

## Chapitre 1

### Section 1.15

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

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, chapitre 4 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	3				
Recommandation 2	2	2				
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	2	2				
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au 29 mars 2019, le Secrétariat du Conseil du Trésor avait pleinement mis en oeuvre 100 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Par exemple, la Directive concernant les organismes et les nominations a été modifiée le 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour exiger que les organismes provinciaux régis par un conseil

rendent davantage compte des résultats dans leurs rapports annuels.

Bien que le Secrétariat n'ait pas mis en oeuvre certaines des mesures de la manière que nous avons recommandée, il a pris d'autres mesures appropriées qui ont réglé le problème. Ces recommandations portent principalement sur la modification de la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour s'assurer qu'elle oblige les organismes à

améliorer leurs rapports annuels. Le Secrétariat a modifié les documents d'orientation et communiqué nos recommandations aux organismes. Les pratiques exemplaires comprennent des renseignements sur les coûts des résultats obtenus et, pour les organismes du secteur parapublic, le fait de fonder les mesures et les cibles de rendement sur les résultats à atteindre. Ces mesures informent les organismes au sujet des pratiques exemplaires et représentent une étape positive vers une plus grande obligation de rendre compte.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

Le rapport annuel d'un organisme du secteur public, y compris ses états financiers audités, fournit 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 son rendement opérationnel et financier. Les exigences en matière de rapports annuels des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic sont généralement régies 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.

Les directives du gouvernement précisent 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) concernant la communication de renseignements supplémentaires en plus de ceux présentés dans les états financiers. L'EPR fournit des consignes générales aux organismes, y compris ceux qui préparent un rapport annuel. Ces pratiques redditionnelles sont encouragées, mais non obligatoires.

En 2017, nous avons examiné la façon dont les rapports annuels des organismes respectent les

directives du gouvernement et les lignes directrices de l'EPR concernant les rapports annuels. Plus précisément, nous avons examiné une directive qui s'appliquait aux organismes provinciaux et une autre qui visait les organismes du secteur parapublic, et nous avons comparé leurs exigences obligatoires aux renseignements dont l'EPR encourageait la présentation.

Voici les principales observations et constatations de notre *Rapport annuel 2017* :

- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organismes du secteur parapublic sont tenus d'inclure des cibles de rendement dans leurs rapports annuels. L'EPR encourage à faire en sorte que les mesures de performance et leurs cibles connexes soient axées sur les « résultats » plutôt que seulement sur les « extraits ».
- En vertu des directives, les organismes provinciaux et les organismes du secteur parapublic doivent inclure une analyse de leur rendement dans leurs rapports annuels ou dans d'autres renseignements qu'ils mettent à la disposition du public (les organismes provinciaux doivent analyser leur rendement financier et opérationnel, tandis que les organismes du secteur parapublic ne sont tenus d'analyser que leur rendement opérationnel). L'EPR encourage cette analyse à inclure les risques importants et les autres facteurs qui ont influé sur 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.
- D'après notre examen des rapports annuels de 27 organismes provinciaux et organismes du secteur parapublic, nous avons constaté que deux rapports annuels pour 2015-2016 satisfaisaient à tous les critères sélectionnés de l'EPR (ceux d'AgriCorp et de l'Agence de foresterie du parc Algonquin). Quatre

autres rapports annuels de notre échantillon respectaient tous les critères sauf un : ceux de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), de la Commission de l'énergie de l'Ontario, d'Ontario Power Generation et de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. Ces six entités avaient inclus dans leurs rapports annuels des mesures de rendement claires ainsi que des cibles de rendement. Leurs rapports annuels contenaient également une analyse financière et une analyse exhaustive des écarts (sauf celui d'AgriCorp, dans lequel aucun écart significatif n'avait été relevé).

- 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 respectaient tous les critères; deux autres rapports annuels (13 %) satisfaisaient à tous les critères sauf un. Tous les rapports annuels comprenaient des états financiers audités, comme l'exige la Directive. Sept (50 %) des quatorze sites Web d'organismes du secteur parapublic que nous avons examinés respectaient l'exigence de la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic en ce qui a trait à l'inclusion de certains renseignements clés sur une seule page Web. Deux autres organismes du secteur parapublic présentaient toute l'information requise en vertu des critères de la directive sur leurs sites Web, mais pas toujours sur une seule page Web, pour un total de neuf organismes (64 %) ayant inclus tous les renseignements requis sur leurs sites Web.

Nous avons formulé 5 recommandations préconisant 10 mesures de suivi pour donner suite à nos constatations, et le Secrétariat du Conseil du Trésor s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi d'assurance entre mai et juillet 2019. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle, au 1<sup>er</sup> novembre 2019, 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.

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

#### 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 extraits;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

L'énoncé de pratiques recommandées (EPR) du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) encourage les entités du secteur public à fournir des renseignements utiles au-delà de ceux qu'ils sont tenus d'inclure dans leurs rapports annuels en vertu de leurs directives. Par

exemple, la Directive concernant les organismes et les nominations exigeait qu'un rapport annuel comprenne une discussion des objectifs de rendement atteints et une analyse du rendement opérationnel. Toutefois, l'EPR suggère expressément que les mesures de rendement devraient être exprimées en termes d'extraits et de résultats. Pour 11 des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux qui contenaient des mesures de rendement claires, 6 (55 %) renfermaient uniquement des mesures axées sur les extraits, tandis que 5 (45 %) comprenaient des mesures axées sur les résultats. Pour 7 des 12 rapports annuels d'organismes du secteur parapublic qui contenaient des mesures de rendement claires, 1 (14 %) contenait uniquement des mesures axées sur les extraits, tandis que 6 (86 %) comprenaient des mesures axées sur les résultats.

Depuis, le Secrétariat du Conseil du Trésor a modifié la Directive concernant les organismes et les nominations le 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour exiger que les organismes provinciaux régis par un conseil rendent davantage compte des résultats dans leurs rapports annuels. De plus, il a fourni aux organismes provinciaux des directives supplémentaires sur l'élaboration de mesures axées sur les résultats.

L'exigence d'inclure des renseignements sur les résultats dans le rapport annuel d'un organisme provincial est mise en oeuvre progressivement sur trois ans afin de permettre aux organismes régis par un conseil d'accroître la capacité et la qualité de leurs rapports au fil du temps.

En ce qui concerne les organismes du secteur parapublic, le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné suite à cette recommandation de façon suffisante en mettant à jour les directives en ligne indiquant les pratiques exemplaires, notamment le fait de fonder les mesures et les cibles de rendement sur les résultats à atteindre.

- *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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En l'absence d'une analyse approfondie des risques dans le rapport annuel d'un organisme, l'Assemblée législative et le public ne peuvent évaluer les défis auxquels l'entité fait face, l'incidence de ces risques sur le rendement et les éventuelles stratégies d'atténuation.

En 2017, nous avons constaté que la Directive concernant les organismes et les nominations exigeait que les risques et les plans connexes de gestion des risques soient inclus dans les plans d'activités des organismes provinciaux. Toutefois, elle n'exigeait aucune information sur les risques dans les rapports annuels. Elle n'exigeait pas non plus que les plans d'activités traitent de la façon dont ces risques influent sur le rendement. Pour 5 des 15 organismes provinciaux (33 %) qui avaient inclus dans leurs rapports annuels des renseignements sur les risques auxquels ils étaient confrontés, nous avons constaté que les risques étaient clairement identifiés et que la façon dont ils étaient gérés était expliquée.

La Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic n'exige pas que le rapport annuel fasse état des risques qui touchent l'organisme, de l'incidence sur le rendement (le cas échéant) et des stratégies d'atténuation connexes. Par conséquent, un seul des 12 (8 %) rapports annuels d'organismes du secteur parapublic que nous avons examinés contenait une analyse des risques.

Depuis, le Secrétariat du Conseil du Trésor a modifié la Directive concernant les organismes et les nominations le 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour exiger que les organismes provinciaux régis par un conseil incluent dans leurs rapports annuels une description de l'incidence des événements à risque et d'autres facteurs importants sur les résultats obtenus. Les documents d'orientation à jour indiquent également que l'on s'attend à ce que le rapport annuel comprenne une analyse des

événements à risque et, pour broser un tableau complet du risque, une discussion sur la stratégie d'atténuation.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné suite à cette recommandation de façon suffisante en mettant à jour les directives en ligne indiquant les pratiques exemplaires, qui comprennent notamment le fait de déterminer les risques importants et les autres facteurs qui ont eu une incidence sur le rendement et les résultats, d'expliquer les répercussions et de rendre compte des plans d'atténuation des risques.

- rendre compte des coûts des résultats obtenus.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

L'EPR encourage à faire en sorte que les rapports annuels contiennent de l'information pour informer les lecteurs des coûts des résultats de rendement obtenus, de manière à faire le lien entre les renseignements financiers et non financiers sur le rendement. En tout, 4 des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux et aucun des 12 rapports annuels d'organismes du secteur parapublic contenaient cette information liant les coûts aux résultats. Le rapport annuel d'Ontario Power Generation contient ce type de renseignement. Le lien entre les renseignements financiers et non financiers sur le rendement aide le lecteur à évaluer comment l'entité a utilisé ses ressources pendant la période de déclaration et ce qui a été réalisé grâce aux ressources utilisées.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné suite à cette recommandation de façon suffisante en mettant à jour ses documents d'orientation à l'intention des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic pour encourager la production de rapports sur le coût des résultats obtenus. La déclaration de ces renseignements n'a pas été incluse à titre d'exigence dans la directive applicable parce que, selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, les organismes ne seront pas obligés de faire rapport sur de l'information que les ministères

provinciaux ne sont pas tenus de communiquer. À l'heure actuelle, les ministères ne rendent pas compte des coûts des résultats obtenus.

#### 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;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons constaté en 2017 que la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic n'exige pas des organismes du secteur parapublic qu'ils analysent leur rendement financier dans l'information accessible au public (et notamment qu'ils discutent des écarts entre leurs résultats financiers réels et leurs estimations). Même si la directive ne l'exigeait pas, 5 des 13 rapports annuels d'organismes du secteur parapublic et d'autres organismes que nous avons examinés (38 %) contenaient néanmoins une analyse financière. Au nombre de ces organismes figure Ontario Power Generation, dont le rapport annuel n'est visé par aucune exigence des directives. Comme on pouvait s'y attendre lorsque les organismes ne sont pas tenus d'analyser leur rendement financier, les écarts importants n'étaient pas expliqués dans 6 (60 %) des 10 rapports annuels que nous avons examinés qui présentaient des écarts importants.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné suite à notre recommandation de façon suffisante en intégrant dans une ligne directrice des pratiques exemplaires, notamment le fait de discuter des

écarts entre les résultats financiers réels et les estimations. L'intégration des recommandations aux lignes directrices accessibles au public en ligne constitue une autre approche en vue de renforcer les consignes sur les rapports annuels à l'intention des organismes du secteur parapublic.

- *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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Il n'est pas nécessaire que les renseignements exigés par la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic figurent dans le rapport annuel d'un organisme; il suffit qu'ils soient accessibles au public et affichés sur la même page du site Web de l'organisme. Cela signifie que l'information pourrait être morcelée et présentée à plus d'un endroit – une partie de l'information pourrait se trouver sur une page Web montrant le plan d'activités de l'organisme, et une autre pourrait être incluse dans un rapport annuel. L'EPR précise que toute l'information dont il encourage la communication doit figurer dans un rapport annuel (qu'il appelle un « rapport public de performance »). Le fait de disposer d'un « guichet unique » sous forme de rapport annuel contenant toute l'information sur le rendement financier et opérationnel d'un organisme serait plus pratique et utile pour les intervenants.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné suite à notre recommandation de façon suffisante en modifiant ses consignes à l'intention des organismes du secteur parapublic pour indiquer que l'inclusion de l'information sur le rendement dans le rapport annuel plutôt que dans des documents opérationnels distincts constitue une pratique exemplaire. Ces consignes comprennent également un lien vers notre rapport de 2017 pour inviter les organismes à examiner nos recommandations afin de connaître les pratiques exemplaires.

#### 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 soient fournies au sujet des renseignements que ces rapports doivent contenir.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En 2017, nous avons constaté que certaines entités du secteur public ne sont visées ni par la Directive concernant les organismes et les nominations ni par la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic. En l'absence de directive énonçant ce que leurs rapports annuels doivent contenir, ces entités ont la possibilité de suivre les consignes destinées aux organismes du secteur public, mais elles ne sont pas tenues de le faire.

Depuis, le Secrétariat du Conseil du Trésor a demandé au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines de veiller à ce qu'Ontario Power Generation (OPG) et la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) – les deux entités qui ne sont pas visées par les directives, qui relèvent du ministère – soient au fait des recommandations de la vérificatrice générale concernant le contenu des rapports annuels. À cet égard, le Secrétariat du Conseil du Trésor a demandé au Ministère de communiquer à OPG et à la SIERE de l'information telle que des documents d'appui à jour au sujet de la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic et les lignes directrices de l'EPR.

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

### 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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

La mesure du rendement s'entend du processus de collecte et d'analyse de l'information qui indique le rendement d'une entité. Le rendement doit être mesuré en fonction d'objectifs ou de cibles préalablement établis. En 2017, nous avons constaté que 4 des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés (27 %) ne précisait pas clairement les mesures de rendement de l'organisme, et que 4 ne mentionnaient pas de cibles de rendement. Dans le cas des organismes du secteur parapublic, nous avons observé que 5 des 12 rapports annuels d'organismes du secteur parapublic que nous avons examinés (43 %) n'indiquaient pas clairement les mesures de performance de l'organisme, et que 7 ne mentionnaient pas de cibles de performance.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a modifié la Directive concernant les organismes et les nominations le 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour exiger que les organismes provinciaux régis par un conseil ajoutent explicitement des mesures de rendement aux exigences existantes pour les cibles, et il a mis à jour les consignes relatives à cette exigence. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis à jour les consignes de la Directive concernant les

documents commerciaux du secteur parapublic afin de tenir compte de cette pratique exemplaire.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également fourni aux ministères un modèle de lettre pour qu'ils communiquent aux organismes provinciaux les changements concernant les attentes relatives aux rapports annuels. En mars 2019, le Secrétariat du Conseil du Trésor a informé tous les ministères que les documents d'appui pour la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic avaient été mis à jour et leur a demandé d'encourager les organismes à examiner les recommandations de la vérificatrice générale visant les rapports annuels. Il a également rappelé aux ministères de consulter ces documents d'appui lorsqu'ils examinent les rapports annuels des organismes du secteur parapublic désignés, et que l'approbation ministérielle des rapports annuels des organismes provinciaux indique que le rapport satisfait aux exigences de forme et de contenu énoncées dans la directive ou dans tout autre document d'orientation pertinent.

- *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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Des 15 rapports annuels que nous avons examinés qui faisaient état d'objectifs de rendement (54 % des 28 rapports examinés), 3 (20 %) ne renfermaient pas d'analyse des résultats déclarés. Cette analyse est essentielle pour que l'entité puisse déterminer à quels égards elle n'a pas atteint la cible, et pourquoi. Il s'agit également d'une occasion pour l'entité d'aborder d'éventuelles stratégies afin de corriger la situation.

Comme il est mentionné plus haut, le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris, de concert avec les ministères, des mesures pour informer les organismes provinciaux et les organismes du secteur parapublic désignés des recommandations de 2017, y compris l'exigence selon laquelle le

rapport annuel doit inclure les mesures prévues pour atteindre les cibles qui n'ont pas été atteintes.

## L'analyse financière et l'analyse des écarts pourraient être améliorées

### 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;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Bien que les raisons des écarts dans le rendement financier doivent être mentionnées dans les rapports annuels des organismes provinciaux, la Directive concernant les organismes et les nominations ne définit pas en quoi consiste un écart suffisamment important pour être inclus. Par conséquent, les organismes doivent déterminer ce qu'ils estiment raisonnable d'inclure à titre d'écarts importants. Sur les 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés, 4 (31 %) ne contenaient aucune analyse des écarts importants.

Depuis, le Secrétariat du Conseil du Trésor a modifié le document *Guide to Developing Annual Reports* pour y inclure des critères permettant de déterminer si un écart est important. Les critères comprennent les facteurs de l'EPR pour déterminer ce qui est crucial pour un organisme, notamment des critères comme l'ampleur et l'importance financières pour la réussite globale de l'entité.

Bien que la Directive concernant les organismes et les nominations n'ait pas été mise à jour pour inclure une définition de ce qu'est un écart important,

l'actualisation du guide donne suite à notre recommandation de façon suffisante en fournissant des indications sur ce en quoi consiste un tel écart.

- 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.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

En 2017, nous avons constaté que 5 (33 %) des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés ne contenaient pas d'analyse du rendement financier. Comme nous l'avons mentionné précédemment, 4 (31 %) des 15 rapports annuels d'organismes provinciaux que nous avons examinés ne comportaient aucune étude des écarts importants.

La Directive concernant les organismes et les nominations a été mise à jour en janvier 2019 pour clarifier le rôle du ministère dans l'approbation du rapport annuel d'un organisme qui relève de lui. La Directive stipule maintenant que l'approbation ministérielle indique que le rapport annuel satisfait aux exigences de forme et de contenu énoncées dans la Directive et à tout contenu propre à l'organisme exigé par le ministre compétent ou la loi applicable.

Comme il est mentionné plus haut, le Secrétariat du Conseil du Trésor a également mis à jour les consignes à l'intention des organismes pour qu'ils intègrent les renseignements proposés à leurs rapports annuels. Le Secrétariat a également communiqué avec les ministères et leur a fourni un modèle de lettre à utiliser pour faire connaître aux organismes provinciaux les changements concernant les attentes relatives aux rapports annuels. Ce modèle de lettre renvoie également à la précision contenue dans la directive selon laquelle l'approbation ministérielle des rapports annuels indique que le rapport satisfait aux exigences de



forme et de contenu énoncées dans la directive ou tout autre document d'orientation pertinent.

## Commentaires généraux

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris un certain nombre de mesures positives pour donner suite à nos recommandations, notamment en modifiant la Directive concernant les organismes et les nominations et les lignes directrices applicables à l'intention des organismes du secteur parapublic. Ces mesures aideront à promouvoir la conformité aux pratiques exemplaires en matière de rapports annuels. Nous continuons d'encourager le Secrétariat à apporter les modifications pertinentes à la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour faire en sorte que les pratiques exemplaires soient une exigence, plutôt que d'être mentionnées uniquement dans les documents d'orientation.

### Recommandation

*Afin d'améliorer la qualité des rapports annuels des organismes 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 y inclure l'obligation de suivre les pratiques exemplaires actuellement comprises dans les documents d'orientation, notamment :*

- *exiger que les mesures et les cibles de performance de base soient fondées sur les résultats souhaités (qui précisent les conséquences améliorées) plutôt qu'uniquement sur les extrants devant être obtenus;*

- *exiger que les organismes cernent les risques importants et les autres facteurs qui ont eu un impact sur leur performance et sur leurs résultats, expliquent ces impacts et rendent compte des plans conçus pour atténuer ces risques;*
- *exiger que les organismes analysent leur performance financière dans leurs rapports annuels, et discutent des écarts entre leurs résultats financiers réels et leurs estimations.*

## Réponse du Secrétariat 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. Il est également résolu à fournir de l'information au public et ainsi faciliter l'accès aux renseignements sur la manière dont les fonds publics sont gérés.

Le Secrétariat poussera plus loin les progrès réalisés dans l'amélioration des documents d'appui pour le secteur parapublic en examinant et en mettant à jour la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic afin de renforcer les consignes sur le contenu des rapports en matière de rendement. On envisagera d'intégrer le contenu indiqué dans les documents d'appui à titre de pratiques exemplaires. Le Secrétariat continuera de collaborer avec les partenaires et les intervenants afin de s'assurer qu'une approche fondée sur des données probantes est utilisée pour réaliser le changement.