il serait bon que les rapports annuels d'un secteur en particulier (celui des hôpitaux) fournissent davantage de renseignements et des informations plus utiles à leurs lecteurs.

Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les rapports annuels que nous avons examinés étaient compréhensibles et rédigés dans un langage simple. Nous avons toutefois relevé des aspects où des améliorations pourraient être apportées afin de rehausser la reddition de comptes et la transparence. Nous avons plus précisément constaté ce qui suit :

- **Les mesures de performance n'étaient pas toujours clairement identifiées.** Quatre des 15 organismes provinciaux et 5 des 12 organisations du secteur parapublic n'ont pas clairement identifié leurs mesures de performance. Ontario Power Generation a inclus des mesures de performance dans son rapport annuel. De nombreux organismes énoncent leurs mesures de performance dans leurs plans d'activités plutôt que dans leurs rapports annuels. Comme un rapport annuel résume la performance d'un organisme au cours de l'année, le lecteur s'attendrait à y trouver une étude quelconque des mesures de performance de l'organisme au lieu de devoir lire de multiples rapports pour déterminer comment l'entité évalue sa performance.
- **Absence d'analyse des résultats de performance.** Des 28 rapports annuels que nous avons examinés (deux autres organisations n'avaient pas de rapport annuel), seulement 15 (54 %) énonçaient des cibles de performance et 12 de ces derniers (80 %) comparaient leurs résultats déclarés aux cibles de performance fixées antérieurement. Cette étude est déterminante pour que l'entité puisse cerner où elle n'a pas atteint ses cibles, et pourquoi. C'est aussi une occasion pour l'entité d'aborder d'éventuelles stratégies pour corriger la situation.
- **Il faut davantage de rapports fondés sur les résultats.** Nous constatons qu'il faut rendre davantage compte des résultats dans les rapports annuels. Les résultats découlent des extrants. En d'autres mots, ils reflètent les conséquences des mesures prises (les avantages que procure un service ou un programme, par exemple). De façon générale, les mesures axées sur les extrants sont plus faciles à compiler puisqu'ils décrivent le niveau d'activité d'une entité. Les résultats sont plus difficiles à surveiller et à compiler, mais ils fourniraient une information plus significative au public.
- **De nombreux rapports annuels ne renfermaient pas d'analyse financière.** Tout compte fait, 5 des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux et 8 de ceux des 12 organisations du secteur parapublic que nous avons examinés ne contenaient pas d'analyse du rendement financier. Le rapport annuel de l'autre entité de notre échantillon – Ontario Power Generation – s'accompagnait d'une analyse de la performance financière. Les rapports annuels de tous les organismes provinciaux que nous avons examinés renfermaient des états financiers audités; c'était également le cas de près de la moitié des rapports annuels des organisations du secteur parapublic. À une exception près, les organisations du secteur parapublic qui n'ont pas inclus d'états financiers audités dans leur rapport annuel ont affiché ces états sur leur site Web. Même si, à elle seule, l'inclusion d'états financiers audités ne constitue pas une analyse financière, cela fournit tout de même un point de départ au lecteur. L'inclusion d'une étude et d'une analyse quelconques du rendement financier au regard des buts et des objectifs d'une entité est déterminante pour aider le public à comprendre cet aspect de la performance.
- **L'information financière et non financière n'est pas suffisamment liée.** Quatre

des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux et aucun des 12 rapports annuels d'organisations du secteur parapublic établissaient ce lien. Ontario Power Generation établit ce lien. Le lien entre l'information financière et non financière aide le lecteur à évaluer comment l'entité a utilisé ses ressources pendant la période de rapport et ce que les ressources utilisées ont permis de réaliser.

- **Les risques clés pesant sur les entités publiques n'étaient souvent pas expliqués.** Dix des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux et 11 des 12 rapports d'organisations du secteur parapublic ne traitaient pas des risques ou ne le faisaient que de façon limitée. Le rapport annuel d'Ontario Power Generation renfermait une étude des risques. Une étude exhaustive des risques fournit à l'Assemblée législative et au public des points de vue au sujet des risques auxquels les entités sont confrontées, de leurs conséquences et des plans établis par les entités s'y attaquer.
- **Absence de mesures et de cibles de performance dans le Rapport annuel de la province de l'Ontario pour 2015-2016.** À défaut d'une étude sur la façon dont la province mesure sa performance et les cibles applicables, le public ne sait guère si cette dernière a atteint ses objectifs.

Conclusion globale

D'après notre examen des rapports annuels de 27 entités provinciales et organisations du secteur parapublic, nous avons constaté que deux rapports annuels pour 2015-2016 respectaient tous les critères de l'EPR, comme l'indiquent les **figures 1** et **2** : ceux d'AgriCorp et de l'Office de foresterie du parc Algonquin. Quatre autres rapports annuels de notre échantillon – ceux de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), de la Commission de l'énergie de l'Ontario, de la Société des loteries et des jeux

de l'Ontario et d'Ontario Power Generation – respectaient tous les critères sauf un. Ces six entités ont inclus dans leurs rapports annuels des mesures de performance claires ainsi que des cibles de performance. Leurs rapports annuels renfermaient également une analyse financière et une analyse exhaustive des écarts (sauf celui d'AgriCorp, où aucun écart significatif n'a été relevé).

La **figure 3** indique le classement des entités provinciales et des organisations du secteur parapublic de notre échantillon d'après les critères de l'EPR selon l'échelle suivante : Très bien (6 ou 7 critères de l'EPR respectés); Bien (3 à 5 critères de l'EPR respectés); et Passable (0 à 2 critères de l'EPR respectés).

S'agissant de la conformité avec la *Directive concernant les organismes et les nominations*, nous avons noté que 9 (60 %) des 15 rapports d'organismes provinciaux pour 2015-2016 que nous avons examinés en respectaient tous les critères; deux autres rapports annuels (13 %) satisfaisaient à tous les critères sauf un. Tous les rapports annuels contenaient des états financiers audités, comme l'exige la Directive. Comme le montre la **figure 4**, 7 (50 %) des 14 sites Web d'organisations du secteur parapublic que nous avons examinés respectaient l'exigence de la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* concernant l'inclusion de certains renseignements clés dans une seule page Web. Au total, 9 (64 %) des 14 organisations du secteur parapublic présentaient tous les renseignements en question exigés par la Directive, mais pas toujours sur une seule page Web.

Nous encourageons les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic à aller au-delà de leurs directives applicables pour déterminer les renseignements à inclure dans leurs rapports annuels, et à utiliser l'EPR 2, *Rapports publics de performance*, pour améliorer leurs rapports annuels.

Figure 3 : Classement des entités de l'échantillon selon l'inclusion de certains critères de l'EPR dans leur rapport annuel pour 2015-2016

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Catégorie d'entité	Très bien*	Bien*	Passable*
Organisme provincial	<ul style="list-style-type: none"> AgriCorp Office de foresterie du parc Algonquin Régie des alcools de l'Ontario Commission de l'énergie de l'Ontario Société des loteries et des jeux de l'Ontario 	<ul style="list-style-type: none"> Metrolinx Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario Agence ontarienne des eaux Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier Commission des valeurs mobilières de l'Ontario Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto 	<ul style="list-style-type: none"> Institut de recherche agricole de l'Ontario Office de la qualité et de la responsabilité en éducation Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (TVO) Centre des sciences de l'Ontario
Organisation du secteur parapublic		<ul style="list-style-type: none"> Hôpital général de Norfolk Université Brock Collège Cambrian Université Queen's 	<ul style="list-style-type: none"> Collège Georgian Muskoka Algonquin Healthcare Collège Seneca Collège Mohawk Halton Healthcare Services Group Hôpital régional Humber River Centre de santé de StJoseph – Toronto Trillium Health Partners
Autre	<ul style="list-style-type: none"> Ontario Power Generation 		

Nota : L'Université McMaster et l'Université de Toronto ne sont pas classées puisqu'elles n'avaient pas de rapport annuel.

* Échelle de classement : Très bien (6 ou 7 critères de l'EPR respectés); Bien (3 à 5 critères de l'EPR respectés); Passable (0 à 2 critères de l'EPR respectés).

RÉPONSE GLOBALE DU SÉCRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le « Secrétariat ») est déterminé à accroître la transparence et la responsabilisation à l'égard du contenu des rapports annuels, et il apprécie l'attention que l'on accorde aux rapports annuels ainsi que les conseils relatifs aux améliorations. Il est également déterminé à fournir de l'information au public, facilitant l'accès aux renseignements sur la manière dont les fonds publics sont gérés. Le Secrétariat exploitera les occasions de renforcer les orientations au sujet du contenu des rapports

de performance, en mettant l'accent sur les rapports annuels. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. À cette fin, on pourrait notamment revoir les formats et les canaux de diffusion de l'information pour veiller à ce qu'ils reflètent des approches de communication modernes. Dans le cadre de ses travaux habituels de supervision et de gouvernance, le Secrétariat mobilise les partenaires et les intervenants pour s'assurer d'appliquer une approche factuelle pour sélectionner la manière la plus appropriée et efficace d'apporter des changements.

Figure 4 : Conformité des organisations du secteur parapublic avec l'exigence de leur directive¹ sur l'inclusion des critères clés dans une seule page de leur site Web

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Organisations du secteur parapublic	L'information est-elle accessible au public sur une seule page Web?			
	Activités clés	Cibles de performance	Analyse de la performance opérationnelle	États financiers audités
Collège Cambrian	0	0	0	0
Collège Georgian	0	0	0	0
Halton Healthcare Services Group	0	0	0	0
Collège Mohawk	0	0	0	0
Hôpital général de Norfolk	0	0	0	0
Collège Seneca	0	0	0	0
Trillium Health Partners	0	0	0	0
Université Brock	0	N ²	0	0
Hôpital régional Humber River	0	0	0	N ²
Université McMaster	0	N ²	0	0
Muskoka Algonquin Healthcare	0	0	N ²	0
Centre de santé de St Joseph – Toronto	0	N ³	0	0
Université Queen's	0	N ³	0	N ³
Université de Toronto	0	N ²	0	0
% d'organisations ayant inclus ce contenu	100	64	93	86
% d'organisations n'ayant pas inclus ce contenu	0	36	7	14

1. Les organisations du secteur parapublic doivent respecter l'exigence de la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* concernant l'inclusion de certains renseignements clés dans une seule page Web.

2. Ces renseignements n'étaient pas disponibles sur le site Web de l'organisation.

3. Nous avons constaté que, même si les renseignements étaient accessibles au public, ils ne figuraient pas sur une même page Web comme l'exige la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*. Les renseignements figuraient sur d'autres pages du site Web de l'organisation.

2.0 Contexte

1.1 Qu'est-ce qu'un rapport annuel sur la performance?

Un rapport annuel sur la performance (couramment appelé « rapport annuel ») est conçu pour fournir aux députés, au public et à d'autres intervenants clés des renseignements au sujet des activités d'une entité, ainsi que de la mesure où les objectifs et les buts de l'entité ont été atteints, et à quel coût. Ce rapport présente une rétrospective de l'exercice et devrait contenir de l'information sur la façon dont l'entité a atteint ses cibles de performance et sur ses réalisations notables, et

permettre de communiquer les états financiers et d'autres informations à propos des opérations de l'entité.

1.2 Pourquoi les rapports annuels sont-ils importants dans le secteur public?

Les rapports sur la performance du secteur public constituent le principal mécanisme permettant à une entité de rendre des comptes à l'Assemblée législative et au public. Ils constituent un outil fondamental de saine gestion. Les élus, le public et d'autres groupes d'intervenants clés sont les principaux utilisateurs des rapports annuels des organismes gouvernementaux.

La raison d'être des entités du secteur public est de réaliser les objectifs stratégiques énoncés dans la législation qui leur est applicable ou dans d'autres documents habilitants. C'est dans ce contexte que l'on peut faire état de la performance du secteur public pour rendre compte de la manière dont ces objectifs de politique publique sont atteints et comment les ressources de l'entité, y compris les fonds publics et/ou les revenus autonomes, ont été utilisées.

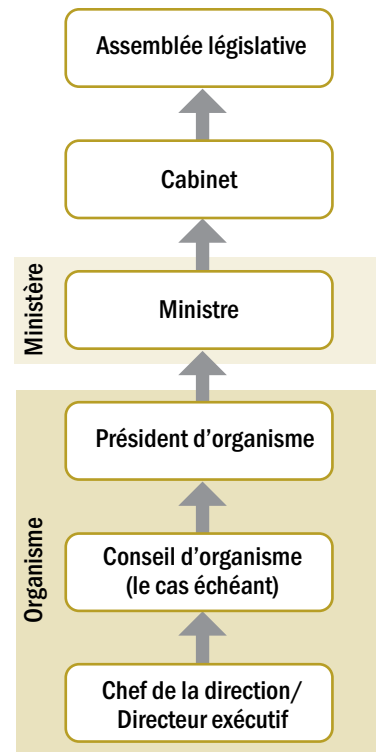
Par conséquent, les rapports annuels constituent un volet déterminant de la relation entre les organismes et les ministères dont ils relèvent. Le rapport annuel peut fournir au public l'information requise pour évaluer la performance de l'organisme, en plus de communiquer l'orientation de l'organisme à l'Assemblée législative, au public et à d'autres intervenants. Bien que les organismes ne fassent pas partie d'un ministère, ils sont comptables au ministre responsable de l'exécution de leurs obligations législatives, de la gestion de leurs ressources et du maintien de normes adéquates relatives aux services qu'ils fournissent. Le conseil de direction est directement comptable au ministre responsable de la performance de l'organisme. La direction de l'organisme est responsable de l'exécution des directives du conseil. Cette relation est illustrée à la **figure 5**.

2.3 Les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic doivent-ils rendre des comptes au public?

Les organismes provinciaux sont créés en vertu d'une loi, d'un règlement ou d'un décret. Ils rendent compte à un ministre de l'exécution de leurs obligations législatives, de la gestion des ressources qu'ils utilisent et des normes appliquées aux services qu'ils fournissent. Ils ont le pouvoir et la responsabilité, que leur confère le gouvernement, de remplir ou de fournir en permanence des fonctions ou des services publics en permanence faisant appel à la prise de décisions judiciaires ou

Figure 5 : Cadre de responsabilisation pour tous les organismes provinciaux

Source des données : Conseil de gestion du gouvernement



réglementaires, à des activités opérationnelles ou à des fonctions consultatives. À titre d'exemple d'organismes provinciaux, citons la LCBO, Metrolinx, la Commission de l'énergie de l'Ontario et TVOntario (TVO).

Selon la définition contenue dans la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, les organismes du secteur parapublic englobent notamment les hôpitaux, les universités, les collèges, les commissions scolaires et les sociétés d'aide à l'enfance.

Pour que l'Assemblée législative et les résidents de l'Ontario soient bien desservis par les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic, des mécanismes efficaces de gouvernance et de reddition de compte sont essentiels. C'est pourquoi les organismes sont comptables en dernier ressort à l'Assemblée législative et au public pour assurer leur exploitation judicieuse, l'exécution de leur mandat

et l'atteinte de leurs objectifs. Ils doivent également rendre compte de la façon dont ils dépensent les fonds publics qu'ils reçoivent de la province.

L'accessibilité de l'information sur les opérations et les finances des entités, y compris les rapports annuels, est importante pour l'ouverture et la transparence du gouvernement. En octobre 2013, la première ministre a annoncé l'initiative Gouvernement ouvert, qui visait à trouver des moyens d'accroître la transparence du gouvernement dans la réalisation de ses activités, y compris la publication en ligne des données publiques. Alors que les entités provinciales et celles du secteur parapublic ne sont pas spécifiquement mentionnées dans l'initiative, un meilleur accès du public à leurs rapports annuels cadrerait avec le but du Gouvernement ouvert.

2.4 Quelles organisations sont tenues de publier des rapports annuels?

Les organismes provinciaux et bon nombre d'organisations du secteur parapublic doivent produire des rapports annuels.

Chaque année, les entités provinciales engagent les fonds publics que leur accorde la province pour exercer des activités dans l'intérêt public. L'on s'attend à ce que les rapports annuels de ces entités fournissent des détails au sujet de leurs activités et de leurs dépenses pour faire savoir aux députés et au public si elles ont réalisé leurs buts et comment elles ont dépensé leurs fonds. Certaines entités provinciales, telles que la Société des loteries et des jeux et la Régie des alcools, génèrent leurs propres fonds à l'intention de la province.

Dans certains cas, la loi, le règlement ou le décret de constitution de l'entité provinciale précise que cette dernière doit déposer un rapport annuel, alors que dans d'autres cas, c'est le Conseil de gestion du gouvernement qui exige officiellement des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic qu'ils présentent un rapport annuel.

Pour aider à superviser la gouvernance des entités provinciales, le Conseil de gestion du gouvernement publie la Directive concernant les organismes et les nominations. La *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* confère également au Conseil de gestion le pouvoir d'émettre des directives précises à l'intention des organisations du secteur parapublic, et ce dernier a diffusé la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*.

Les organismes consultatifs qui fournissent des renseignements et/ou des conseils pour appuyer l'élaboration de programmes ne sont pas tenus de produire des rapports annuels en raison de leurs pouvoirs limités et de leur profil de risque moindre. Près de 125 organismes provinciaux doivent produire un rapport annuel. Plus de 270 organisations du secteur parapublic doivent également produire des renseignements opérationnels et financiers, que ce soit dans leur rapport annuel ou dans d'autres documents.

2.5 Que renferme un rapport annuel?

Les entités provinciales disposent d'un certain nombre de sources pour déterminer ce que doit contenir leur rapport annuel. Le CCSP a publié une EPR sur la présentation de renseignements supplémentaires au-delà de ceux contenus dans les états financiers. L'EPR ne fait pas partie du *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*, mais il fournit aux organisations des consignes générales comprenant les renseignements supplémentaires à ajouter à leurs rapports annuels. L'EPR énonce des pratiques redditionnelles encouragées mais non obligatoires. Il vise plutôt à fournir aux responsables de la préparation de cette information un cadre commun permettant d'établir une approche uniforme pour la présentation de renseignements supplémentaires. Ces pratiques peuvent donc aider toutes les entités à préparer leurs rapports annuels.

S'agissant des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic, le Conseil de gestion du gouvernement a émis des directives énonçant les exigences à l'égard des rapports annuels. La *Directive concernant les organismes et les nominations* (dont la dernière mise à jour date d'avril 2017) et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016) établissent les exigences de contenu pour les rapports annuels des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic, respectivement.

Le contenu suggéré et les exigences visant les rapports annuels sont abordés aux **sections 2.5.1, 2.5.2 et 2.5.3**. On trouvera également à la **figure 6** une comparaison de l'EPR et des deux directives.

2.5.1 Énoncé de pratiques recommandées (EPR) – *Rapports publics de performance*

Paru en septembre 2006, cet EPR souligne que la performance est un sujet vaste et complexe comportant des aspects à court et à long terme. Un rapport annuel vise principalement à expliquer, de façon claire et concise, dans quelle mesure les buts et les objectifs visés ont été réalisés, et à quel coût. Bien que la nature des ressources employées et la manière dont elles ont été utilisées demeurent importantes, on insiste de plus en plus sur les réalisations concrètes tirées des ressources utilisées par rapport à ce qui avait été prévu. Par conséquent, l'EPR ciblait l'information non financière sur la performance présentée dans les rapports annuels, ainsi que le lien entre l'information financière et non financière.

Pour aider les auteurs des rapports annuels à présenter une information claire et concise, l'EPR énumère les caractéristiques qualitatives de l'information sur la performance. Un rapport annuel devrait communiquer une information crédible et qui reflète les caractéristiques suivantes : fiabilité, validité, pertinence, équité, comparabilité, cohérence et intelligibilité.

En plus d'aborder les caractéristiques qualitatives d'un rapport annuel, l'EPR renferme des recommandations conçues pour rehausser la qualité de la performance publique. Certaines de ces recommandations sont présentées à la **figure 6**.

Les utilisateurs des rapports annuels ne devraient pas être obligés de consulter d'autres documents pour comprendre la performance dont on rend compte. Les détails fournis devraient être suffisants pour que les analyses et les explications présentées soient significatives. Le rapport peut inclure un sommaire et diriger les lecteurs ayant besoin de plus de détails vers des documents d'accompagnement ou vers des sites Web donnant accès à des informations et à des analyses plus détaillées au sujet d'aspects particuliers de la performance.

Guide de préparation des rapports publics de performance

Le personnel du CCSP a élaboré un guide de préparation des rapports publics de performance (couramment appelés « rapports annuels ») que les entités peuvent utiliser afin de préparer ces documents. Ce guide encadre la préparation des rapports annuels en indiquant les caractéristiques et/ou les renseignements manquants qui pourraient influencer la perception de l'utilisateur quant à la crédibilité et à l'utilité du rapport. On trouvera à l'**annexe 1** des exemples de pratiques recommandées et d'exemples de caractéristiques indiquant que la pratique recommandée est appliquée.

2.5.2 *Directive concernant les organismes et les nominations pour les organismes provinciaux*

La *Directive concernant les organismes et les nominations* (l'ancienne *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes*) énonce ce que doit renfermer le rapport annuel d'un organisme provincial. La **figure 6** fait état des

Figure 6 : Comparaison entre certaines pratiques recommandées par le CCSP pour la préparation des rapports annuels, la *Directive concernant les organismes et les nominations* et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Énoncé de pratiques recommandées ² du CCSP	Directive concernant les organismes et les nominations	Directive concernant les documents commerciaux des organismes du secteur parapublic
Décider de l'information à présenter		
Un rapport public de performance devrait porter sur les quelques aspects essentiels de la performance.	Description des activités au cours de l'année.	Description des principales activités au cours du dernier exercice.
Présentation et explication des résultats		
Le rapport public de performance devrait décrire l'orientation stratégique de l'entité du secteur public.	Étude des cibles de performance atteintes et mesures prises à l'égard des cibles qui ne l'ont pas été.	Étude des cibles de performance atteintes et mesures prises à l'égard des cibles qui ne l'ont pas été.
Le rapport public de performance devrait décrire les résultats prévus de la période de rapport et préciser la source des engagements.	Analyse de la performance opérationnelle et financière.	Analyse de la performance opérationnelle.
Le rapport public de performance devrait décrire les résultats réels, les comparer aux résultats prévus et expliquer tout écart significatif.	Noms des personnes nommées, y compris la date de leur nomination et la date de fin de leur mandat.	États financiers audités.
Le rapport public de performance devrait fournir des données comparatives à propos des tendances, des repères, des données de référence ou de la performance d'autres organisations semblables si cette comparaison aiderait les utilisateurs à interpréter et à utiliser l'information fournie.	États financiers audités ou, lorsqu'il n'est pas pratique de faire un audit, les états financiers ayant fait l'objet d'une assurance externe appropriée et indiquant les résultats obtenus, les écarts par rapport aux estimations et les raisons de ces écarts.	
Le rapport public de performance devrait cerner les leçons importantes apprises au cours de la période de rapport et les répercussions qui en découlent.		
Présentation des facteurs clés qui influent sur la performance et les résultats		
Le rapport public de performance devrait inclure des renseignements au sujet des facteurs déterminants pour la compréhension de la performance, et notamment :	Analyse de la performance opérationnelle et financière.	Étude des cibles de performance atteintes et mesures prises à l'égard des cibles qui ne l'ont pas été.
a) cerner les risques significatifs, les considérations de capacité et les autres facteurs qui ont eu un impact sur la performance et les résultats;		Analyse de la performance opérationnelle.
b) expliquer la nature de cet impact.		
Relier l'information financière et non financière		
Le rapport public de performance devrait établir un lien entre l'information financière et non financière pour montrer l'influence des ressources et des stratégies sur les résultats.		

exigences applicables aux rapports annuels des organismes provinciaux régis par un conseil.

Les exigences relatives aux rapports annuels des organismes régis par un conseil sont en vigueur depuis des années, sauf pour l'obligation de communiquer les réalisations liées au respect des attentes formulées dans la lettre de mandat de l'organisme en question. Cette exigence est entrée en vigueur en juillet 2016 et se refléterait donc dans le rapport annuel d'un organisme pour 2016-2017 si une lettre de mandat devait être émise. (La lettre de mandat d'un organisme est une missive annuelle du ministre responsable d'un organisme régi par un conseil adressée au président de l'organisme qui énonce les attentes générales du ministre au sujet des priorités en matière de service et de performance pour le prochain exercice.) Comme il s'agit d'un processus relativement nouveau qui a débuté en 2016, ces organismes ne reçoivent pas tous une lettre de mandat à l'heure actuelle.

Guide d'élaboration des rapports annuels pour les organismes provinciaux

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié, en juin 2016, un guide sur l'élaboration des rapports annuels à l'intention des organismes provinciaux, comme l'exige la *Directive concernant les organismes et les nominations*. L'**annexe 2** décrit l'objet et le contenu proposé pour chacune des exigences obligatoires s'appliquant aux rapports annuels des organismes provinciaux régis par un conseil.

2.5.3 Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour les organisations du secteur parapublic

En vertu de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, le Conseil de gestion du gouvernement a émis la *Directive concernant les documents commerciaux* du secteur parapublic, qui énonce l'obligation pour certaines organisations du secteur parapublic (qui sont mentionnés dans la législation) de préparer et de publier en

ligne des plans d'activités et d'autres documents opérationnels ou financiers contenant des renseignements précis. La Directive a pris effet le 1^{er} janvier 2016.

Certaines organisations du secteur parapublic incluent peut-être les renseignements opérationnels requis dans des documents dont les titres sont différents, comme des plans d'activités, des plans stratégiques et des ententes de responsabilisation. Dans ces cas, la Directive précise qu'il n'y a pas lieu de renommer les documents ou d'en créer de nouveaux pourvu que l'information requise soit à la disposition du public. Afin d'aider ce dernier, la Directive exige que tous les documents et renseignements qu'elle requiert soient disponibles sur la même page du site Web de l'organisation. Les organisations peuvent donc créer une page Web pour diriger les visiteurs vers l'information de responsabilisation exigée en vertu de la Directive.

Les organisations du secteur parapublic doivent afficher des documents opérationnels ou financiers sur leurs sites Web. Les plans d'activités doivent renfermer au moins :

- le mandat et l'orientation stratégique de l'organisation;
- une vue d'ensemble des programmes et des activités clés en cours et futurs;
- les mesures et les cibles de performance.

Les organisations du secteur parapublic doivent afficher des documents opérationnels ou financiers supplémentaires contenant au moins :

- une description de leurs activités clés au cours de l'exercice précédent;
- une analyse de la performance opérationnelle;
- une étude des cibles de performance atteintes et des mesures à prendre à l'égard de celles qui ne l'ont pas été;
- leurs états financiers audités.

Le rapport annuel d'une organisation peut servir à répondre à cette exigence s'il contient ces renseignements.

3.0 Éléments examinés

Notre examen visait à déterminer si certains organismes provinciaux et certaines organisations du secteur parapublic rendent publiquement compte de la mesure où ils ont réalisé leurs buts et objectifs prévus, et à quel coût, comme le recommande l'EPR du CCSP intitulé *Rapports publics de performance*. Il a également déterminé si les rapports annuels des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic choisis respectaient les exigences applicables établies par la *Directive concernant les organismes et les nominations* et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*, respectivement, du Conseil de gestion du gouvernement.

Vu que l'obligation de communiquer les réalisations en vue de combler les attentes énoncées dans la lettre de mandat de l'organisme en cause n'a pris effet qu'en juillet 2016, nous n'en avons pas tenu compte dans notre examen des rapports annuels pour 2015-2016.

Notre objectif et nos critères d'examen sont énoncés à l'**annexe 3**.

L'objectif et la portée de notre examen ont été discutés et convenus avec les cadres supérieurs du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Une entité consolidée s'entend d'un organisme ou d'une organisation de grande taille que contrôle le gouvernement et dont les revenus, les charges, l'actif ou le passif excède 50 millions de dollars, ou qui affiche des sources extérieures de revenus, un déficit ou un excédent de plus de 10 millions de dollars. Les résultats financiers des opérations de ces entités font partie des états financiers consolidés de la province. Nous avons donc ciblé ces entités lors de notre examen des rapports annuels. En outre, vu l'importance des services dispensés par les universités, nous avons également examiné les rapports annuels de ces dernières. On trouvera la liste complète des organismes provinciaux à l'adresse <https://www.ontario.ca/fr/donnees/ministeres-et-organismes-provinciaux>. Par

ailleurs, la liste des organisations consolidées du secteur parapublic et des sociétés contrôlées par le gouvernement, comme Ontario Power Generation, est disponible à l'adresse <https://www.ontario.ca/fr/page/les-comptes-publics-2016-17-etats-financiers-consolides#section-2>. Cette liste n'englobe pas les organisations non contrôlées ou de plus petite taille du secteur parapublic qui ne sont pas consolidées, comme les foyers de soins de longue durée et les organismes qui fournissent des services communautaires de santé mentale.

En plus de passer en revue les rapports annuels d'un certain nombre d'organismes provinciaux et d'organisations du secteur parapublic, nous avons examiné le rapport annuel de la province de l'Ontario sur les *Comptes publics de l'Ontario 2015-2016* pour en évaluer la conformité avec l'EPR. Nous présentons nos constatations à la **section 4.1.4** sans toutefois en tenir compte dans les statistiques que renferme le présent rapport.

Nos travaux ont été réalisés en août et en septembre 2017. Nous avons donc examiné les rapports annuels pour 2015-2016 de 15 organismes provinciaux, de 14 organisations du secteur parapublic et d'une autre entité, pour un total de 30 entités. Nous avons aussi examiné séparément le rapport annuel de 2015-2016 sur les comptes publics de l'Ontario. La liste des rapports annuels que nous avons examinés figure à l'**annexe 4**. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite à l'effet qu'en date du 16 novembre 2017, celui-ci nous avait transmis toute l'information qui, à sa connaissance, pouvait avoir un impact significatif sur les constatations ou les conclusions du présent rapport.

Pour planifier notre audit, nous avons examiné les rapports pertinents de la Division de la vérification interne de l'Ontario. En avril 2016, cette dernière a fait rapport au sujet de son examen des plans d'activités et des rapports annuels. Les rapports annuels pour 2013-2014 ont été étudiés lors de cet examen pour déterminer s'ils étaient conformes aux principales exigences de la *Directive*

concernant les organismes et les nominations. Ces travaux ont servi à établir la portée de notre audit.

4.0 Principales observations et recommandations

4.1 L'Énoncé des pratiques recommandées (EPR) encourage l'inclusion dans les rapports annuels de renseignements au-delà de ceux qu'exigent les directives

L'EPR du CCSP encourage les entités du secteur public à fournir des renseignements au-delà de ceux qu'ils sont tenus d'inclure dans leurs rapports annuels en vertu de leurs directives. La **figure 6** présente les détails supplémentaires que l'EPR encourage de fournir comparativement à ce que prévoient les deux directives – la *Directive concernant les organismes et les nominations* et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*.

Les trois types de renseignements que ne couvrent pas les directives mais dont l'EPR encourage l'inclusion dans les rapports annuels sont les suivants :

- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic doivent inclure des mesures et des cibles de rendement dans leurs rapports annuels. L'EPR encourage à faire en sorte que ces mesures et cibles soient axées sur les « résultats » plutôt que seulement sur les « extraits ». Autrement dit, les mesures ne doivent pas cibler que les mesures, les services ou les produits émanant de l'entité (les extraits); elles devraient également mesurer les avantages ou les résultats positifs qui résultent de ces extraits. La **section 4.1.1** étoffe ces renseignements dont inclusion dans les rapports annuels est recommandée.

- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organisations du secteur parapublic doivent inclure une analyse de leur rendement dans leur rapport annuel ou dans d'autres renseignements qu'ils mettent à la disposition du public (les organismes provinciaux doivent analyser leur rendement financier et leur rendement opérationnel, alors que les organisations du secteur parapublic ne sont tenues d'analyser que leur rendement opérationnel). L'EPR encourage à inclure dans cette analyse les risques importants et les autres facteurs qui ont affecté le rendement, et à expliquer cet effet. La **section 4.1.2** étoffe ces renseignements dont inclusion dans les rapports annuels est recommandée.
- L'EPR encourage à faire en sorte que les rapports annuels informent le lecteur du coût des résultats de rendement obtenus, de manière à faire le lien entre les renseignements financiers et non financiers sur le rendement. La **section 4.1.3** étoffe ces renseignements dont inclusion dans les rapports annuels est recommandée.

La **section 4.1.4** décrit d'autres lacunes que nous avons relevées au chapitre des exigences redditionnelles des entités du secteur public.

4.1.1 Les mesures de performance axées sur les résultats fournissent des renseignements plus utiles que celles axées sur les extraits

Les mesures de performance axées sur les extraits renseignent l'Assemblée législative et le public au sujet des activités d'une entité. Les extraits sont les produits et les services directs issus des activités de l'entité. Ces mesures n'indiquent toutefois pas si cette activité a engendré des résultats positifs ou négatifs. Les résultats sont les conséquences de ces extraits qu'il est raisonnable de leur attribuer. Il est utile de considérer les extraits comme le « quoi » et les résultats comme « la conséquence, la retombée

ou la valeur ajoutée ». L'EPR donne les exemples suivants de mesures des extrants et des résultats dans le cas de la sécurité routière :

Extrant : Installation de panneaux routiers signalant les zones dangereuses.

Résultat : Réduction du nombre d'accidents de la route contribuant à un réseau routier plus sécuritaire.

L'EPR propose ce qui suit pour rendre compte des mesures de performance :

- [Traduction] « Le rapport public de performance devrait décrire les résultats prévus pour la période ... »
- [Traduction] « ... Les résultats prévus devraient être exprimés en termes d'extrants et de résultats... »

Les rapports axés sur les extrants fournissent des renseignements qui sont utiles au public. Toutefois, dans la plupart des cas, des informations supplémentaires sont requises pour indiquer au lecteur ce que l'entité a effectivement réalisé ou les retombées des produits ou des services fournis.

Il peut être difficile de rendre compte de mesures axées sur les résultats puisque ces dernières obligent l'entité à déterminer ce qu'elle souhaite réaliser, à quantifier la mesure, à relier le résultat à l'extrant, et à suivre les progrès au fil du temps. L'utilisation de mesures significatives fondées sur les résultats et la reddition de comptes à leur égard fournit au lecteur d'un rapport annuel une meilleure idée des retombées et de la valeur ajoutée par l'organisme ou par l'organisation du secteur parapublic.

4.1.2 L'analyse des risques fournit de précieux renseignements aux lecteurs des rapports annuels

L'EPR suggère que les rapports annuels incluent des renseignements au sujet des facteurs clés qui sont déterminants pour la compréhension de la performance. Il conviendrait notamment :

- de cerner les risques importants, les considérations de capacité et les autres

facteurs qui ont eu un effet sur la performance et sur les résultats;

- d'expliquer la nature de cet impact.

En l'absence d'une étude approfondie des risques, l'Assemblée législative et le public ne peuvent évaluer les défis auxquels l'entité est confrontée, l'impact de ces risques sur la performance et les éventuelles stratégies d'atténuation.

La *Directive concernant les organismes et les nominations* exige que les risques et les plans connexes de gestion de ces derniers fassent partie des plans d'activités des organismes provinciaux. Elle n'exige toutefois ni la présentation de renseignements sur les risques dans les rapports annuels, ni que les plans d'activités traitent de l'impact de ces risques sur la performance.

4.1.3 La déclaration du coût des résultats obtenus rendrait plus utile l'information contenue dans les rapports annuels

La déclaration du coût des résultats obtenus établit un lien significatif entre l'information financière et non financière sur la performance. L'Assemblée législative et le public peuvent ainsi évaluer comment une entité a utilisé ses ressources au cours de l'année pour obtenir les extrants et les résultats dont elle rend compte.

L'EPR suggère ce qui suit à ce propos :

- [Traduction] « Le rapport public sur la performance devrait relier l'information financière et non financière pour montrer en quoi les ressources et les stratégies influencent les résultats. »
- [Traduction] « Il est important de relier l'information financière et non financière sur la performance pour montrer aux utilisateurs comment les ressources confiées aux entités ont été utilisées au cours de la période et quels résultats elles ont permis d'obtenir. »
- [Traduction] « Il y a un équilibre entre la réponse aux besoins du public et le maintien des ressources utilisées à un niveau

raisonnable puisqu'il fait fournir des services efficaces et de grande qualité en tenant adéquatement compte des coûts. »

RECOMMANDATION 1

Afin d'accroître la qualité des rapports annuels des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de modifier la *Directive concernant les organismes et les nominations* et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* pour y inclure les exigences suivantes à l'égard des rapports annuels :

- fonder les mesures et les cibles de performance sur les résultats souhaités (c.-à-d. en termes de conséquences améliorées) plutôt qu'uniquement sur les extrants;
- cerner les risques importants et les autres facteurs qui ont eu un impact sur la performance et sur les résultats, expliquer cet impact, et rendre compte des plans conçus pour atténuer ces risques;
- rendre compte des résultats obtenus.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor profitera des occasions de renforcer les consignes sur le contenu des rapports sur la performance, mettant l'accent sur les rapports annuels, y compris sur les mesures de performance des résultats et des extrants, les risques importants et les coûts associés à l'obtention des résultats. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. De plus, le Secrétariat appliquera une approche factuelle

pour sélectionner la manière la plus appropriée et efficace d'apporter des changements.

4.1.4 Autres lacunes des exigences de rapport des entités du secteur public

Lacunes de la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*

La *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* compte moins d'exigences que la *Directive concernant les organismes et les nominations*. Plus précisément, les organisations du secteur parapublic ne sont pas tenues d'inclure une analyse de leur performance financière dans l'information accessible au public ou d'y discuter des écarts entre leurs résultats financiers réels et les estimations.

De plus, l'information requise en vertu de la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* ne doit pas nécessairement être présentée dans le rapport annuel de l'organisation; il suffit qu'elle soit accessible au public et affichée sur une même page du site Web de l'organisation. Cela signifie que l'information pourrait être répartie entre plusieurs endroits; certains renseignements pourraient figurer sur une page Web contenant le plan d'activités de l'organisation et d'autres, dans un rapport annuel. L'EPR précise que toute l'information dont il encourage la présentation doit figurer dans un rapport annuel (que l'EPR appelle un « rapport public de performance »). Le fait de disposer d'un « guichet unique » sous la forme d'un rapport annuel contenant toute l'information sur la performance financière et opérationnelle serait plus utile pour les intervenants, les députés qui réclament des comptes à l'organisation au nom des contribuables et le grand public.

RECOMMANDATION 2

Afin d'améliorer la qualité des rapports annuels des organisations du secteur parapublic, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil

de gestion du gouvernement de modifier la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* pour exiger que :

- ces organisations analysent leur performance financière dans leurs rapports annuels, en plus d'y discuter des écarts entre leurs résultats financiers réels et les estimations;
- toutes les autres informations sur la performance figurent dans le rapport annuel plutôt que soit dans le rapport annuel, soit sur une page Web contenant le plan d'activités de l'organisation.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor profitera des occasions de renforcer les consignes sur le contenu des rapports sur la performance, mettant l'accent sur les rapports annuels, y compris l'examen d'une analyse de la performance financière et des écarts, et sur l'approche en vue de donner accès au public. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. Cela pourrait aussi inclure l'examen des formats et des canaux servant à diffuser l'information, pour veiller à ce qu'ils reflètent des approches de communication modernes. Le Secrétariat appliquera une approche factuelle pour sélectionner la manière la plus appropriée et efficace d'apporter des changements.

Entités du secteur public en dehors du champ d'application des directives

Nous avons aussi constaté que certaines entités du secteur public ne sont assujetties ni à la *Directive concernant les organismes et les nominations*, ni à la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic*. Ontario Power Generation en est un exemple. À défaut d'une directive régissant

le contenu de son rapport annuel, la société peut suivre les consignes données aux organisations du secteur public, mais elle n'est pas obligée de le faire. De même, lorsqu'elle prépare son rapport annuel sur ses comptes publics, la province de l'Ontario n'est pas tenue d'y inclure des renseignements spécifiques.

Nous avons constaté que, même si Ontario Power Generation n'est visée par ni l'une ni l'autre des directives, son rapport annuel renfermait des mesures de performance, mais non les cibles applicables. Ses états financiers étaient présentés avec une analyse financière comprenant une analyse des écarts. Le rapport annuel renfermait une étude des risques ainsi que les liens entre les données financières et non financières.

Au **chapitre 2, Comptes publics de la province** de notre *Rapport annuel 2015*, nous avons indiqué des façons d'améliorer l'étude et l'analyse des états financiers dans le rapport annuel de la province. Nous avons constaté que l'application comme suit des consignes de l'EPR accroîtrait la transparence et la responsabilisation :

- inclure une analyse plus rigoureuse des écarts qui englobe les résultats réels de l'année précédente;
- élargir l'analyse des incertitudes et des risques importants.

Dans l'ensemble, le Rapport annuel de 2015-2016 de la province a été amélioré; il comprend maintenant une étude et une analyse de la performance financière, y compris une explication détaillée des variations (tant entre l'année en cours et l'année précédente qu'entre l'année en cours et le budget); ainsi qu'une analyse quinquennale des tendances des revenus, des charges, des actifs, des passifs et des principaux ratios financiers (viabilité, souplesse et vulnérabilité). Il manque toutefois une étude des mesures et des cibles de performance de la province. Nous nous attendrions à trouver une telle étude dans la section « Activités non financières » du rapport annuel de la province, par exemple. Bien que cette section décrive les réalisations du gouvernement dans des domaines

clés tels les soins de santé, l'éducation, l'éducation postsecondaire et la formation ainsi que l'état des immobilisations corporelles provinciales, on ne trouve aucune étude montrant la façon dont la province mesure sa performance, quelles sont ses cibles et comment les résultats réels de 2015-2016 se comparent aux cibles. À défaut de ces renseignements supplémentaires, le lecteur ne sait guère si les réalisations mentionnées étaient pertinentes pour les buts de la province ou à tout résultat que cette dernière a pu souhaiter obtenir.

RECOMMANDATION 3

Pour veiller à ce que les rapports annuels des entités du secteur public qui ne sont pas visées par les directives en place renferment une information utile et complète, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement que des consignes faisant autorité au sujet des renseignements que ces rapports doivent contenir.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor profitera des occasions de renforcer les consignes sur le contenu des rapports sur la performance, mettant l'accent sur les rapports annuels, y compris la prise en compte des entités qui ne sont pas visées par les directives en place. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. Le Secrétariat appliquera une approche factuelle pour sélectionner la manière la plus appropriée et efficace d'apporter des changements.

4.2 Les rapports annuels n'indiquent pas toujours comment la performance de l'entité a été mesurée ni les cibles de performance à atteindre

La mesure de la performance s'entend de la collecte et de l'analyse de l'information montrant dans quelle mesure une entité est performante. Selon la définition contenue dans l'EPR, une mesure de performance sert à mesurer directement ou indirectement un aspect particulier de la performance, ce qui peut comprendre des mesures des intrants, des extrants et des résultats. Pour être significatives, les mesures de performance doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, axées sur les résultats et définies dans le temps.

La performance devrait être mesurée en fonction de buts préétablis, ou « cibles ». Si les mesures de performance établies et les cibles applicables ne sont pas déclarées dans le rapport annuel de façon claire, l'Assemblée législative et le public ne peuvent ni évaluer les progrès accomplis par la direction de l'entité pour réaliser ses buts déclarés, ni déterminer là où la performance a été en deçà de la cible énoncée.

4.2.1 Exigences et résultats des organismes provinciaux

La *Directive concernant les organismes et les nominations* exige que les plans d'activités des organismes renferment des mesures et des cibles de performance sur trois ans, et que les rapports annuels de ces entités rendent compte des cibles de performance atteintes et des mesures prises dans le cas des cibles non atteintes. Le document *Guide to Developing Annual Reports for Provincial Agencies* de la *Directive concernant les organismes et les nominations* fournit des renseignements supplémentaires sur précisément ce dont les organismes doivent rendre compte aux fins des mesures de performance. Les organismes doivent fournir au ministre une description de leur

performance au regard des cibles énoncées dans leur plan d'activités. Ils doivent aussi faire état de leurs cibles réelles de performance dans leurs rapports annuels afin que le ministre et le public puissent comparer les cibles contenues dans leurs plans d'activités à leurs réalisations concrètes.

Au total, 4 des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés (27 %) n'indiquaient pas clairement les mesures de performance de l'organisme, et 4 autres ne mentionnaient pas de cibles de performance (figure 1).

4.2.2 Exigences et résultats des organisations, du secteur parapublic et autres

La *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* exige également que les plans d'activités ou d'autres documents financiers étudient les cibles de performance atteintes et les mesures à prendre à l'égard des cibles non atteintes.

Au total, 5 des 12 rapports annuels d'organisations du secteur parapublic que nous avons examinés (43 %) n'indiquaient pas clairement les mesures de performance de l'organisation, et 7 ne mentionnaient pas de cibles de performance (figure 2).

La Directive exige que cette étude soit accessible au public, mais pas nécessairement dans le rapport annuel (ce pourrait être ailleurs sur le site Web de l'organisation ou dans un autre document, comme un rapport sur les indicateurs de performance). C'est ainsi qu'à peine six de ces organisations l'ont incluse dans leur rapport annuel. Les cibles de performance de 9 des 14 organisations dont nous avons examiné le rapport annuel (64 %) étaient accessibles au public, mais seulement 5 de ces organisations les ont incluses dans leur rapport annuel.

Ontario Power Generation, qui n'est visée par ni l'une ni l'autre directive, a fait état de ses mesures de performance mais n'a déclaré aucune cible de performance dans son rapport annuel.

4.2.3 Analyse complémentaire

Pour évaluer l'intégration des consignes de l'EPR dans les rapports annuels examinés, nous avons recherché :

- des mesures de performance claires;
- une cible quantifiable et applicable pour chaque mesure de performance;
- un résultat déclaré.

Mesures de performance difficilement identifiables

De façon générale, les rapports annuels que nous avons examinés énuméraient les principales réalisations et les activités entreprises au cours de l'année. Il n'était toutefois pas clair si ces activités étaient liées à des mesures spécifiques de performance. Voici des exemples :

- Le rapport annuel de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) pour 2015-2016 mentionnait quatre priorités stratégiques sans toutefois indiquer clairement les mesures et les cibles de performance pour chacune d'elles. Nous avons certes constaté que le plan d'activités pour 2016-2019 énonce clairement les buts, la stratégie ainsi que les mesures et les cibles de performance de chaque priorité, mais ces mesures et cibles de performance n'étaient pas clairement présentées dans le rapport annuel. Par exemple, le rapport annuel mentionne la mise à l'essai des évaluations en ligne, mais il ne rend pas compte des progrès au regard de la cible indiquée dans le plan d'activités parce que la mesure et les cibles de performance ne figurent pas dans le rapport annuel. Si la mesure de performance n'est pas clairement identifiée, le public ne peut déterminer quelles mesures l'entité utilise pour établir dans quelle mesure elle a réalisé ses buts et objectifs déclarés.
- Les rapports annuels de bon nombre d'universités pour 2015-2016 renfermaient des statistiques comme le nombre global

d'étudiants, le nombre d'étudiants étrangers et les revenus. Il n'était toutefois pas clair si cette information reflétait les mesures de performance de l'organisation. L'absence de mesures claires dans les rapports annuels des universités s'explique probablement du fait que ces organisations ont conclu une entente distincte avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle en vue de rendre compte d'indicateurs systémiques du secteur de l'éducation comme les taux d'emploi des diplômés, le pourcentage de diplômés travaillant dans un domaine connexe et les taux de satisfaction des étudiants. Même si ces renseignements ne figurent pas dans les rapports annuels, le public y a accès par l'entremise du site Web de chacune des universités. En l'absence de mesures de performance clairement définies dans le rapport annuel, le public ne peut déterminer si les universités ont réalisé leurs buts et objectifs prévus.

Aucune cible de performance dans près de la moitié des rapports annuels examinés

Seulement 15 des 28 rapports annuels de notre échantillon (54 %) présentaient ou énonçaient les cibles de performance. Voici des exemples :

- Selon son rapport annuel de 2015-2016, l'apprentissage numérique est un domaine important pour TVO. L'Aide pour les devoirs, l'un des volets de l'apprentissage numérique, est un service en ligne gratuit de tutorat en mathématiques pour les élèves de la 7^e à la 10^e année de toutes les commissions scolaires anglophones publiques de la province. Le rapport annuel renferme des statistiques sur l'utilisation, comme le nombre de questions posées aux enseignants par l'entremise de l'Aide pour les devoirs. Le public supposerait que c'est au moyen de cette statistique que TVO mesure sa performance. Or, à défaut d'un contexte comme un but cible, le lecteur du

rapport annuel ne peut savoir si l'utilisation de ce service a répondu aux attentes de TVO.

- Le rapport annuel du Centre des sciences de l'Ontario pour 2015-2016 renferme maintes statistiques, comme le nombre de visiteurs et le nombre d'élèves participant à des visites scolaires. Un lecteur du rapport annuel supposerait que ce sont là les mesures de performance de l'entité. Toutefois, à défaut de cibles connexes, on ne sait trop si ces résultats sont positifs ou s'il conviendrait de les améliorer.

Comme on l'a vu aux **sections 4.1.4** et **4.2.1**, le fait que les deux directives permettent d'inclure les cibles de rendement dans le plan d'activités sans devoir les indiquer aussi dans le rapport annuel comporte des inconvénients. Alors que les plans d'activités examinent les cibles futures, le rapport annuel sert à rendre compte des réalisations de l'année en cours au titre des cibles antérieures. L'Assemblée législative et le public ne peuvent évaluer la réalisation au regard des cibles si les mesures de performance et les cibles connexes ne sont pas clairement identifiées ou mentionnées dans le rapport annuel. Le rapport annuel doit aussi renfermer une étude suffisamment complète pour que les députés et le public n'aient pas à consulter le plan d'activités – un document distinct – pour prendre connaissance des mesures de performance et des cibles connexes afin d'évaluer les progrès de l'entité dans la réalisation de ses buts déclarés.

Étude des résultats déclarés

Des 15 rapports annuels que nous avons examinés qui énonçaient des cibles de performance (54 % des 28 rapports examinés), 3 (20 %) ne renfermaient pas d'étude des résultats déclarés. Cette étude est déterminante pour que l'entité puisse déterminer à quels égards elle n'a pas atteint la cible, et pourquoi. C'est également une occasion pour l'entité d'aborder d'éventuelles stratégies afin de corriger la situation.

Par exemple, nous avons constaté que le rapport annuel du Collège Cambrian renfermait un tableau décrivant ses réalisations à l'égard de ses buts et objectifs pour 2015-2016. Les mesures étaient achevées ou en cours. Dans le cas de celles en cours, aucune étude n'indiquait pourquoi l'activité n'était pas terminée. Par exemple, l'une des activités en cours est la création d'un inventaire des cours existants. Cette tâche devait être achevée le 31 mars 2016, mais aucune étude n'indiquait au public quels problèmes le Collège avait éprouvés qui l'ont empêché de respecter cet échéancier.

Nous avons relevé des rapports expliquant en détail les résultats de la performance des organismes. Voici des exemples :

- Le rapport annuel de 2015-2016 du Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto renferme un tableau de ces indicateurs de performance avec la cible mesurable et le résultat pour 2015-2016. Le résultat pour 2014-2015 est aussi indiqué pour faire état de la variation du résultat d'une année sur l'autre. Ce tableau est suivi d'une étude des résultats et de certains plans du Réseau en vue d'améliorer les aspects dont les résultats n'ont pas atteint la cible.
- Le rapport annuel de 2016 de l'Agence ontarienne des eaux (AOE) énonce clairement les mesures de performance, les cibles applicables et les résultats de fin d'année. L'AOE relie clairement ses buts généraux à la stratégie employée pour les réaliser, la cible de performance permettant de mesurer la progression de chaque but et le résultat en fin d'année. Par exemple, l'une des mesures de performance de l'AOE et sa cible connexe était de hausser les revenus en 2016 de 6,1 % par rapport aux prévisions pour 2015. Le rapport annuel souligne que cette cible n'a pas été atteinte puisque les revenus n'ont augmenté que de 1,95 % par rapport à 2015. Le rapport annuel aborde les défis que l'AOE devait surmonter pour accroître ses revenus, notamment une forte concurrence et la baisse

des prix. Une étude aussi détaillée explique clairement au public pourquoi la cible de performance n'a pas été atteinte.

RECOMMANDATION 4

Afin que les députés et le public puissent déterminer aisément si l'entité a atteint, dépassé ou raté ses cibles déclarées, nous recommandons que, conjointement avec les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor prenne des mesures pour aider à faire en sorte que :

- les entités énoncent et divulguent clairement leurs mesures de performance et, comme l'exige la directive, les cibles de performance et les résultats dans leurs rapports annuels;
- lorsque des cibles ne sont pas atteintes, le rapport annuel énonce les mesures prévues pour les atteindre à l'avenir, comme l'exige la directive.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (Secrétariat) a élaboré un cadre panorganisationnel pour la prise de décisions fondées sur les faits, et il s'emploie à développer les capacités de mesure de la performance et des résultats, d'analyse des données et d'évaluation reposant sur des faits. À l'aide de cette approche, le Secrétariat exploitera les occasions de renforcer les consignes sur le contenu des rapports de performance, en mettant l'accent sur les rapports annuels, y compris sur l'identification des mesures et des cibles de performance avec une explication des mesures prévues si des cibles ne sont pas atteintes. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. À cette fin, on pourrait notamment revoir les formats et les canaux de diffusion de l'information pour veiller à ce qu'ils reflètent des approches de communication modernes.

4.3 De nombreux rapports annuels ne rendent pas compte des mesures axées sur les résultats

Notre examen des rapports annuels de 30 entités révèle que certaines d'entre elles ont présenté des mesures de performance fondées sur les extrants, alors que d'autres ont fait état de mesures fondées sur les résultats. Comme on l'a vu à la **section 4.1.1**, l'EPR décrit en quoi les mesures fondées sur les résultats fournissent des renseignements plus utiles aux lecteurs des rapports annuels que celles fondées sur les extrants. Nous suggérons à la **recommandation 1** d'intégrer des mesures fondées sur les résultats aux directives sur les rapports annuels.

4.3.1 Résultats pour les organismes provinciaux

Des 11 rapports annuels d'organismes provinciaux contenant des mesures claires de performance (sur un total de 15), 6 (55 %) renfermaient uniquement des mesures fondées sur les extrants alors que 5 (45 %) comprenaient des mesures fondées sur les résultats.

Voici deux exemples de rapports indiquant les mesures fondées sur les extrants (le « ce qui a été fait ») sans toutefois mentionner le résultat ou la retombée en découlant :

- D'après la mesure et la cible de performance de l'Agence ontarienne des eaux (AOE), le système de gestion des données sur les processus devait être entièrement mis en œuvre au deuxième trimestre de 2016. L'AOE précise qu'elle a entièrement mis en œuvre ce système, mais quel est le résultat ou la retombée de cette mise en œuvre? Pour fournir un résultat, l'AOE aurait pu produire, par exemple, des statistiques sur la réduction des déversements de contaminants dans les Grands Lacs suite aux améliorations

technologiques apportées aux usines qu'elle gère.

- Infrastructure Ontario a indiqué le nombre de grands projets et de projets immobiliers qui respectaient les délais et les budgets. Même si cette mesure fondée sur les extrants est appropriée, une mesure fondée sur les résultats, comme les taux de satisfaction des clients pour chaque type de service rendu, fournirait une meilleure information au public.

AgriCorp est l'un des organismes provinciaux qui a inclus des mesures fondées sur les résultats ou les retombées des services fournis. AgriCorp a fait état de la satisfaction des clients, une mesure des résultats de ses services. Cette mesure comportait aussi des cibles applicables afin de montrer à l'Assemblée législative et au public que l'organisme était en train de réaliser son but.

4.3.2 Résultats pour les organisations du secteur parapublic

Parmi les 12 rapports annuels d'organisations du secteur parapublic, 7 contenaient des mesures de performance claires; l'un de ces derniers (14 %) ne renfermait que des mesures fondées sur les extrants alors que 6 (86 %) comprenaient des mesures fondées sur les résultats.

Le Collège Mohawk est l'une des organisations du secteur parapublic qui a inclus des mesures fondées sur les résultats ou les retombées des services fournis. Le Collège a mené un sondage sur la diplomation et la satisfaction professionnelle pour déterminer les taux d'emploi et savoir si les diplômés travaillaient dans leur domaine d'études. Cette mesure fondée sur les résultats a aussi été comparée à une référence provinciale. L'Assemblée législative et le public disposent ainsi de précieux renseignements pour évaluer la performance de l'entité.

4.4 L'analyse financière et des écarts pourrait être améliorée

Un rapport annuel comprend généralement les états financiers audités de l'entité en cause. Même si ces états financiers reflètent la performance financière de l'entité, ils ne fournissent pas de renseignements programme par programme et ne mettent pas en lumière une activité particulière menée par l'entité. En outre, de nombreux lecteurs qui ne sont pas familiers avec les états financiers pourraient ne pas être en mesure d'analyser eux-mêmes l'information financière. Par conséquent, l'inclusion d'une quelconque étude et analyse de la performance financière au regard des buts et des objectifs d'une entité est déterminante pour aider le public à comprendre ce volet de la performance.

4.4.1 Exigences, attentes suggérées et résultats pour les organismes provinciaux

La *Directive concernant les organismes et les nominations* exige que le rapport annuel des organismes provinciaux renferme des états financiers audités et une analyse de la performance financière. Le *Guide to Developing Annual Reports for Provincial Agencies* propose en outre que le rapport annuel contienne une analyse de la performance financière de l'organisme, y compris son budget approuvé d'après le plan d'activités, les résultats réels à la fin de l'année et une explication des écarts significatifs.

Inclusion des états financiers audités

Tous les rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés renfermaient les états financiers audités, conformément à la Directive (figure 1).

Inclusion d'une analyse de la performance financière

Or, de simples états financiers audités ne suffisent pas à constituer une « étude financière ». Nous avons constaté que 5 des 15 rapports annuels que nous avons examinés (33 %) ne contenaient aucune analyse de la performance financière (figure 1). En fait, l'information financière présentée se limitait aux états financiers audités. À défaut de cette analyse, le lecteur du rapport annuel n'aurait pas assez d'information pour déterminer si la performance financière de l'organisme a été à la hauteur des attentes.

Inclusion de l'explication des écarts significatifs

Même si les raisons qui sous-tendent les écarts significatifs doivent figurer dans les rapports annuels des organismes provinciaux, la *Directive concernant les organismes et les nominations* ne définit pas la notion d'« écart significatif ». Il revient donc aux organismes de déterminer ce qu'ils estiment raisonnable d'inclure à titre d'écarts significatifs. À l'examen des rapports annuels de notre échantillon, nous sommes d'avis qu'un écart de plus de 20 % entre les résultats de l'année en cours et ceux de l'année précédente serait d'intérêt public. Par exemple, si les dépenses ont augmenté de 40 %, le lecteur du rapport annuel risque fort de se demander pourquoi.

Des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés, 9 (69 %) renfermaient une étude des écarts significatifs (figure 1). Par exemple, l'Agence de foresterie du parc Algonquin a fourni une analyse approfondie des écarts dans son rapport annuel, soulignant ce qui suit : [*traduction*] « Les revenus d'exploitation pour l'année ont atteint 25 759 397 \$, soit 3 719 218 \$ (17,3 %) de plus qu'en 2014-2015. La demande pour les produits forestiers de notre sous-traitant a grimpé de 14,9 % au cours de l'année et tant les droits de coupe que les prix de vente ont légèrement augmenté, de sorte que la valeur des ventes de produits a progressé de 17,2 %. »

Les quatre autres rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés (31 %) ne contenaient aucune étude des écarts significatifs. Par exemple, nous avons constaté que le rapport annuel de 2015-2016 de l'Institut de recherche agricole de l'Ontario signale des écarts significatifs, dont une hausse de quelque 22 millions de dollars (38 %) des actifs corporels et une diminution de 1,2 million de dollars (23 %) des dépenses au titre de la recherche. Ces écarts ne sont toutefois pas expliqués dans le rapport annuel. En outre, deux des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés ne comportaient pas d'étude des écarts significatifs puisqu'il n'y avait pas de tels écarts.

Inclusion de données budgétaires

L'information budgétaire est importante puisqu'elle fournit à l'Assemblée législative et au public un point de référence pour comparer les résultats réels au plan budgété. Les budgets fournissent aussi des renseignements utiles sur la façon dont les ressources seront utilisées pour réaliser les buts et les stratégies au cours des deux à trois prochaines années.

Nous avons constaté que six des rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés (40 %) contenaient le budget de l'organisme en cause. Par contre, 13 autres (87 %) présentaient leur budget dans leur plan d'activités.

Seulement 2 des 15 organismes n'ont présenté leur budget ni dans leur rapport annuel, ni dans leur plan d'activités.

RECOMMANDATION 5

Afin de permettre aux lecteurs des rapports annuels des organismes provinciaux de bien comprendre la performance financière de ces derniers, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement :

- de modifier la *Directive concernant les organismes et les nominations* pour inclure

une définition de ce qu'est un écart significatif;

- de prendre, conjointement avec les ministères, des mesures pour aider à faire en sorte que les rapports annuels de tous les organismes provinciaux renferment une analyse de la performance financière, y compris une explication des écarts significatifs.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor exploitera les occasions de renforcer les consignes sur le contenu des rapports de performance, en mettant l'accent sur les rapports annuels, y compris l'examen d'une approche uniforme à l'égard des écarts significatifs et la promotion d'analyses financières efficaces. On tiendra compte des multiples façons de fournir des orientations et des consignes, comme les directives, les documents d'appui, la sensibilisation et l'éducation. Le Secrétariat appliquera une approche factuelle pour sélectionner la manière la plus appropriée et efficace d'apporter des changements.

4.4.2 Attentes et résultats suggérés pour les organisations, du secteur parapublic et autres

La *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* ne mentionne que les états financiers audités doivent figurer sur le site Web de l'organisation, mais elle n'exige pas d'analyse de la performance financière. Comme on l'a vu à la **section 4.1.4**, il s'agit d'une lacune de la Directive que nous suggérons de combler en appliquant la **recommandation 2**. Il conviendrait d'en tenir compte lorsqu'on examine la qualité de l'information financière contenue dans les rapports annuels de ces organisations.

Inclusion des états financiers audités

Même si la Directive n'oblige pas les organisations à inclure des états financiers audités dans un rapport annuel, 7 (54 %) des 13 rapports annuels d'organisations, du secteur parapublic et autres, que nous avons examinés en renfermaient. C'était notamment le cas d'Ontario Power Generation, dont le rapport annuel n'est visé par aucune exigence des directives.

Nous avons aussi noté que, lorsqu'ils ne figuraient pas dans les rapports annuels des organisations du secteur parapublic, les états financiers audités étaient disponibles séparément sur le site Web, sauf dans le cas d'une organisation (figure 4).

Par exemple, l'Université de Toronto fournit un rapport financier distinct qui renferme ses états financiers audités et une étude financière. Halton Healthcare Services fournit également des états financiers distincts de son rapport annuel.

Comme on l'a vu à la section 4.1.4, la mise en œuvre de la recommandation 2 permettrait de regrouper en un seul endroit suffisamment d'information pour qu'un lecteur comprenne la performance financière de l'organisation en cause.

Inclusion d'une analyse de la performance financière

Même si la Directive n'oblige pas les organisations, du secteur parapublic et autres, à inclure une analyse financière dans un rapport annuel, 5 (38 %) des 13 rapports annuels d'organisations, du secteur parapublic et autres, que nous avons examinés en renfermaient (figure 2). C'était notamment le cas d'Ontario Power Generation, dont le rapport annuel n'est visé par aucune exigence des directives.

Inclusion d'une explication des écarts significatifs

Comme on peut s'y attendre du fait de ne pas y être obligé, les écarts significatifs n'étaient pas expliqués dans 6 (60 %) des 10 rapports annuels contenant

de tels écarts que nous avons examinés (figure 2). Par exemple, nous avons constaté que, d'après le rapport annuel de 2015-2016 du Collège Mohawk, les investissements ont augmenté de 12,6 millions de dollars (20 %) et les comptes créditeurs et les charges à payer, de 5,9 millions (32 %). Aucune explication de ces deux changements importants n'a été fournie.

Quatre (40 %) des rapports annuels d'organisations, du secteur parapublic et autres, que nous avons examinés comportant des écarts financiers importants ne renfermaient aucune étude des écarts clés. Par exemple, l'Université Brock a fourni une analyse financière exhaustive dans son rapport annuel de 2015-2016. Cette analyse expliquait les écarts au chapitre du revenu, des charges, des actifs, des passifs, des actifs nets et d'autres indicateurs. De plus, au regard de chaque indicateur, le rapport contenait un graphique à colonnes mettant en lumière les variations de cet indicateur au cours des trois dernières années.

Comme dans le cas des organismes provinciaux, nous avons constaté que les rapports annuels de deux organisations du secteur parapublic que nous avons examinés ne contenaient pas d'étude des écarts significatifs étant donné l'absence de tels écarts. Dans l'un des cas, nous n'avons pu déterminer si un tel écart existait étant donné que l'information nécessaire n'était pas disponible.

Inclusion de données budgétaires

Puisque la Directive n'oblige pas les organisations à publier une analyse financière, nous ne nous attendions pas à ce que ces dernières présentent couramment leurs budgets dans leurs rapports annuels. Une seule des 12 organisations de notre échantillon a inclus son budget dans son rapport annuel. Nous avons aussi examiné les plans d'activités et les plans stratégiques applicables pour déterminer si les budgets figuraient plutôt dans ces documents. Au total, 6 (46 %) des 13 organisations, du secteur parapublic et autres, de notre échantillon ont inclus des renseignements

budgétaires dans un document affiché sur leur site Web, alors que 7 autres (54 %) ne l'ont pas fait. Aucun des hôpitaux – qui constituent la majorité de ces organisations qui ne publient pas d'informations sur leurs budgets – n'affichaient de renseignements budgétaires sur leurs sites Web.

4.5 De meilleurs liens entre les données financières et non financières amélioreront les rapports annuels

Comme on l'a vu à la **section 4.1.1**, l'EPR décrit en quoi il est essentiel que les liens entre les données financières et non financières comprennent une étude montrant comment les ressources ont été utilisées pour obtenir les résultats souhaités, ce qui permet au lecteur de comprendre le coût de la performance obtenue. Nous suggérons à la **recommandation 1** de faire en sorte que les directives sur les rapports annuels exigent que l'on rende compte du lien entre les coûts et les réalisations.

Nous avons appliqué plusieurs critères afin de déterminer si ces renseignements dont l'EPR encourage la présentation figuraient dans les rapports annuels. Nous avons surtout cherché une étude sur la manière dont les ressources ont été utilisées pour obtenir les résultats souhaités. Nous avons aussi vérifié si l'entité établissait un lien entre ses coûts et l'information sur la performance présentée dans son rapport annuel. Nous avons également examiné les études montrant comment les ressources non financières (les ressources humaines, par exemple) ont contribué à la performance obtenue.

Dans certains cas, nous avons constaté que les rapports annuels contenaient des études exhaustives des réalisations de l'entité au cours de l'année, mais que l'information financière se limitait aux états financiers audités. On n'étudiait que peu, voire pas du tout, le montant des ressources financières ayant effectivement servi à mener à bien certaines réalisations précises.

4.5.1 Résultats pour les organismes provinciaux

Sur les 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés, seulement 4 (27 %) établissaient des liens entre l'information financière et non financière, contrairement à la majorité de ces rapports (11, soit 73 %) (**figure 1**).

Voici des exemples :

- Le rapport annuel de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation pour 2015-2016 décrivait maintes réalisations au cours de l'année, dont quatre projets pilotes distincts pour évaluer la mise en ligne du Test provincial de compétences linguistiques. Le coût de cette réalisation n'était pas lié à ce qui a été obtenu.
- Le rapport annuel de l'Institut de recherche agricole de l'Ontario pour 2015-2016 mettait en lumière de nombreuses activités menées au cours de l'année, dont la mise en service et la grande ouverture d'une nouvelle installation de recherche laitière et d'un nouveau complexe serricole commercial de recherche sans toutefois indiquer le coût de ces nouvelles installations.

Même si les états financiers audités de ces entités figuraient dans leurs rapports annuels, ils ne peuvent servir à déterminer le coût lié à ces réalisations.

4.5.2 Résultats pour les organisations, du secteur parapublic et autres

Aucune des organisations du secteur parapublic de notre échantillon n'a établi de liens complets entre l'information financière et non financière (**figure 2**). La seule autre entité de notre échantillon, Ontario Power Generation, a établi des liens entre l'information financière et non financière.

4.6 Étude limitée des risques et de leur impact sur l'entité

Comme on l'a vu à la **section 4.1.1**, l'EPR souligne qu'il est essentiel de rendre compte des risques importants et des autres facteurs ainsi que de leur impact pour que les lecteurs des rapports annuels comprennent bien la performance de l'entité.

À la **recommandation 1**, nous suggérons que l'étude des risques et de leur impact fasse partie des exigences contenues dans les directives sur les rapports annuels.

4.6.1 Exigences, attentes suggérées et résultats pour les organismes provinciaux

La *Directive concernant les organismes et les nominations* exige que les risques et les plans connexes de gestion de ces derniers fassent partie des plans d'activités des organismes provinciaux. Il n'est toutefois pas nécessaire d'inclure dans ces plans une étude sur la façon dont ces risques influent sur la performance. Nous nous attendions donc à ce que ces études figurent dans les rapports annuels (puisque cela affecte la performance de l'année en cours). Or, le plus souvent, ce n'était pas le cas.

Pour les cinq organismes provinciaux (sur 15, 33 %) qui ont inclus dans leur rapport annuel de l'information sur les risques auxquels ils sont confrontés (**figure 1**), nous avons constaté que les risques étaient clairement identifiés et que la manière dont ils sont gérés était expliquée. Par exemple, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a inclus une liste des risques (stratégiques, systémiques, financiers, juridiques et de poursuite des activités) qui pèsent sur elle. Son rapport annuel explique clairement comment elle gère les différents risques.

4.6.2 Résultats pour les organisations, du secteur parapublic et autres

La *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* n'exige pas que les rapports annuels fassent état des risques affectant les organisations, de l'impact sur la performance (le cas échéant) et des éventuelles stratégies d'atténuation.

C'est ainsi qu'un seul des 12 rapports annuels d'organisations du secteur parapublic (8 %) que nous avons examinés contenait une analyse des risques. Le rapport annuel d'Ontario Power Generation pour 2015-2016 renfermait lui aussi une analyse des risques (**figure 2**). Par exemple, le rapport annuel de l'Université Queen's pour 2015-2016 mentionne en détail les risques financiers qui pèsent sur l'institution : un régime de retraite non viable, le report de travaux d'entretien et son utilisation du revenu tiré des bourses et des frais de scolarité. L'étude du régime de retraite comporte des stratégies d'atténuation très précises : [traduction] « ... en septembre 2015, toutes les unités ont commencé à cotiser 4,5 % de plus au régime de retraite afin de couvrir les paiements de continuité additionnels et l'Université a négocié une entente avec les groupes d'employés afin de concevoir et d'élaborer un nouveau régime de retraite conjoint pour les universités de l'Ontario. »

Bien qu'il y ait quelques bons exemples d'analyse des risques, le plus souvent, cette étude ne figurait dans les rapports annuels ou financiers d'aucune des organisations du secteur parapublic. Une étude des risques servirait de complément aux rapports annuels et donnerait un aperçu des risques auxquels ces entités sont confrontées, de leur impact et des plans des entités en vue de les surmonter.

4.7 Les rapports annuels sont rédigés dans un langage simple

Tous les rapports annuels que nous avons examinés étaient clairs, compréhensibles et rédigés dans un langage simple.

L'EPR précise que, pour être utile, l'information sur la performance doit pouvoir être comprise par les lecteurs. Les explications devraient être précises et clairement formulées dans un langage simple et non technique qui met l'accent sur les faits et les aspects critiques afin que le lecteur puisse se faire une idée raisonnable ou tirer des conclusions raisonnables. Il faut veiller à éviter de simplifier à outrance ou d'omettre des détails pertinents.

Aux fins de cette pratique recommandée, nous avons vérifié si les rapports étaient rédigés dans un langage simple (c.-à-d. sans langage technique ni jargon) et bien organisés en faisant bon usage de

graphiques et de tableaux, et s'ils décrivaient les réalisations de l'entité au cours de l'année.

Le rapport annuel pour 2015-2016 de la LCBO est un bon exemple de rapport compréhensible. Il était bien structuré et tout l'exposé s'accompagnait de tableaux et de graphiques. De même, le rapport annuel du Cambrian College pour 2015-2016 utilisait un tableau pour faire ressortir ses réalisations et de courts exposés narratifs pour traiter de sa performance opérationnelle et financière.

Lorsque les rapports annuels sont clairs et compréhensibles, il est facile pour l'Assemblée législative et le public d'évaluer les réalisations de l'entité et les mesures qu'elle prend pour corriger ses éventuels problèmes financiers ou de performance.

Annexe 1 : Guide du CCSP sur la préparation des rapports publics de performance – Pratiques recommandées choisies et exemples connexes d'application

Source : Normes d'information financière et de certification Canada

Pratique recommandée	Exemples de caractéristiques montrant que cette pratique recommandée a été appliquée
Le rapport est-il compréhensible?	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport est concis et écrit dans une langue simple que la population peut facilement comprendre. Le nombre de mesures de performance semble raisonnable.
Le rapport porte-t-il sur les quelques aspects essentiels de la performance?	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport porte sur les stratégies, buts et objectifs clés de l'entité. Les commentaires descriptifs et les mesures de performance aident les utilisateurs à comprendre les quelques aspects essentiels de la performance de l'entité.
Le rapport décrit-il l'orientation stratégique de l'entité?	<ul style="list-style-type: none"> L'information sur les priorités de haut niveau et les buts à long terme de l'entité est résumée de manière à ce que les utilisateurs puissent mettre l'information sur la performance en contexte. La description qui est faite des buts et objectifs de l'entité aide les utilisateurs à comprendre dans quelle mesure la réalisation de ces buts et objectifs respecte l'orientation stratégique de l'entité.
L'entité explique-t-elle les résultats réels de la période et compare-t-elle ces derniers et les résultats prévus, en expliquant tout écart significatif?	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport énonce les résultats prévus pour la période, en termes d'extrants et de résultats. Des explications sont fournies pour tous les écarts significatifs de manière à permettre une compréhension raisonnable de leurs causes par les utilisateurs.
Le rapport présente-t-il de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires?	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport contient une analyse des tendances; il présente au minimum les résultats réels de la période et ceux des deux périodes précédentes. L'information présentée permet aux utilisateurs d'évaluer les plans, d'établir un lien entre les réalisations actuelles et les buts à long terme, et d'évaluer la progression réalisée au fil du temps.
Le rapport décrit-il les leçons importantes tirées et présente-t-il les facteurs clés qui influent sur la performance et sur les résultats?	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque des risques ont eu une incidence significative sur la performance, le rapport fait état des mesures qui se sont avérées nécessaires pour remédier à la situation et faire concorder la performance réelle avec les résultats prévus, et la progression est évaluée par rapport à ces mesures. Lorsque des mesures devront être prises pour éliminer l'écart entre la performance réelle et la performance prévue de la période, le rapport en donne une description spécifique et établit un calendrier estimatif de mise en œuvre.
L'entité a-t-elle établi un lien entre son information financière et son information non financière sur la performance?	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport contient des commentaires descriptifs et des mesures de performance qui montrent que l'entité comprend comment les ressources financières et non financières ont contribué à l'obtention des résultats réels. Des liens sont établis entre tous les coûts de l'entité et les différentes mesures de performance, ce qui permet d'analyser le niveau et le type de ressources nécessaires pour produire les extrants et (idéalement) les résultats.

Annexe 2 : Exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations au sujet des rapports annuels et contenu suggéré aux organismes régis par un conseil

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, juin 2016

Exigence	But	Contenu suggéré
Description des activités réalisées pendant l'année	Rendre compte des activités menées pendant l'année.	Fournir une description de haut niveau des principaux programmes, activités et faits saillants de l'année qui ont donné suite au mandat de l'organisme et aux priorités du gouvernement. Décrire comment les activités de l'organisme s'harmonisaient avec son plan d'activité pour l'exercice visé par le rapport annuel. Cerner les changements importants des programmes et des services de l'organisme, ainsi que leurs impacts.
Analyse du rendement opérationnel	Rendre compte du rendement opérationnel en ciblant les résultats opérationnels.	Fournir une analyse du rendement opérationnel de l'organisme. Inclure le rendement de l'organisme au regard des cibles de son plan d'activités et des normes sectorielles (efficacité, productivité, etc.).
Analyse du rendement financier	Rendre compte du rendement en ciblant les résultats financiers.	Fournir une analyse du rendement financier de l'organisme, y compris son budget approuvé d'après le plan d'activité pour l'exercice visé par le rapport annuel. Inclure les dépenses réelles à la fin de l'exercice et une explication des écarts significatifs.
Compte rendu des objectifs de rendement qui ont été atteints et des mesures qui seront prises pour ceux qui ne l'ont pas été	Indiquer si les objectifs ont été atteints et décrire tout correctif apporté.	Les mesures du rendement réel devraient être fournies afin que le ministre et le public puissent comparer les objectifs du plan d'activités aux réalisations pour l'exercice visé par le rapport annuel. Si des objectifs du plan d'activités n'ont pas été atteints, expliquer les mesures qui seront prises pour les atteindre désormais. Le nouveau plan d'activités approuvé de l'organisme est un document de référence utile pour l'étude des mesures prises pour atteindre les objectifs qui ne l'ont pas été.
Le nom des personnes nommées, la date de leur nomination et la date de fin de leur mandat.	Fournir des renseignements au sujet des personnes nommées au conseil d'administration de l'organisme.	Inclure des explications et des descriptions pour les objectifs qui ont été largement dépassés. Identifier toutes les personnes nommées, leur poste, la date de leur nomination et la date de fin de leur mandat. Montant total combiné de la rémunération de toutes les personnes nommées.
États financiers audités ou, lorsqu'il n'est pas pratique de faire un audit, les états financiers ayant fait l'objet d'une assurance externe appropriée et indiquant les résultats obtenus, les écarts par rapport aux estimations et les raisons de ces écarts	Fournir des états financiers.	Consulter le contrôleur du ministère pour de plus amples précisions.
Tout contenu exigé par la loi	Fournir tout élément de contenu des rapports annuels prévu par la loi.	Tel que prévu par la loi.

Annexe 3 : Objectif et critères de l'examen

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Objectif

Déterminer si les organismes provinciaux choisis rendent compte au public de la mesure dans laquelle ils ont réalisé leurs buts et objectifs prévus, et à quel coût, comme le recommande l'énoncé de pratiques recommandées n° 2, *Rapports publics de performance*, du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP). Notre examen déterminera également si les rapports publics de performance des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublics choisis répondaient aux exigences applicables formulées respectivement dans la *Directive concernant les organismes et les nominations* et la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* du Conseil de gestion du gouvernement.

Critères

1. L'énoncé de pratiques recommandées du CCSP suggère que les rapports de performance du secteur public :
 - portent sur les quelques aspects essentiels de la performance;
 - décrivent l'orientation stratégique de l'entité du secteur public;
 - décrivent les résultats réels et les comparent aux résultats prévus, en expliquant tout écart significatif;
 - fournissent de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou encore la performance d'organismes similaires lorsque ces comparaisons aideraient les utilisateurs à interpréter et à utiliser l'information fournie;
 - décrivent les leçons importantes apprises au cours de la période et les répercussions qui en découlent;
 - incluent des renseignements au sujet des facteurs déterminants pour la compréhension de la performance, et notamment :

- cernent les risques significatifs, les considérations de capacité et les autres facteurs qui ont eu un impact sur la performance et les résultats;
 - expliquent la nature de cet impact;
 - établissent un lien entre l'information financière et non financière pour montrer l'influence des ressources et des stratégies sur les résultats.
2. Le rapport de performance doit contenir les éléments suivants pour être conforme à la *Directive concernant les organismes et les nominations* dans le cas des organismes régis par un conseil :
 - une description des activités réalisées pendant l'année;
 - une analyse du rendement opérationnel;
 - une analyse du rendement financier;
 - un compte rendu des objectifs de rendement qui ont été atteints et des mesures qui seront prises pour ceux qui ne l'ont pas été;
 - le nom des personnes nommées, la date de leur nomination et la date de fin de leur mandat;
 - les états financiers audités ou, lorsqu'il n'est pas pratique de faire un audit, les états financiers ayant fait l'objet d'une assurance externe appropriée et indiquant les résultats obtenus, les écarts par rapport aux estimations et les raisons de ces écarts.
 3. Le rapport de performance doit contenir les éléments suivants pour être conforme à la *Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic* :
 - une description des activités principales effectuées par l'organisme au cours de l'exercice financier précédent;
 - une analyse du rendement opérationnel;
 - une analyse des objectifs de rendement atteints et des mesures à prendre s'ils n'ont pas été atteints;
 - les états financiers audités.

Annexe 4 : Entités dont nous avons examiné le rapport annuel pour 2015-2016

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle

1. Université Brock
2. Collège Cambrian
3. Collège Georgian
4. Université McMaster
5. Collège Mohawk
6. Université Queen's
7. Collège Seneca
8. Université de Toronto

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

9. AgriCorp
10. Institut de recherche agricole de l'Ontario

Ministère du Développement économique

11. Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier

Ministère de l'Éducation

12. Office de la qualité et de la responsabilité en éducation
13. Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (TVO)

Ministère de l'Énergie

14. Commission de l'énergie de l'Ontario
15. Ontario Power Generation

Ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique

16. Agence des eaux de l'Ontario

Ministère des Finances

17. Régie des alcools de l'Ontario
18. Société des loteries et des jeux de l'Ontario
19. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

20. Halton Healthcare Services Group
21. Hôpital régional Humber River
22. Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto
23. Muskoka Algonquin Healthcare
24. Hôpital général de Norfolk
25. Centre de santé de St-Joseph – Toronto
26. Trillium Health Partners

Ministère des Richesses naturelles et des Forêts

27. Office de foresterie du parc Algonquin

Ministère du Développement du Nord et des Mines

28. Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario

Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

29. Centre des sciences de l'Ontario

Ministère des Transports

30. Metrolinx