

Le document qui suit réunit le Sommaire exécutif ainsi que la liste de toutes les recommandations extraites du rapport final de la Commission ontarienne de révision des pratiques financières, déposé par le ministre des Finances à l'Assemblée législative de l'Ontario le 20 novembre 1995. Toute demande de renseignements concernant le sommaire, les recommandations ou le rapport intégral doit être adressée au :

Ministère des Finances
Direction des communications et des services ministériels
(416) 325-0333

On peut se procurer d'autres exemplaires du rapport complet, au coût de 5 \$ chacun, auprès de :

Publications Ontario
880 rue Bay, Toronto

Ou en écrivant au :

Service des commandes de Publications Ontario
880 rue Bay, 5^e étage
Toronto (Ontario)
M7A 1N8
Téléphone : (416) 326-5300
Appels interurbains sans frais : 1-800-668-9938

This publication is also available in English under the title *«Beyond the numbers : A new financial management and accountability framework for Ontario»*.

Adresse Internet : [HTTP/WWW.GOV.ON.CA/FIN/HMPAGE.HTML](http://www.gov.on.ca/fin/hmpage.html)

ISBN 0-7778-4793-0
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario
Novembre 1995

Sommaire

Le présent rapport propose un nouveau plan d'action visant une utilisation plus efficace des ressources dans l'ensemble du secteur public. Un tel plan d'action aura pour effet de réorienter l'axe de concentration au gouvernement et de le faire passer du processus, son stade actuel, à la performance. Il intègre en outre un cycle de planification, d'établissement de rapports, de contrôle et d'évaluation destiné à faire en sorte que les programmes répondent à des besoins réels, et qu'ils y répondent d'une manière efficace. Il reflète encore la conviction que l'Assemblée législative constitue le forum approprié des débats sur la responsabilisation à l'endroit des Ontariennes et des Ontariens. Enfin, il donne une lueur d'espoir que des changements réels et durables seront instaurés, qui contribueront à atteindre le plus efficacement possible l'objectif pressant d'équilibrer le budget et de réduire ensuite la dette en Ontario.

Cela dit, la mise en oeuvre de ce plan d'action exigera une direction éclairée. C'est pourquoi la Commission demande instamment au ministre des Finances et à ses collègues du gouvernement d'agir immédiatement, tant dans l'optique d'appliquer des mesures législatives nécessaires que d'entamer un processus à même d'amener un changement de mentalité dans l'ensemble du secteur public.

Le présent rapport a été préparé à la suite des travaux de la Commission ontarienne de révision des pratiques financières, formée à la fin du mois de juillet 1995 et investie du mandat d'analyser les méthodes de comptabilité, d'information et de gestion financières. La Commission devait entre autres examiner le besoin de rétablir la crédibilité et la confiance quant à la communication de l'information sur la situation financière de l'Ontario.

Dans ses travaux, la Commission s'est tout spécialement penchée sur l'étude des problèmes, la formulation de recommandations fermes lorsque les solutions étaient évidentes, et sur l'ébauche d'un plan de travail pour les questions plus complexes.

Les 55 recommandations soumises sont réparties en trois grandes catégories, qui définissent les trois principales parties du présent rapport :

- I. Planification**
- II. Information financière et comptabilité**
- III. Organismes de la Couronne**

Dans chacun des sujets traités, la Commission a cerné divers moyens d'aboutir à une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources publiques. Si cette nécessité de miser sur de tels moyens ne caractérise pas uniquement le secteur public de l'Ontario, la situation financière actuelle de la province dicte toutefois l'adoption de changements immédiats.

À l'instar du gouvernement, la Commission reconnaît que la réduction du déficit et de la dette constitue une priorité fondamentale. Et une utilisation plus efficace des ressources représente un moyen d'aider celui-là à atteindre ses objectifs, sans toutefois porter atteinte aux services publics essentiels.

Dans cet ordre d'idées, la Commission estime que les recommandations les plus importantes sont celles qui ont trait à la planification.

- une planification qui prévoit une évaluation des progrès réalisés en fonction d'objectifs pertinents entraînera une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources publiques;
- une planification laissant place à des événements imprévus réduit le risque de ne pas atteindre les objectifs fixés de réduction de la dette et du déficit.

Afin de soutenir le cycle de planification, de contrôle, d'évaluation et d'application de résultats antérieurs à l'amélioration des performances futures, le gouvernement doit également produire des rapports, de façon périodique et en fonction des plans établis.

C'est sur ces prémisses que la Commission a fondé ses propositions, qui demeurent, selon elle, des éléments clés dans sa perception d'un secteur public plus efficace et plus efficient en Ontario. Voici donc un résumé de ses recommandations :

- Que le gouvernement adopte un **cadre de planification**

prudent qui :

- favorise des prévisions bien mesurées et une meilleure planification des dépenses;
- assure un contrôle des résultats afin que soit prise toute mesure correctrice nécessaire;
- prévoit de dispositions d'urgence en vue de changements inattendus dans ses perspectives économiques;

et, ce faisant, qu'il soit en mesure de respecter ou de surpasser les objectifs établis de réduction de la dette et du déficit, de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

- Que le gouvernement et les ministères et organismes qui en dépendent soient tenus, en vertu d'une loi, de préparer des **plans d'entreprise** annuels qui :
 - définissent les buts et les priorités;
 - précisent les objectifs visés quant à l'évaluation de performances efficaces et efficientes, et décrivent comment seront mesurés les progrès à cet égard;
 - rendent compte des progrès réalisés par rapport aux buts fixés et expliquent les motifs justifiant tout changement au plan; et
 - couvrent l'exercice financier à venir ainsi que les deux exercices suivants.
- Que le gouvernement établisse clairement dans son budget annuel et dans son plan d'entreprise, des objectifs précis quant à la **réduction de la dette** et à la **réduction du déficit**.
- Que le budget intègre un **fonds de prévoyance** pouvant servir de filet de sécurité advenant des changements imprévus dans la conjoncture économique.

- Que le gouvernement instaure un système de **reconnaissance et de récompense** afin de motiver un comportement efficace et efficient, et d'éliminer les éléments de dissuasion actuellement en place.
- Que le gouvernement adopte les normes relatives à la **comptabilité et à l'information financière** recommandées par le Conseil sur la comptabilité et la vérification dans le secteur public (C.C.V.S.P.) en ce qui a trait au budget, aux mises à jour trimestrielles sur la situation fiscale ainsi qu'au Budget des dépenses ou autre autorisation de dépenses.
- Que le gouvernement adopte **un seul système de gestion et d'information financières** en remplacement des systèmes incompatibles actuellement utilisés. Cela encouragera également l'adoption plus rapide de nouvelles technologies d'information.
- Que le gouvernement décide de modifier et d'activer le **processus législatif** de sorte que les plans préparés par les ministères puissent être étudiés assez tôt pour permettre des commentaires significatifs, que le budget puisse être déposé avant le début de l'exercice et que l'autorisation des dépenses puisse faire l'objet d'une discussion immédiate à l'Assemblée.
- Que le gouvernement établisse un **nouveau cadre** qui permettra de décider quel type d'organisation — un ministère, un organisme de la Couronne ou le secteur privé — est le plus apte à assurer des services donnés de manière la plus efficace et la plus efficiente possible.
- Que le gouvernement exige que la **Commission des accidents du travail** élabore, d'ici un an, un plan crédible et apte à être mis en pratique dans le but d'éliminer sa dette provisionnée.
- Que le gouvernement mette immédiatement sur pied un **plan d'action** afin de démontrer qu'il entend faire preuve d'initiative dans la mise en application de ces recommandations.

On a également demandé à la Commission de se prononcer sur le coût afférent à la mise en oeuvre de ses recommandations. Certes, bon nombre de ces recommandations pourraient nécessiter des dépenses initiales importantes. Mais la Commission estime cependant que les avantages notables à long terme, tant du point de vue financier que sur le plan d'une meilleure gestion financière, l'emportent de loin sur les coûts associés.

Voici donc la liste des recommandations proposées.

Recommandations

I. Planification

A. Cadre de planification financière

Recommandation I.1 : Que le gouvernement adopte un cadre de planification prudent qui :

- favorise des prévisions bien mesurées et une meilleure planification des dépenses;
- assure un contrôle des résultats afin que toute mesure correctrice nécessaire soit prise; et qui
- prévoit des dispositions d'urgence en vue de changements inattendus dans ses perspectives économiques;

afin d'être en mesure de respecter ou de surpasser de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible les objectifs établis relativement à la réduction de la dette et du déficit.

Recommandation I.2 : Que le gouvernement soumette, dans le cadre de son budget annuel, un plan d'entreprise de trois ans qui :

- présente de façon assez détaillée les buts et priorités afin de pouvoir servir de document de base aux différents ministères dans leur planification d'entreprise tel qu'indiqué à la recommandation I.16 ci-dessous;
- précise les objectifs visés par le gouvernement dans la poursuite de performances efficaces et efficientes de même que la façon dont seront mesurés les progrès vers l'atteinte de ces objectifs;
- rend compte des progrès accomplis par rapport aux buts, et explique les raisons ayant motivé la modification du plan antérieur; et qui

- fait état des recettes, des dépenses et des prévisions économiques pour l'exercice à venir ainsi que les deux exercices suivants.

B. Gestion financière améliorée et prévisions plus efficaces des recettes

- Recommandation I.3 :** Que le gouvernement réinstaure la pratique voulant que le dépôt du budget, qui intégrerait désormais un plan d'entreprise, s'effectue avant le début de l'exercice financier.
- Recommandation I.4 :** Que le gouvernement précise, dans son budget annuel, des objectifs visant la réduction du déficit (de même que des prévisions financières sous-jacentes) pour le prochain exercice ainsi que les deux exercices suivants, et qu'il mesure et communique, dans le budget suivant et les autres rapports à l'intention de la population ontarienne, les progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs.
- Recommandation I.5 :** Que le gouvernement expose, dans son budget annuel, une vue d'ensemble à long terme de ses objectifs visant la réduction de la dette, et qu'il mesure et communique, dans le budget suivant et autres rapports, les progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs.
- Recommandation I.6 :** Que le budget comporte des commentaires à l'égard des tendances socio-économiques susceptibles, à plus long terme, de se répercuter fortement sur la santé financière de la province, et qu'il indique les mesures à prendre pour les affronter.
- Recommandation I.7 :** Que le gouvernement penche du côté de la prudence en choisissant une prévision financière de l'éventail de celles qui sont compatibles avec ses prévisions économiques.
- Recommandation I.8 :** Que le budget crée un fonds de prévoyance exclusivement destiné à protéger les objectifs fiscaux contre les incidences de fluctuations économiques négatives imprévues. À la fin de l'exercice, le gouvernement devrait consacrer toute partie du fonds inutilisée à la réduction du déficit et de la dette.

- Recommandation I.9 :** Que, dans le cas d'un désaccord ou d'une incertitude quant à la méthode de calcul des paiements de transfert futurs du fédéral, l'Ontario adopte, à des fins de planification financière, la méthode la plus prudente.
- Recommandation I.10 :** Que le ministère des Finances recueille et évalue chaque année le passif éventuel et autres coûts latents dans l'ensemble du gouvernement, qui risqueraient d'accroître les dépenses au cours des quelques prochaines années; et que le ministère établisse un plan clair et précis pour faire face à la situation.
- Recommandation I.11 :** Que le gouvernement applique les recettes imprévues importantes à la réduction du déficit et de la dette, et que cette mesure soit clairement exprimée dans l'information financière communiquée.
- Recommandation I.12 :** Que le ministère des Finances concentre ses efforts sur une prévision plus exacte des recettes grâce à la collecte de données plus pertinentes sur ses principales sources de recettes fiscales, à savoir l'impôt sur le revenu des particuliers, l'impôt sur les corporations et la taxe de vente au détail.
- Recommandation I.13 :** Que le ministère des Finances prenne des mesures visant la création d'un système plus complet et plus ouvert de partage de l'information relative à l'impôt sur le revenu des particuliers avec le gouvernement fédéral, et qu'il continue à poursuivre de manière urgente les informations mensuelles sur les retenues à la source.
- Recommandation I.14 :** Que les prévisions des recettes provenant de tout programme non fiscal soient épaulées par un plan d'entreprise prudent et réaliste.

C. Plans d'entreprise et mesure de performance

- Recommandation I.15 :** Que le gouvernement adopte un cadre afin que soient plus intégrées les activités ministérielles liées à la planification, au contrôle, à l'établissement de rapports et à l'évaluation nécessaires à l'amélioration des processus de gestion et de responsabilisation.

Recommandation I.16 :

Que, à l'intérieur de ce cadre, chaque ministère :

- prépare un plan d'entreprise de trois ans faisant ressortir les priorités du gouvernement;
- conserve une perspective triennale en mettant chaque année son plan à jour avant le début de l'exercice suivant;
- donne, dans son plan, des précisions sur les progrès réalisés par rapport aux buts fixés et explique les raisons ayant motivé la modification du plan antérieur;
- définisse la performance et les objectifs qui lui semblent appropriés, tant à l'échelle du ministère qu'au niveau des programmes, sous réserve d'analyse par un comité législatif;
- fasse état des prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice à venir ainsi que les deux exercices suivants;
- explique dans son plan la structure d'exécution prévue, y compris le rôle, les relations et la responsabilité de chaque entité dispensant des services pour le compte du ministère, et justifie la structure proposée; et
- produise des sommaires semi-annuels des progrès accomplis afin qu'un contrôle suivi et des mesures appropriées soient mis en oeuvre dans le but d'améliorer la performance.

Recommandation I.17 :

Que le gouvernement instaure un système de reconnaissance et de récompense au sein de la fonction publique dans le but de motiver un comportement efficace et efficient, et d'éliminer les éléments de dissuasion actuellement en place.

D. Rôle législatif**Recommandation I.18 :**

Que l'exigence de la présentation de plans d'entreprise, telle que décrite dans le présent rapport, par le gouvernement, les ministères et les organismes, soit régie par la loi.

Recommandation I.19 : Que le gouvernement prenne des mesures pour qu'un examen de la situation soit effectué en vue de mettre fin au processus actuel du Budget des dépenses, pour le moins inefficace. Cet examen, réalisé soit par un groupe de travail législatif spécialement formé, soit par un comité déjà en place, doit porter principalement sur la nécessité d'un cadre de discussion plus précoce et plus utile sur la question de l'autorisation des dépenses.

Recommandation I.20 : Que l'examen spécial tienne compte des suggestions additionnelles suivantes formulées par la Commission :

- un comité législatif pertinent, éventuellement un comité déjà en place qui serait rebaptisé ou redéfini, devrait avoir pour tâche d'étudier le plan d'entreprise de chaque ministère avant le début du cycle de planification triennal qu'il couvre;
- le comité devrait procéder à un examen d'un cycle rotationnel de trois ans (à savoir, étudier chaque année les plans d'un tiers des ministères) en portant une attention particulière aux réalisations et résultats antérieurs, et être en mesure de recommander des modifications à y apporter;
- pour chaque plan, le comité devrait avoir la possibilité de consulter le ministre et le sous-ministre concernés, le vérificateur provincial, et autres intervenants, au besoin;
- le comité devrait étudier les mesures et objectifs proposés par chaque ministère en ce qui a trait au rendement, pour voir à ce qu'ils soient pertinents, bien conçus et rigoureux;
- le personnel du comité devrait ensuite assurer, tous les six mois, un contrôle des résultats, et le comité devrait être en mesure de solliciter, au besoin, la présence du ministre et(ou) de membres du personnel du ministère; et
- l'autorisation des dépenses devrait être obtenue immédiatement après le dépôt du budget.

II. Information financière et comptabilité

A. Système et pratiques comptables

Recommandation II.1 : Que le gouvernement adopte les normes du C.C.V.S.P. à l'égard du budget, en ce qui a trait à l'autorisation des dépenses et aux mises à jour sur la situation financière.

Recommandation II.2 : Que le gouvernement adopte un seul et même système de gestion et d'information financières pour tous les ministères, en remplacement des systèmes incompatibles actuellement en place.

B. Communication de l'information financière

Recommandation II.3 : Que le gouvernement produise un rapport annuel réunissant :

- des états financiers semblables à ceux actuellement préparés pour les Comptes publics, et comportant en plus une colonne illustrant le plan budgétaire; et
- une partie «commentaires et analyse» englobant des faits saillants sur la situation économique et financière ainsi que des rapports de performance établis en fonction des buts fixés dans le budget et le plan d'entreprise adopté en début d'exercice.

De plus, un communiqué de presse relatant les grandes lignes du rapport annuel devrait accompagner sa publication.

Recommandation II.4 : Que le rapport annuel du gouvernement et les Comptes publics soient soumis au plus tard 120 jours après la fin de l'exercice, mais de préférence dans les 90 jours.

Recommandation II.5 : Que le gouvernement produise des états financiers trimestriels, d'après les normes du C.C.V.S.P., faisant état, pour chaque trimestre :

- de prévisions financières à jour pour l'exercice, établies en concordance avec le plan budgétaire afférent; et

- des résultats réels à ce jour, comparativement aux chiffres réels cumulés à ce même jour au cours de l'exercice précédent.

L'état financier du deuxième trimestre devrait également exposer des prévisions économiques révisées pour l'exercice et en préciser l'impact sur les prévisions financières pour ce même exercice, en plus de fournir des prévisions économiques mises à jour pour les deux exercices suivants.

Ontario Hydro et la Commission des accidents du travail

- Recommandation II.6 :** Que le gouvernement donne des précisions quant à la propriété d'Ontario Hydro afin de dissiper toute confusion à l'égard de la communication de l'information financière.
- Recommandation II.7 :** Que le gouvernement exige que la Commission des accidents du travail (CAT) élabore, d'ici un an, un plan crédible et apte à être mis en pratique dans le but d'éliminer sa dette non provisionnée. À intervalles réguliers, ce plan devra définir des jalons précis; en outre, le gouvernement devra suivre la progression du plan afin de veiller à ce que les mesures correctrices nécessaires soient prises si ces jalons ne sont pas atteints.
- Recommandation II.8 :** Que la présentation actuelle de la Commission des accidents du travail dans les notes complémentaires des états financiers des Comptes publics soit élargie de manière à englober un sommaire du bilan de la commission ainsi que de son état de résultats d'exploitation et de sa dette non provisionnée.
- Recommandation II.9 :** Que le gouvernement analyse la structure de l'autorité de la CAT afin de la rendre financièrement responsable, d'en accroître l'efficacité et d'accentuer son aptitude à assumer un rôle de leadership.
- Recommandation II.10 :** Que les méthodes de placement préconisées par la CAT soient analysées indépendamment afin de voir si le rendement du capital investi correspond à ses objectifs à long terme.

B. Questions de comptabilité

- Recommandation II.11 :** Qu'en l'absence de lignes directrices du C.C.V.S.P. dans un domaine particulier, le gouvernement suive, par ordre d'autorité et selon la disponibilité des ressources :
- la pratique reconnue dans le secteur public;
 - les principes comptables généralement reconnus dans le guide de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA);
 - l'orientation du Comité sur les problèmes nouveaux de l'ICCA; ou
 - la pratique reconnue dans le secteur privé dans ce domaine particulier.
- Recommandation II.12 :** Que le gouvernement maintienne son traitement comptable des immobilisations, qui consiste de façon générale à radier toutes les dépenses applicables à des biens durant l'exercice où ils ont été achetés ou construits, et qu'il préconise ces pratiques dans le budget et dans les mises à jour jusqu'à ce que les normes du C.C.V.S.P. couvrent les immobilisations. Dès que le C.C.V.S.P. aura publié des normes concernant les immobilisations, le gouvernement devrait les entériner.
- Recommandation II.13 :** Que, dans l'information financière communiquée concernant l'incidence d'une restructuration mettant en cause des compressions de personnel, le gouvernement suive l'orientation du Comité sur les problèmes nouveaux de l'Institut canadien des comptables agréés. En général, cela se traduit par l'inscription de charges à payer et en résultat au moment où la décision de restructuration est prise.
- Recommandation II.14 :** Que le gouvernement tienne compte, dans son calcul du déficit annuel, de toutes les dépenses, notamment celles reliées à la compression des effectifs et à la radiation d'éléments d'actif. Ces postes, ainsi que d'autres coûts non périodiques similaires, peuvent être communiqués séparément.
- Recommandation II.15 :** Que le produit de la vente d'actif ou d'autres transactions en dehors du cours normal des activités ministérielles soit intégré à l'information financière sur le déficit annuel du gouvernement et indiqué séparément des autres recettes.

*Organismes de la Couronne***A. Prestation des services**

Recommandation III.1 : Que le gouvernement établisse, en se fondant sur ce qui suit, un cadre de gestion visant à déterminer quel type d'organisation est le plus apte à assurer des services donnés de façon la plus efficace et la plus efficiente possible. Ce cadre de gestion devrait couvrir tout particulièrement les questions de responsabilisation inhérente à tout pouvoir spécial dont est investie l'organisation en question, et nécessite un contrôle soutenu afin de veiller à ce que ces pouvoirs spéciaux aient leur raison d'être.

Le gouvernement devrait utiliser ce cadre de gestion pour décider si une amélioration de la performance impose une modification de la structure et du fonctionnement des organisations concernées.

Recommandation III.2 : Que lorsqu'un organisme a pour mandat de dispenser un service gouvernemental, ses plans d'entreprise et rapports annuels publiés exposent en détail les coûts et les avantages de son statut d'organisme gouvernemental. Si, à la longue, les coûts surpassent de loin les avantages, le gouvernement doit alors confier la tâche à l'un de ses ministères.

Recommandation III.3 : Que, lorsqu'il n'existe aucun motif d'ordre public en faveur de l'appartenance au gouvernement d'une entreprise qui pourrait être exploitée avec succès dans le secteur privé, le secteur privé assume alors la responsabilité des activités de l'entreprise.

Recommandation III.4 : Que le gouvernement établisse un cadre de responsabilisation régissant tous les organismes de la Couronne. Un tel cadre exigerait que les organismes produisent des plans d'entreprise, semblables à ceux recommandés pour les ministères, faisant état d'objectifs adéquats, informant des résultats et assujettis à un contrôle continu. Ce cadre devrait en outre prévoir une mesure constante des coûts et avantages que comporte le statut d'organisme gouvernemental, tel que mentionné à la recommandation III.2.

B. Comptabilité et responsabilisation afférentes aux organismes existants

- Recommandation III.5 :** Que le gouvernement impute à l'exercice toutes les cotisations ayant servi à établir ou à maintenir un statut d'entreprise financièrement autonome.
- Recommandation III.6 :** Que, lorsqu'un organisme est considéré comme une entreprise en raison de ses prévisions financières, il mette celles-ci à jour chaque année.
- Recommandation III.7 :** Que le gouvernement radie, au moment de la décision, tout investissement au sein d'un organisme qui, à son avis, n'est plus financièrement autonome. L'organisme devrait ensuite être reclassifié et traité en tant qu'organisme de service.
- Recommandation III.8 :** Que, lorsqu'un organisme dirige à la fois des activités d'entreprise et de service, l'information financière communiquée par l'organisme lui-même établisse clairement la distinction entre ces deux types d'activités. Si cet organisme assume également le rôle de représentant du gouvernement ou d'autres organismes gouvernementaux, ses états financiers devraient comporter une présentation d'information par voie de notes relativement à ses activités à titre de représentant du gouvernement.
- Recommandation III.9 :** Que, lorsqu'un nouvel organisme est créé, le gouvernement s'efforce de lui confier la responsabilité de certaines activités qui entrent dans le domaine soit de l'entreprise soit du service, et non les deux.

C. Recommandations spécifiques aux organismes

- Recommandation III.10 :** Que le Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto, actuellement dans la catégorie des entreprises, produise des mises à jour annuelles de son plan d'entreprise afin d'appuyer le maintien de son statut.
- Recommandation III.11 :** Que, dans l'évaluation de l'autonomie financière du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto, les prévisions mises à jour et les plans d'action se fondent sur le revenu net, tel que défini par les principes comptables généralement reconnus.

- Recommandation III.12 :** Que la province déclare comme une dépense, dans ses états financiers, la subvention de construction non remboursable proposée, de l'ordre de 75 millions de dollars, au Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto une fois qu'elle aura été versée.
- Recommandation III.13 :** Que, lorsque le C.C.V.S.P. aura adopté les normes proposées concernant la communication de l'information financière relativement aux organismes de la Couronne, les Sociétés de développement de l'Ontario soient classées à titre d'organismes de service.
- Recommandation III.14 :** Que les divers organismes régionaux des Sociétés de développement de l'Ontario soient fusionnés et établissent leurs rapports en tant qu'une seule et même entité.
- Recommandation III.15 :** Que l'Office ontarien de financement (OOF) conserve son statut d'organisme et que, dans le but de consolider ses compétences en gestion des risques, on lui accorde une plus grande souplesse en matière de gestion et d'administration, en plus d'ajouter des administrateurs externes à son conseil d'administration.
- Recommandation III.16 :** Que le conseil d'administration de l'OOF fixe des buts globaux adaptés à son statut d'organisme gouvernemental, et qu'il veuille à ce que les politiques de gestion de risques préconisées dans toutes ses activités, y compris la gestion de la dette et du portefeuille de titres de la province, cadrent avec ces buts. L'OOF devrait en outre faire en sorte que ses politiques en matière de gestion des risques et d'information reposent sur les meilleures pratiques en vigueur dans la communauté financière. Dans son rapport annuel, l'OOF devrait exposer en détail ses buts, politiques et pratiques, en plus de préciser les objectifs, les activités et le rendement afférents.
- Recommandation III.17 :** Que la Société d'investissement dans les transports de l'Ontario (SITO) et le gouvernement contrôlent à intervalles réguliers les performances de la SITO et les évaluent au moins une fois l'an par rapport aux prévisions, afin de confirmer son statut d'entreprise gouvernementale, compte tenu de l'investissement important versé à la SITO par le gouvernement et en raison de l'incertitude face à l'autonomie financière continue de la SITO.

- Recommandation III.18 :** Que l'Agence ontarienne des eaux annonce, dans un plan d'entreprise détaillé, les mesures qui s'avéreront nécessaires afin qu'elle puisse maintenir son autonomie financière, confrontée à une concurrence de plus en plus forte de la part du secteur privé et dépendant de moins en moins des profits provenant de ses activités financières, auxquelles est présentement attribuable cette autonomie financière.
- Recommandation III.19 :** Que le gouvernement envisage d'accorder à l'Agence ontarienne des eaux une plus grande souplesse en matière de gestion et d'administration afin de lui permettre d'être davantage concurrentielle sur le marché.
- Recommandation III.20 :** Que la Société immobilière de l'Ontario (SIO), actuellement considérée comme une entreprise gouvernementale, entre plutôt dans la catégorie des organismes de service. Elle devrait toutefois conserver son statut d'organisme gouvernemental afin de faire appel aux compétences extérieures dans la gestion de l'actif immobilier de la province.