

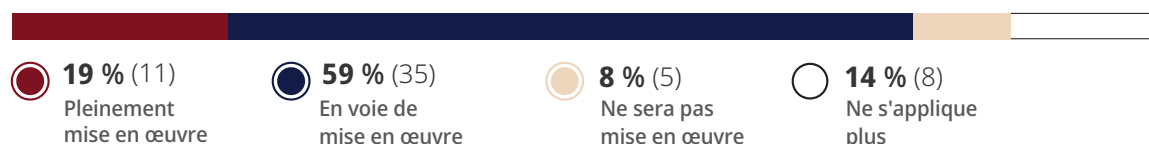
Suivi du rapport spécial de 2023

Secrétariat du Conseil du Trésor

« Ce qui peut être mesuré peut être géré » : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères

// Conclusion globale

59 recommandations



En octobre 2025, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) avait pleinement mis en œuvre 19 % des mesures que nous avons recommandées dans notre rapport spécial de 2023, **Ce qui peut être mesuré peut être géré : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères**. Le Secrétariat a fait des progrès dans la mise en œuvre de 59 % des mesures recommandées.

Le Secrétariat a pleinement mis en œuvre la recommandation de mettre à jour l'orientation sur les rapports annuels afin d'exiger que les ministères expliquent, dans leurs rapports annuels, les lacunes en matière de rendement et les risques qui ont eu ou pourraient avoir une incidence sur le rendement, et de déterminer les leçons apprises. Le Secrétariat a également offert une formation au personnel ministériel pour décrire les attentes et les pratiques exemplaires en matière de rapports sur le rendement, y compris une formation améliorée sur les indicateurs de rendement clés (IRC).

Le Secrétariat collaborait avec les ministères pour élaborer des cadres de mesure du rendement, y compris des IRC améliorés axés sur les résultats. En outre, le Secrétariat s'employait à améliorer ses documents d'orientation pour aider le personnel ministériel à évaluer les programmes.

Nous avons constaté que le Secrétariat ne mettra pas en oeuvre cinq mesures recommandées, notamment celle d'exiger que les ministères mettent à jour leurs rapports annuels afin d'y inclure les renseignements manquants ou incomplets avant leur publication et celle de publier les deux parties du Document d'information sur le budget des dépenses des ministères (documents remis aux députés provinciaux à l'appui de leur examen des dépenses du gouvernement).

Huit mesures recommandées concernant l'examen par le Secrétariat des évaluations des programmes ministériels ne s'appliquent plus. À compter de 2024-2025, les ministères ne sont plus tenus de soumettre leurs évaluations des programmes terminées au Secrétariat aux fins d'examen. Toutefois, le Secrétariat continue d'encourager les ministères à effectuer des évaluations du rendement à titre de pratique exemplaire.

Les mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations sont exposées à l'**annexe**.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juin 2025. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle, au 25 novembre 2025, il nous avait fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre examen initial, il y a deux ans.

1. Surveillance et exigences limitées à l'égard des rapports annuels des ministères

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le Secrétariat n'examinait pas les rapports annuels des ministères pour en vérifier la qualité et l'exhaustivité ou pour s'assurer que les évaluations étaient menées conformément aux directives du Secrétariat. Nous avons constaté que la plupart des ministères ne se conformaient pas aux instructions du Secrétariat d'inclure des indicateurs de rendement clés dans les rapports annuels publiés. Nous avons également relevé plusieurs aspects dans les rapports annuels des ministères qui ne respectaient ni les directives du Secrétariat ni les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur le rendement (exemples dont il est question dans la **recommandation 2**). Le personnel des ministères nous a dit qu'il estimait que les instructions du Secrétariat étaient limitées ou vagues et qu'il bénéficierait de directives supplémentaires de la part du Secrétariat.

Recommandation 1 : Mesures 1, 2 et 3

Pour améliorer l'uniformité des rapports annuels dans tous les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) devrait :

- examiner chaque année tous les rapports annuels des ministères avant leur publication pour déterminer s'ils traitent des éléments clés recommandés dans l'orientation du Secrétariat ou fournissent une description des éléments qui n'ont pas été inclus et expliquent pourquoi;
- exiger des ministères qu'ils mettent à jour les rapports annuels afin d'y inclure les renseignements manquants ou incomplets avant leur publication;
- fournir chaque année une rétroaction aux ministères lorsque leurs rapports annuels ne sont pas conformes à l'orientation.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a informés qu'il ne mettrait pas en œuvre ces mesures recommandées parce qu'il n'a pas le pouvoir de le faire en vertu de la loi ou des règlements. Selon le Secrétariat, l'examen des rapports annuels sans le pouvoir d'enjoindre aux ministères de les modifier est un exercice inutile. En outre, le Secrétariat estime que la rétroaction fournie aux ministères pourrait être interprétée comme une directive de modifier les rapports annuels qui sous-tendrait que le Secrétariat assume la responsabilité de leur contenu. Selon le Secrétariat, les ministères doivent à eux seuls rendre compte à l'Assemblée législative et au public du contenu de leurs rapports annuels.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre des mesures 1 et 3 de cette recommandation. Comme nous l'avions mentionné dans notre rapport de 2023, le Secrétariat joue un rôle central au sein du gouvernement de l'Ontario en procurant un leadership et des services consultatifs aux ministères qui étayent une prise de décision fondée sur des données probantes et une reddition des comptes transparente. L'examen de leurs rapports annuels et la formulation d'une rétroaction aux ministères à ce sujet sont non seulement conformes à ce rôle, mais aussi une partie importante de celui-ci. Bien que le Secrétariat n'ait pas le pouvoir, en vertu de la loi, d'imposer des exigences aux ministères, il ne lui est pas interdit de fournir des conseils aux ministères en vue d'améliorer leurs rapports annuels.

2. Il manque des renseignements importants sur le rendement dans les rapports annuels des ministères

Dans notre examen initial, nous avons constaté que 20 des 24 ministères dont nous avons examiné les rapports annuels ne comparaient pas les résultats réels aux résultats prévus au-delà des comparaisons avec les dépenses financières de l'exercice précédent. Les rapports annuels se limitaient souvent à ne fournir qu'une description narrative des activités entreprises et du montant dépensé.

En outre, seulement trois ministères avaient relevé des lacunes de rendement dans leurs rapports annuels. Nous avons également constaté que seulement quatre ministères décrivaient les risques qui avaient ou pourraient avoir une incidence sur le rendement. Enfin, nous avons constaté que les ministères ne comparaient pas suffisamment leur rendement avec les valeurs repères d'autres administrations ou secteurs industriels, ce qui aurait pu aider les lecteurs à tirer des conclusions sur la façon dont l'Ontario se comparait à d'autres administrations.

Recommandation 2 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour améliorer la qualité des rapports annuels des ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour l'orientation sur les rapports annuels afin d'exiger que les ministères :

- expliquent clairement les lacunes en matière de rendement et les variations importantes de rendement;
- déterminent les leçons apprises ou les prochaines étapes pour combler les lacunes en matière de rendement et les variations importantes du rendement;
- cernent les risques qui ont eu, ou pourraient avoir, une incidence sur le rendement, et les mesures prises ou prévues pour atténuer ces risques;
- comparent leurs résultats en matière de rendement à ceux d'autres administrations ou de l'industrie.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat avait mis à jour ses directives et ses modèles pour les rapports annuels des ministères pour 2024-2025, en demandant aux ministères d'inclure des renseignements sur les résultats réels par rapport aux résultats attendus des programmes. Le Secrétariat a demandé aux ministères de déterminer des mesures du rendement à l'échelle des ministères et des programmes pour démontrer comment les programmes ont contribué à la réalisation des priorités stratégiques du ministère.

Le modèle de rapport annuel exigeait également que les ministères incluent des renseignements qui expliqueraient les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles établies ainsi que les lacunes en matière de rendement et les écarts importants. Le Secrétariat a également enjoint aux ministères d'inclure les leçons apprises, les risques et les prochaines étapes pour combler les lacunes ou les écarts de rendement. Dans certains cas, il a demandé aux ministères d'inclure une comparaison des résultats obtenus par rapport aux résultats d'autres administrations ou de l'industrie.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour améliorer la qualité des rapports annuels des ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir une formation aux préparateurs de ces rapports, au moins une fois par année, afin de décrire les attentes et les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur le rendement.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat a offert deux séances de formation en avril 2024 pour décrire les attentes et les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur le rendement pour le cycle de production de rapports 2024-2025, y compris les principaux changements par rapport aux cycles précédents. Le Secrétariat a également offert une séance de formation virtuelle en mai 2025 pour le cycle de production de rapports 2025-2026. Plus de 100 employés de 20 ministères ont assisté à chacune des séances de formation en 2024 et 2025. Le Secrétariat prévoit d'offrir une formation semblable chaque année avant de publier les directives et les modèles.

3. Il est difficile pour le public de trouver des renseignements sur le rendement ministériel

Dans notre examen initial, nous avons constaté que les ministères avaient publié leur plan pour l'année à venir et leur rapport annuel pour l'année précédente dans un même document, même s'ils remplissent des fonctions distinctes. Le plan et le rapport annuel constituent la partie I du Document d'information sur le budget des dépenses de chaque ministère. La partie II, qui contient des renseignements financiers détaillés et des descriptions des programmes et des résultats obtenus, n'avait pas été rendue publique. Les documents d'information sur le budget des dépenses des ministères sont des documents fournis aux députés provinciaux pour appuyer leur examen des dépenses du gouvernement.

Nous avons également constaté que, contrairement aux entités du secteur parapublic, les renseignements clés sur la gouvernance et les opérations, comme les plans stratégiques, les plans d'action, les prévisions budgétaires et l'information financière des comptes publics, n'étaient pas publiés avec les rapports annuels des ministères.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 3

Pour qu'il soit plus facile pour le public et les députés provinciaux d'accéder à l'information sur le rendement des ministères et, par conséquent, pour améliorer la responsabilisation, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait prendre les mesures nécessaires pour :

- exiger que les plans publiés et les rapports annuels soient présentés séparément;
- publier le Document d'information sur le budget des dépenses complet de chaque ministère (parties I et II) sur un site Web du gouvernement de l'Ontario et les relier aux budgets des dépenses et aux comptes publics;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, le Secrétariat a indiqué qu'il ne mettra pas en œuvre ces mesures recommandées. Le Secrétariat estime que la présentation des plans ministériels et des rapports annuels séparément va à l'encontre du renforcement de la responsabilisation, de sorte qu'il continuera de publier ces documents ensemble sur le site Web **ontario.ca**. En outre, le Secrétariat nous a également dit que la publication de la partie II du Document d'information sur le budget des dépenses des ministères ne peut pas être justifiée parce qu'elle ne profite qu'à un nombre très restreint d'experts techniques, mais pas au grand public.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario reste d'avis que la publication de renseignements financiers détaillés et des résultats des programmes de chaque ministère dans la partie II du Document d'information sur le budget des dépenses contribuerait à accroître la transparence des rapports du secteur public. Nous continuons donc d'appuyer la mise en œuvre de la mesure 3 de cette recommandation.

Recommandation 4 : Mesure 2

- exiger des ministères qu'ils publient leurs rapports annuels ainsi que d'autres documents de gouvernance clés (comme les plans stratégiques, les plans d'action clés, les comptes publics et les prévisions budgétaires), comme cela est déjà exigé des organismes provinciaux et des entités du secteur parapublic.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les plans stratégiques, les plans d'action clés, les comptes publics et les prévisions budgétaires de tous les ministères pour 2024-2025 étaient accessibles au public sur **ontario.ca**. Le Secrétariat indique que les documents de gouvernance continueront d'être publiés avec les rapports annuels des ministères chaque année et que seuls les ministères doivent rendre compte à l'Assemblée législative et au public du contenu de leurs rapports annuels.

4. Les indicateurs de rendement clés ne sont pas toujours axés sur les améliorations stratégiques et opérationnelles

Dans notre examen initial, nous avons constaté que les ministères n'étaient pas tenus d'avoir leurs propres cadres de mesure du rendement ou d'établir un lien entre leurs IRC et leurs objectifs, priorités et mandats. Ainsi, nous avons constaté que les cadres de mesure du rendement n'étaient pas utilisés de façon uniforme entre les ministères et qu'ils étaient souvent propres à un programme ou à une question en particulier, ou qu'ils n'étaient pas liés aux IRC ministériels.

Dans l'échantillon d'IRC ministériels de 2022-2023 que nous avons examinés, environ 61 % mesuraient les extrants plutôt que les résultats des programmes et des services. Nous avons également constaté que les données internes sur les IRC de 2019-2020 à 2022-2023 ne brossaient pas toujours un portrait complet du rendement d'un ministère ni ne reflétaient des aspects importants de son mandat. Nos constatations concordaient avec celles du Secrétariat, qui a déterminé que les IRC des ministères ne tenaient pas compte de toutes les priorités stratégiques.

Enfin, nous avons constaté qu'un peu plus de la moitié (55 %) des 49 IRC que nous avons examinés étaient inclus dans les demandes de financement et d'approbation des ministères, bien que 88 % de ces IRC soient pertinents par rapport aux demandes présentées. Cela n'était pas conforme aux instructions du Secrétariat adressées aux ministères pour qu'ils établissent un lien entre les IRC pertinents et leurs demandes d'approbation de changements de programme ou de financement supplémentaire.

Recommandation 5 : Mesures 1, 2, 3, 4 et 5

Pour fournir des indicateurs de rendement clés (IRC) ministériels plus utiles qui mesurent les principaux résultats des programmes mis en oeuvre et éclairent la prise de décisions, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec les ministères pour :

- élaborer un cadre ministériel de mesure du rendement;
- intégrer les IRC ministériels aux mesures de rendement connexe au niveau des programmes dans les cadres de mesure du rendement à l'échelle ministérielle;
- déterminer les IRC axés sur les résultats, mesurer l'incidence directe des mesures gouvernementales et mesurer l'efficacité ou l'efficience de ses programmes;
- déterminer les IRC axés sur les améliorations stratégiques et opérationnelles et qui reflètent le mandat, les activités centrales et les principaux risques des ministères;
- rendre compte de leur rendement par rapport aux IRC dans les présentations d'analyses de rentabilisation et les demandes de financement, au besoin.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2028.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en juin 2024, le Secrétariat avait évalué l'état de préparation des ministères à mettre en oeuvre des cadres de mesure du rendement à l'échelle ministérielle. Le Secrétariat a constaté que les ministères étaient à différents niveaux de préparation, et que seulement quelques-uns avaient établi de tels cadres à l'échelle ministérielle. Certains ministères ont indiqué avoir été confrontés à divers problèmes liés à l'élaboration et à la mise en oeuvre de ces cadres, notamment les limites des ressources et de la capacité, le temps nécessaire à l'élaboration des cadres, la disponibilité et la qualité des données et le nombre de secteurs de programme qui devraient participer.

Compte tenu des constatations de cette évaluation, le Secrétariat a décidé d'adopter une approche progressive pour collaborer avec les ministères à l'élaboration et à la mise en oeuvre de cadres de mesure du rendement. Au moment de notre suivi, le Secrétariat effectuait d'autres recherches sur les administrations pour éclairer ses prochaines étapes.

Le Secrétariat continuait également de conseiller les ministères sur l'amélioration de leurs IRC en mettant l'accent sur des mesures axées sur les résultats. Pour le processus de planification stratégique 2025-2026 (le processus annuel de planification des activités du gouvernement), le Secrétariat a demandé aux ministères de déterminer les résultats attendus des décisions proposées, la façon dont ceux-ci s'alignent sur les IRC ministériels et les mesures qui seront utilisées pour suivre les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus. L'examen des présentations ministérielles par le Secrétariat a révélé des améliorations dans les IRC, et seulement le tiers (32 %) des IRC nécessitaient des améliorations majeures.

Enfin, les ministères sont maintenant tenus de fournir des renseignements sur les IRC pertinents dans leurs présentations d'analyses de rentabilisation, y compris les bases de référence et les valeurs cibles et tendanciennes actuelles pour chacun. Pour permettre aux ministères de surveiller ces IRC par rapport aux résultats prévus, le Secrétariat a demandé aux ministères d'élaborer un plan de collecte de données, un cadre d'évaluation et un plan d'amélioration continue à l'appui de la surveillance du rendement.

Le Secrétariat vise à terminer ses recherches sur les administrations et à aider les ministères à établir leurs propres cadres de mesure du rendement d'ici mars 2028.

5. Les ministères ne fournissent pas aux décideurs des indicateurs de rendement clés complets ou cohérents

Dans notre examen initial, nous avons constaté que seulement 34 % des IRC déclarés par tous les ministères chaque année de 2019-2020 à 2022-2023 l'étaient de façon uniforme. Nous avons également remarqué que les IRC ne contenaient souvent pas certains renseignements essentiels, comme des bases de référence et des cibles, ce qui rendait difficile la démonstration objective du changement ou du rendement. Lorsque des cibles avaient été établies, la justification de la cible n'avait pas été documentée pour 37 % des IRC que nous avons examinés.

De plus, nous avons constaté que de 9 % à 22 % de tous les IRC, chaque année de 2019-2020 à 2022-2023, avaient des cibles identiques ou moins ambitieuses que leur base de référence. Les ministères n'avaient pas non plus expliqué comment chaque IRC avait été calculé ni indiqué la source des données dans près des trois quarts (71 %) des 49 IRC que nous avons examinés.

Dans notre examen initial, nous avons constaté que, dans de nombreux cas, le Secrétariat n'avait pas laissé de commentaire lorsque des renseignements manquaient dans les présentations des ministères sur les IRC. Nous avons également constaté que, bien que le Secrétariat eut examiné tous les IRC soumis par les ministères dans son système d'information, il ne s'assurait pas que le système d'information contenait des renseignements complets et à jour.

Recommandation 6 : Mesures 1, 2 et 3

Pour fournir aux décideurs des renseignements complets et cohérents sur les IRC, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec les ministères pour :

- mettre à jour et tenir à jour des IRC complets, y compris les bases de référence, les cibles, les justifications des cibles, les détails de la méthodologie et les résultats actuels;
- mettre à jour les cibles des IRC pour qu'elles soient plus ambitieuses que les bases de référence connexes, au besoin, et si cela n'est pas possible, réévaluer l'utilité de l'indicateur;
- maintenir des IRC uniformes d'une année à l'autre et apporter des modifications seulement au besoin, par exemple pour tenir compte des changements importants apportés aux priorités gouvernementales ou de la création de nouveaux programmes.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2028.

Détails

Les mesures de cette recommandation sont directement liées à l'établissement de cadres de mesure du rendement à l'échelle ministérielle assortis d'IRC axés sur les résultats dont il est question à la **recommandation 5**. Par conséquent, cette recommandation sera mise en œuvre conjointement avec les mesures recommandées dans la **recommandation 5** d'ici mars 2028.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour améliorer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information sur les IRC, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- examiner systématiquement l'information sur les IRC fournie par les ministères et corriger toute donnée erronée dans son système d'information, le cas échéant;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2028.

Détails

Comme dans les **recommandations 5** et **6**, cette mesure sera mise en œuvre lorsque des cadres de mesure du rendement à l'échelle ministérielle, ainsi que des IRC mis à jour, seront établis, ce qui est prévu d'ici mars 2028.

Entre-temps, pour les cycles de production de rapports 2023-2024 et 2024-2025, le personnel du Secrétariat a collaboré avec le personnel des ministères pour repérer et corriger les erreurs dans les données existantes sur les IRC contenues dans le système d'information du Secrétariat, le Système ORBIT de suivi et de gestion de l'information budgétaire, et désactiver les IRC qui n'avait pas fait l'objet d'un suivi. De plus, pour le cycle de production de rapports 2025-2026, le Secrétariat a apporté des changements au Système ORBIT afin d'améliorer davantage l'uniformité de la saisie des données et de réduire les erreurs, y compris les messages d'avertissement et les champs déroulants.

Recommandation 7 : Mesure 2

- évaluer la faisabilité d'intégrer ce système d'information à d'autres systèmes utilisés pour faire le suivi des mesures du rendement des programmes dans la fonction publique de l'Ontario et procéder à cette intégration, lorsque cela est possible.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2027.

Détails

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a dit qu'il poursuivra les travaux qu'il a entrepris en 2023-2024 pour nettoyer les données existantes sur les IRC et améliorer l'uniformité de la saisie des données dans le Système ORBIT (voir la **mesure 1 de la recommandation 7**). En outre, il examine aussi des options d'intégration entre les systèmes et des mécanismes d'échange de données qui pourraient être exploités pour les données liées à la mesure du rendement. Le Secrétariat vise à terminer ces travaux d'ici mars 2027.

6. La nouvelle formation du Secrétariat sur la mesure du rendement devrait se poursuivre et être élargie

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le Secrétariat avait tenu des séances de formation individuelles avec chaque ministère en 2022 pour fournir une rétroaction sur ses IRC, notamment pour déterminer s'ils reflétaient les priorités du ministère et leur pertinence aux fins de la prise de décisions. Nous avons constaté que le Secrétariat pourrait élargir cette formation pour fournir des conseils sur la façon d'élaborer des plans de surveillance et de production de rapports sur le rendement, y compris le type de données à recueillir, les sources de données et la fréquence de la collecte des données et de la production de rapports.

Recommandation 8 : Mesures 1, 2 et 3

Pour renforcer l'expertise des ministères en matière de mesure du rendement, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir au personnel ministériel une formation, une orientation et un soutien améliorés liés aux IRC qui mettent l'accent sur :

- l'identification des mesures qui reflètent directement les mandats ministériels et les résultats attendus des principales mesures ministérielles, et la production de rapports sur celles-ci;
- l'importance de la collecte de données en temps opportun et de l'utilisation de sources fiables;
- la détermination, de façon précise, de l'utilité de chaque IRC aux fins de la prise de décisions à l'échelle ministérielle et pangouvernementale.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat avait organisé des webinaires à l'intention du personnel ministériel en mai 2024 qui portaient sur l'élaboration d'IRC à l'échelle ministérielle et traitaient d'aspects clés, comme l'harmonisation des mesures du rendement avec les objectifs ministériels, l'assurance d'une collecte de données fiable et l'exploitation des données aux fins de la prise de décisions éclairées. Près de 1 000 employés responsables des politiques, de l'exécution des programmes, de la gestion financière et de l'administration ont assisté aux webinaires. En 2025, le Secrétariat a également tenu des séances de formation avec les ministères axées sur l'évaluation et l'amélioration des IRC et l'intégration de la mesure du rendement aux recommandations à l'intention des décideurs. Le Secrétariat nous a dit qu'il entend continuer d'offrir une formation semblable chaque année.

Les webinaires s'ajoutent aux autres travaux effectués par le Secrétariat, comme l'examen des IRC existants, la formulation de rétroactions et la recommandation d'améliorations aux ministères (voir la **recommandation 5**).

7. La justification de certaines évaluations de programme n'est pas claire, ce qui soulève des préoccupations quant à leur utilité

Dans notre examen initial, nous avons constaté que la justification du choix d'un programme particulier à évaluer n'avait pas toujours été communiquée au personnel qui effectue l'évaluation. C'était le cas pour les évaluations de programme (ou « examens de programme ») qui étaient dirigées par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG), ainsi que celles désignées par les ministères eux-mêmes. Sur les 30 évaluations de programme que nous avons examinées, 18 (60 %) ne comprenaient pas de description de la méthodologie et des sources de données utilisées.

Nous avons également constaté que les modèles et les instructions du Secrétariat relatifs aux évaluations des programmes ne fournissaient pas d'orientation sur ce qui constituait un « programme » et n'exigeaient pas que les ministères expliquent comment l'évaluation s'harmonisait avec les produits livrables ministériels et les priorités gouvernementales. Les instructions du Secrétariat n'exigeaient pas non plus que les ministères décrivent les mesures qu'ils prévoyaient de prendre pour donner suite aux constatations ni le calendrier de mise en oeuvre de telles mesures. Le personnel ministériel nous a dit qu'il bénéficierait de directives plus détaillées dans ces domaines.

Recommandation 9 : Mesures 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7

Pour renforcer la qualité des rapports d'évaluation des programmes et leur utilité dans la prise de décisions, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour son modèle de rapport pour que les évaluations des programmes incluent l'information suivante :

- une description de la façon dont le programme sélectionné s'inscrit dans la définition de « programme » prescrite dans les instructions d'évaluation de programme du Secrétariat;
- une explication des raisons du choix du programme aux fins d'évaluation, comme une description des paramètres de sélection utilisés ou le besoin démontré de sélectionner le programme aux fins d'évaluation;
- une explication de la façon dont l'évaluation du programme s'harmonise avec les produits livrables de base du ministère et les priorités stratégiques du ministère ou du gouvernement;
- une description du lien entre les évaluateurs du programme et le programme évalué, le cas échéant;
- une justification de la méthodologie choisie et des sources de données utilisées;

- les mesures précises que le ministère prendra à la suite des constatations de l'évaluation du programme;
- un plan et un calendrier détaillés de mise en œuvre de ces mesures.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en 2024-2025, le Secrétariat a cessé d'exiger des ministères qu'ils soumettent leurs évaluations de programmes aux fins d'examen. Le Secrétariat mettra plutôt l'accent sur le renforcement des capacités des ministères, l'élaboration de ressources et de formation, et la mise à l'essai d'aperçus du rendement du secteur afin d'examiner les répercussions possibles des décisions de financement des programmes sur les résultats du secteur.

Le Secrétariat nous a dit qu'il continue d'encourager les ministères à effectuer eux-mêmes des évaluations de programmes, même s'ils ne sont plus tenus de lui communiquer les résultats. Le Secrétariat nous a dit que les ministères devraient utiliser les résultats de leurs évaluations de programme pour appuyer leurs présentations au CT/CGG.

Afin d'appuyer et d'orienter les ministères dans la réalisation d'évaluations efficaces des programmes, le Secrétariat élabore des ressources pour mettre en œuvre les mesures recommandées, en particulier en ce qui concerne les méthodes et les définitions d'évaluation. À ce jour, le Secrétariat a mis à jour le modèle utilisé par le personnel ministériel pour effectuer l'évaluation de son programme. Plus précisément, le modèle mis à jour exige que le personnel ministériel inclue les renseignements énumérés dans les points de cette recommandation.

Le Secrétariat vise à finaliser les documents d'orientation restants et à les mettre à la disposition des ministères d'ici mars 2026.

Le Secrétariat nous a dit que l'accent qu'il met sur les aperçus du rendement du secteur plutôt que sur les évaluations des programmes reflète le rôle stratégique et organisationnel que joue le CT/CGG. Nous constatons que, bien que ces aperçus de haut niveau visent à aider à cerner les domaines où un secteur dépasse les attentes, ainsi que les possibilités de progrès supplémentaires, ils ne remplacent pas la valeur des évaluations détaillées de l'efficacité et de l'efficacité d'un programme à atteindre ses objectifs et à cerner les domaines précis à améliorer.

8. Les évaluations des programmes effectuées à ce jour n'ont pas toujours été conformes aux bonnes pratiques

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le même personnel ministériel qui participait à la conception et à l'exécution du programme avait également effectué l'évaluation du programme dans 70 % des évaluations de programme que nous avons examinées. Nous n'avions pas constaté de tentatives d'objectivité dans ces cas-là. De plus, 80 % des évaluations de programme ne contenaient pas d'objectifs ni de résultats clairs et mesurables par rapport auxquels l'évaluation pouvait être effectuée.

Nous avons aussi constaté que seulement 33 % ou 10 des évaluations des programmes que nous avons examinées comprenaient des données qualitatives et quantitatives à l'appui des constatations et des recommandations. Une seule des 30 évaluations de programme que nous avons examinées comprenait une description des limites des données ou de la méthodologie et de leurs répercussions réelles ou potentielles sur les principales constatations et recommandations.

Recommandation 10 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour renforcer l'indépendance et l'objectivité des évaluations des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères, devrait :

- élaborer des directives sur le moment où le personnel, autre que le personnel du programme qui participe à la prestation ou à l'élaboration d'un programme, doit effectuer l'évaluation du programme;
- établir des lignes directrices sur les compétences que doivent détenir les personnes qui effectuent des évaluations de programme;
- rendre compte des résultats de leurs évaluations de programme au moyen d'un ou de plusieurs modèles de rapport normalisés à des fins d'uniformité;
- promouvoir la production de rapports complets d'évaluation de programme, qui comprennent : une combinaison de sources de données, comme des sources de données externes, pour corroborer l'information interne existante; une description claire de la méthodologie et des sources de données utilisées; une description des limites et une discussion de l'incidence de ces limites sur la crédibilité et la fiabilité des constatations correspondantes et des recommandations du rapport.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les ressources que le Secrétariat élabore pour aider le personnel ministériel à évaluer les programmes (voir la **recommandation 9**) comprendront les renseignements et les éléments énumérés dans cette recommandation. Le Secrétariat vise à finaliser les documents d'orientation et à les mettre à la disposition des ministères d'ici mars 2026.

9. Le Secrétariat surveille peu les évaluations des programmes

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le Secrétariat ne disposait pas de critères d'évaluation normalisés pour évaluer l'exhaustivité des évaluations des programmes des ministères. Le Secrétariat nous avait également informés qu'il n'évaluait pas la qualité globale des évaluations des programmes. Nous avons relevé des lacunes dans la méthodologie et les constatations des 30 évaluations de programme que nous avons examinées, et le Secrétariat n'avait fourni de la rétroaction que dans un seul cas.

Recommandation 11 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour favoriser l'amélioration constante de l'évaluation des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer des critères d'évaluation normalisés pour le personnel du Secrétariat qui évalue l'exhaustivité des évaluations des programmes;
- examiner de façon critique les plans et les rapports d'évaluation des programmes ministériels pour en vérifier la qualité et l'exhaustivité conformément aux critères d'évaluation;
- rencontrer les évaluateurs pendant les évaluations des programmes pour s'assurer que les évaluations sont menées conformément aux directives du Secrétariat;
- fournir aux ministères une rétroaction sur les rapports d'évaluation des programmes concernant la qualité de l'évaluation, y compris les points à améliorer.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Cette recommandation ne s'applique plus parce qu'à compter de 2024-2025, les ministères ne sont plus tenus de soumettre leurs évaluations de programme au Secrétariat. Par conséquent, bien que les ministères puissent effectuer les évaluations des programmes et qu'ils soient encouragés par le Secrétariat à le faire, le personnel du Secrétariat ne recevra plus, n'examinera plus et ne fournira plus de rétroaction sur les évaluations des programmes des ministères (voir la **recommandation 9**).

10. Les évaluations des programmes ne sont pas toujours utilisées pour améliorer les programmes

Dans notre examen initial, nous avons constaté que 34 % des évaluations de programme effectuées de 2019-2020 à 2021-2022 avaient mené à une analyse de rentabilisation exigeant l'approbation du CT/CGG. En ce qui concerne une autre tranche représentant 36 % des évaluations, le personnel ministériel avait fait savoir que des changements internes seraient apportés, sans toutefois en détailler la nature ni fournir d'échéancier pour leur mise en oeuvre.

En ce qui concerne la tranche restante représentant 30 % des évaluations de programme, le personnel ministériel n'avait pas indiqué quelle analyse plus approfondie était nécessaire, n'avait pas fourni de détails à l'appui de sa recommandation de maintenir le statu quo ou s'était gardé de préciser les prochaines étapes. Nous avons relevé des exemples où les ministères recommandaient de maintenir le statu quo malgré des évaluations de programme qui faisaient état d'inefficacités et recommandaient plusieurs changements au programme.

Recommandation 12 : **Mesure 1**

Pour améliorer la transparence et l'utilité du processus d'évaluation des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait exiger que les ministères :

- publient les évaluations des programmes terminées sur le site Web du ministère ou du gouvernement de l'Ontario;

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Cette mesure recommandée ne s'applique plus parce qu'à compter de 2024-2025, les ministères ne sont plus tenus de soumettre leurs évaluations de programme terminées au Secrétariat (voir la **recommandation 9**). Malgré ce changement, le Secrétariat nous a dit que les ministères avaient reçu la directive d'inclure un résumé des résultats de tout examen des programmes effectué au cours de l'exercice dans leurs rapports annuels de 2023-2024, qui ont été publiés en ligne en avril 2025. Selon le Secrétariat, les ministères ont été encouragés à publier les résultats des évaluations de programmes terminées sur leur site Web, mais il appartiendra à chaque ministère de décider s'il le fait.

Recommandation 12 : Mesure 2

- communiquent clairement, en utilisant le modèle de rapport et d'analyse de rentabilisation, comment les constatations de l'évaluation du programme appuient la demande présentée dans l'analyse de rentabilisation, lorsqu'une telle analyse est soumise au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les lignes directrices et le modèle relatifs à l'analyse de rentabilisation du Secrétariat exigent que les ministères expliquent la raison d'être du plan d'action recommandé en incluant, entre autres, un résumé des résultats des évaluations de programmes récentes.

11. L'orientation du Secrétariat sur les évaluations des programmes omet des renseignements importants et n'est pas utilisée de façon uniforme

Comme nous l'avons mentionné pour la **recommandation 9**, notre examen initial avait révélé que les modèles et les instructions du Secrétariat pour les évaluations de programme ne définissaient pas ce qui constituait un « programme ». Ces documents ne fournissaient pas non plus de directives ni n'obligeaient les ministères à décrire, par exemple, comment l'évaluation s'harmonisait avec les produits livrables de base du ministère et les priorités stratégiques du ministère ou du gouvernement; la formation pertinente des personnes qui effectuent l'évaluation; la pertinence de la méthodologie utilisée; et comment les limites de la conception et de la méthodologie de l'évaluation ont influé sur les constatations et les recommandations.

Comme il est mentionné à la **recommandation 11**, nous avons également relevé plusieurs faiblesses dans la méthodologie et les constatations des évaluations de programme que nous avons examinées. Sauf dans un cas, nous avons constaté que le Secrétariat n'avait pas fourni de rétroaction aux ministères au sujet des points à améliorer dans les évaluations des programmes.

Le personnel des ministères nous a informés qu'il bénéficierait d'une orientation et d'une formation plus détaillées sur la détermination de la portée, de la méthodologie et des sources de données appropriées pour les évaluations des programmes.

Recommandation 13 : Mesures 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8

Pour renforcer les capacités du personnel qui effectue les évaluations des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir aux ministères une formation, une orientation et un soutien axés sur les pratiques exemplaires en matière de planification, d'exécution et d'analyse des évaluations des programmes, et de production de rapports sur celles-ci, notamment en :

- définissant ce qui constitue un « programme » aux fins d'évaluation;
- harmonisant le but et les objectifs d'une évaluation avec les besoins du programme et en matière de prise de décisions;
- veillant à ce que les personnes qui dirigent et mènent l'évaluation aient la formation et l'expertise nécessaires;
- choisissant une portée appropriée et une méthodologie robuste pour atteindre le but et les objectifs de l'évaluation;
- recueillant et évaluant la qualité des données;
- déterminant les limites des données et de la méthodologie et leurs répercussions possibles sur les constatations de l'évaluation;
- assurant une combinaison de types et de sources de données objectives;
- élaborant et mettant en œuvre des options pour donner suite aux constatations de l'évaluation.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les documents d'orientation que le Secrétariat élabore pour aider le personnel ministériel à évaluer les programmes (voir la **recommandation 9**) comprendront des directives sur les éléments énumérés dans cette recommandation. Le Secrétariat nous a dit qu'il élaborera des ressources et de la formation à l'intention des ministères sur les définitions, les méthodes et les concepts liés à l'évaluation des programmes. Le Secrétariat estime que ces ressources fourniront aux équipes ministérielles les connaissances et les compétences nécessaires pour mener des évaluations rigoureuses et appuyer l'amélioration des programmes et des services. Le Secrétariat vise à finaliser les documents d'orientation d'ici mars 2026.

12. Les évaluations des programmes ne reposent pas sur une méthode de sélection systématique et ne sont pas effectuées sur une base régulière

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le Secrétariat ne disposait pas d'un plan ni de critères officiels pour établir l'ordre de priorité des évaluations de programmes dirigées par le gouvernement. En outre, il n'y avait pas de processus pour s'assurer que tous les programmes, voire les principaux programmes, fassent systématiquement l'objet d'une évaluation.

Nous avons également constaté que, depuis 2020, le Secrétariat avait fourni aux ministères un outil pour les aider à établir l'ordre de priorité des programmes à évaluer. Toutefois, les ministères n'étaient pas tenus d'utiliser l'outil, et le Secrétariat n'avait pas fait de suivi de la mesure dans laquelle les ministères l'avaient utilisé.

Recommandation 14 : Mesures 1 et 2

Pour améliorer la façon dont les programmes sont sélectionnés à des fins d'évaluation, et le moment où ils le sont, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer des critères de sélection pour déterminer les programmes à évaluer et les classer en ordre de priorité;
- exiger des ministères et de ses propres analystes qu'ils respectent les critères lorsqu'ils choisissent des programmes à évaluer ou qu'ils indiquent pourquoi ces critères n'ont pas été respectés.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat avait élaboré une ébauche d'outil d'aide à l'établissement des priorités qui fournit aux ministères une orientation à un stade précoce sur la façon de déterminer et d'établir l'ordre de priorité des programmes à évaluer en fonction de facteurs comme les impératifs en matière de durabilité, le besoin d'améliorer la prestation des services, l'harmonisation avec les priorités gouvernementales et la pertinence continue du programme.

De plus, le Secrétariat a indiqué que les documents d'orientation en cours d'élaboration pour aider le personnel ministériel à évaluer les programmes (voir la **recommandation 9**) comprendront également des directives sur l'établissement de l'ordre de priorité des programmes à évaluer. Le Secrétariat vise à finaliser les documents d'orientation d'ici mars 2026.

Recommandation 15 : Mesures 1 et 2

Pour fournir un mécanisme d'évaluation régulière et continue des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer, en consultation avec les ministères, un plan pluriannuel d'évaluation des programmes pour évaluer tous les principaux programmes, en tenant compte de la couverture de l'affectation des programmes, et mettre à jour ce plan chaque année;
- instaurer des directives voulant que les ministères effectuent les évaluations des programmes conformément au plan d'évaluation pluriannuel, à moins de circonstances exceptionnelles, qui devraient être communiquées au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en 2024-2025, le Secrétariat a cessé d'exiger des ministères qu'ils lui indiquent chaque année les programmes à évaluer et qu'ils soumettent leurs évaluations de programmes terminées aux fins d'examen (voir la **recommandation 9**). Par conséquent, le Secrétariat ne consultera pas les ministères pour élaborer des plans pluriannuels d'évaluation des programmes ni ne communiquera une orientation voulant que les ministères effectuent les évaluations des programmes conformément à ces plans.

Quoi qu'il en soit, le Secrétariat nous a dit qu'il appuie l'objectif fondamental de promouvoir une évaluation efficace des programmes à l'échelle du gouvernement. À cette fin, il élabore des outils et des ressources de formation pour aider les ministères à concevoir et à mettre en oeuvre des évaluations de leurs principaux programmes. Les ministères seront encouragés à utiliser ces ressources pour créer leurs propres plans pluriannuels d'évaluation des programmes et à utiliser les résultats pour améliorer la conception et la prestation des programmes.

13. Rôles et responsabilités mal définis

Dans notre examen initial, nous avons constaté qu'on ne savait pas exactement qui était responsable de la mesure du rendement et des évaluations des programmes dans la fonction publique de l'Ontario (FPO). Nous avons constaté que plusieurs directions et unités participaient souvent à la compilation des rapports annuels et aux évaluations des programmes.

Nous avons également remarqué que la fonction de mesure du rendement variait considérablement d'un ministère à l'autre. Certains ministères avaient des groupes responsables de la mesure du rendement pour l'ensemble du ministère ou pour des programmes particuliers, tandis que d'autres n'en avaient pas.

Recommandation 16 : Mesures 1 et 2

Afin d'adopter une approche uniforme en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario (FPO), le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor pour élaborer des directives sur la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et les rapports sur le rendement, ou mettre à jour celles existantes, de manière à ce qu'elles :

- décrivent clairement les rôles et les responsabilités de la FPO en ce qui concerne la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et les rapports annuels;
- exigent des ministères qu'ils élaborent un cadre de mesure du rendement et déterminent des indicateurs de rendement clés pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux buts et objectifs ministériels;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2029.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat avait pris des mesures pour mettre à jour les processus et les directives liés à la mesure du rendement des ministères, aux évaluations des programmes et aux rapports annuels.

Le Secrétariat a mis à jour ses documents d'orientation et ses modèles pour les rapports annuels et les présentations d'analyses de rentabilisation, et a offert une formation connexe au personnel ministériel afin de préciser les rôles, les responsabilités et les attentes à l'égard des rapports annuels (voir la **recommandation 2**).

Le Secrétariat collabore également avec les ministères à l'élaboration de cadres de mesure du rendement, ce qui comprend l'examen de leurs IRC existants et la recommandation d'améliorations à ceux-ci. Le Secrétariat est en train d'élaborer des documents d'orientation pour décrire les rôles, les responsabilités et les attentes (voir la **recommandation 5**).

Enfin, la responsabilité de déterminer et d'effectuer les évaluations des programmes incombe maintenant uniquement aux ministères. Le Secrétariat fournit un soutien aux ministères en élaborant des documents d'orientation pour aider le personnel ministériel à effectuer des évaluations rigoureuses des programmes (voir la **recommandation 9**).

Une fois que le Secrétariat aura mis en œuvre ces recommandations, notamment en aidant les ministères à établir leurs propres cadres de mesure du rendement d'ici mars 2028, il entend ensuite collaborer avec le CT/CGG pour élaborer et mettre à jour les directives existantes afin de préciser les rôles et les responsabilités et d'établir les exigences connexes d'ici mars 2029.

Recommandation 16 : Mesure 3

- exigent des ministères qu'ils publient un rapport annuel sur leur rendement qui comprend des rapports sur les résultats réels par rapport aux plans, aux principaux risques, aux lacunes en matière de rendement (le cas échéant) et aux IRC (avec bases de référence, résultats actuels et cibles);

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les rapports annuels des ministères sont publiés sur le site Web **ontario.ca** et comprennent des renseignements sur les résultats réels par rapport aux plans, les principaux risques, les lacunes en matière de rendement et les IRC.

Recommandation 16 : Mesure 4

- exigent des ministères qu'ils recensent les programmes à évaluer et les évaluent systématiquement.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en 2024-2025, le Secrétariat a cessé d'exiger des ministères qu'ils déterminent chaque année les programmes à évaluer et qu'ils soumettent leurs évaluations de programmes terminées à l'examen du Secrétariat (voir la **recommandation 9**). Le Secrétariat nous a dit qu'il continuera d'appuyer et d'orienter les ministères dans la réalisation d'évaluations efficaces des programmes à titre de pratique exemplaire, mais qu'il ne collaborera pas avec le CT/CGG à l'élaboration de directives exigeant des ministères qu'ils recensent et évaluent systématiquement leurs programmes.

14. Le Secrétariat ne communique pas publiquement son orientation

Dans notre examen initial, nous avons constaté que le Secrétariat n'avait pas publié d'instructions ni d'orientation concernant les évaluations des programmes ou la mesure du rendement et la production de rapports. Nous avons constaté que le Secrétariat pourrait jouer un rôle de leadership pour veiller à ce que les employés du secteur public aient accès à ces renseignements et accroître la transparence envers le public.

Recommandation 17 : Mesures 1 et 2

Pour clarifier ses attentes en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement auprès des ministères et pour diffuser des pratiques exemplaires, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- publier ses conseils et ses instructions concernant les indicateurs de rendement clés, les évaluations de programme, les plans publiés et les rapports annuels;
- recenser et diffuser les pratiques exemplaires relatives aux indicateurs de rendement clés, aux évaluations des programmes et aux plans et aux rapports annuels publiés auprès des préparateurs, y compris de l'information sur des éléments comme l'utilisation de modèles logiques, la méthodologie d'évaluation des programmes et les rapports sur le rendement.

État : ☒ En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat avait élaboré des ressources liées aux pratiques exemplaires aux fins de la prise de décisions fondées sur des données probantes, de la mesure du rendement, y compris les IRC, et de l'évaluation. Ces ressources sont publiées sur l'intranet du Secrétariat et sont mises à la disposition du personnel de la FPO. Ces pratiques exemplaires sont également intégrées aux documents d'orientation et aux modèles pour le processus de planification stratégique et la soumission annuelle du Document d'information sur le budget des dépenses.

Le Secrétariat élaborera des ressources et de la formation supplémentaires sur des sujets comme les méthodes d'évaluation des programmes, les définitions et les concepts d'évaluation (voir la **recommandation 9**). Le Secrétariat vise à finaliser ces ressources et à les publier sur son site intranet d'ici mars 2026.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recom- mandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	3				3	
Recommandation 2	4	4				
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	3	1			2	
Recommandation 5	5		5			
Recommandation 6	3		3			
Recommandation 7	2		2			
Recommandation 8	3	3				
Recommandation 9	7		7			
Recommandation 10	4		4			
Recommandation 11	4					4
Recommandation 12	2	1				1
Recommandation 13	8		8			
Recommandation 14	2		2			
Recommandation 15	2					2
Recommandation 16	4	1	2			1
Recommandation 17	2		2			
Total	59	11	35	0	5	8
%	100	19	59	0	8	14