

# Aperçu et résumés des vérifications de l'optimisation des ressources

## Aperçu

Dans la présente introduction à mon quatrième rapport annuel à l'Assemblée législative, je souligne les résultats de nos premières vérifications des organismes du secteur parapublic et des sociétés contrôlées par la Couronne, avant de passer à nos vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et organismes de la Couronne et à notre suivi des vérifications des années antérieures. Je présente également notre examen de la publicité gouvernementale, responsabilité qui nous a été confiée à la fin de 2005. Cette présentation est suivie par une vue d'ensemble des résultats de notre vérification annuelle des états financiers consolidés de la province.

### VÉRIFICATIONS DU SECTEUR PARAPUBLIC ET DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES PAR LA COURONNE

Le 30 novembre 2004, l'Assemblée législative a approuvé à l'unanimité des modifications à la *Loi sur la vérification des comptes publics*, dont la plus importante était l'élargissement de notre mandat de vérification de l'optimisation des ressources aux organismes du secteur parapublic tels que les hôpitaux, les conseils scolaires, les universités et les col-

lèges, ainsi qu'à des centaines d'autres organismes et sociétés contrôlées par la Couronne. Cela faisait plusieurs années que nous cherchions à obtenir ce mandat, principalement parce que les paiements de transfert à ces organismes comptent pour plus de la moitié des dépenses annuelles totales du gouvernement. Nous étions d'avis que les législateurs seraient davantage en mesure d'assurer l'utilisation prudente de ces fonds par le secteur parapublic si nous avions libre accès à ces organismes.

Pour nos premières vérifications du secteur parapublic, nous avons choisi des organismes de différents secteurs ainsi que deux sociétés contrôlées par la Couronne, à savoir :

- les sociétés d'aide à l'enfance;
- les hôpitaux (deux vérifications distinctes);
- les conseils scolaires;
- les collèges communautaires;
- Hydro One Inc.;
- Ontario Power Generation.

Les résultats de nos vérifications sont résumés ci-après :

- Dans certains secteurs, une meilleure surveillance était requise pour s'assurer que les enfants pris en charge par les sociétés d'aide à l'enfance reçoivent le niveau de service et la protection appropriés. Les sociétés doivent également resserrer leurs pratiques générales en matière d'achat, particulièrement en ce qui concerne les dépenses excessives engagées

pour les services professionnels et les coûts imputés à leurs cartes de crédit, comme les frais de déplacement.

- Les hôpitaux faisaient une gestion et une utilisation adéquates des systèmes d'imagerie par résonance magnétique (IRM) et de tomodensitométrie dans certains secteurs. Des améliorations pourraient toutefois être apportées dans d'autres domaines, par exemple en limitant l'exposition des médecins et des patients — particulièrement les enfants — aux rayonnements.
- Les hôpitaux administraient certains volets de l'acquisition de l'équipement médical de façon satisfaisante, mais il y avait matière à amélioration dans d'autres secteurs, comme la planification à long terme et les achats en régime de concurrence. Nous avons également constaté que l'entretien de l'équipement médical n'était pas toujours conforme aux normes établies.
- Les collèges communautaires et les conseils scolaires avaient généralement mis en place de bonnes pratiques d'achat et ils faisaient appel à des consortiums d'achat pour obtenir certains biens et services à meilleur prix. Nous avons toutefois des réserves concernant les frais de repas et de déplacement engagés par un des conseils scolaires.
- Hydro One Inc. et Ontario Power Generation avaient établi de saines politiques en matière d'achat, mais leurs systèmes et procédures ne leur permettaient pas de s'assurer que les politiques en question étaient respectées — particulièrement en ce qui concerne les achats en régime de concurrence et les dépenses liées au personnel.

## VÉRIFICATIONS DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DE LA COURONNE

Nos vérifications de cette année mettaient l'accent sur le secteur parapublic et les sociétés contrôlées par la Couronne, mais nous avons également vérifié un certain nombre de ministères et d'organismes de la Couronne et constaté ce qui suit :

- Outre les sociétés d'aide à l'enfance, nous avons vérifié le Programme de bien-être de l'enfance du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, qui est responsable du financement et de la surveillance des 53 sociétés d'aide à l'enfance de la province. Bien que les dépenses du Programme aient doublé en cinq ans, les volumes de services connexes n'ont augmenté que d'un tiers environ. Ces chiffres, conjugués aux vastes écarts dans l'augmentation des dépenses entre les sociétés, nous ont amenés à conclure que le Ministère devait assurer une surveillance plus efficace. Il doit aussi améliorer sa surveillance des services de protection de l'enfance offerts par les sociétés pour s'assurer que les enfants dans le besoin reçoivent le niveau de service et la protection appropriés.
- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ne fait pas le nécessaire pour s'assurer que seules les personnes admissibles reçoivent les services de l'Assurance-santé et que seules les demandes de paiement appropriées des fournisseurs de soins sont réglées. Par exemple, nous avons constaté qu'il y avait beaucoup plus de cartes Santé que d'habitants en Ontario et relevé des cas dans lesquels l'Assurance-santé avait réglé des demandes de paiement de médecins non titulaires d'un permis d'exercice ou même décédés.
- Le programme de gestion des incendies de forêt du ministère des Richesses naturelles affichait de bons résultats pour ce qui est de supprimer efficacement les incendies de forêt,

une fois que ceux-ci étaient détectés. Le Ministère doit toutefois améliorer ses procédures de détection des incendies de forêt et d'évaluation de son efficacité à cet égard. Une planification davantage proactive est requise afin de réduire les risques publics associés aux barrages potentiellement dangereux et aux puits de pétrole brut et de gaz naturel abandonnés.

- La Société immobilière de l'Ontario a récemment apporté des améliorations pressantes à ses activités de location et à sa gestion des fournisseurs de services immobiliers de l'extérieur. Ses systèmes d'information de gestion ne lui permettaient toutefois pas de faire une évaluation éclairée de l'utilisation des locaux, et la Société fait face à d'importants besoins en renouvellement des immobilisations étant donné l'âge avancé d'un grand nombre des propriétés gérées.

## PROGRÈS DANS LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

Comme il est expliqué au Chapitre 2, une des deux grandes préoccupations identifiées dans mon premier rapport annuel, déposé en 2003, était le manque de suivi des recommandations antérieures, dont beaucoup avaient été formulées cinq, six ou même dix ans auparavant. Je suis heureux de signaler qu'il y a eu une importante amélioration à cet égard au cours des trois dernières années. Les ministères font maintenant de plus grands efforts pour donner suite à nos recommandations et à celles du Comité permanent des comptes publics, ce qui se traduit par une amélioration de la rentabilité des programmes gouvernementaux et du niveau de service fourni au public.

## EXAMEN DE LA PUBLICITÉ GOUVERNEMENTALE

Lorsque la *Loi de 2004 sur la publicité gouvernementale* a été proclamée le 21 novembre 2005, j'ai reçu le mandat d'examiner toute annonce publicitaire qu'un bureau gouvernemental a l'intention de faire publier dans un journal ou un magazine, de faire afficher sur un panneau ou de faire diffuser à la radio ou à la télévision, ainsi que tout imprimé à faire distribuer à des ménages par courrier en vrac. Nous cherchons à nous assurer que toute annonce proposée est conforme aux normes prescrites par la *Loi* — surtout, qu'elle n'a pas pour objectif de promouvoir les intérêts politiques partisans du parti au pouvoir. La *Loi* précise les annonces qui doivent faire l'objet d'un examen et interdit aux bureaux gouvernementaux de faire passer des annonces sujettes à examen qui n'ont pas été approuvées par le vérificateur général.

Nous avons engagé deux experts — dont l'un possède des décennies d'expérience dans l'industrie de la publicité et l'autre est un éminent universitaire spécialiste de la publicité politique et de la politique canadienne — pour qu'ils nous aident à assumer nos responsabilités. Nous avons également consulté Les normes canadiennes de la publicité et bénéficié des précieux conseils de cet organisme. Pour nous préparer à remplir notre nouveau mandat, nous avons élaboré une directive sur l'examen de la publicité gouvernementale et tenu des ateliers à l'intention des professionnels des communications du gouvernement et des agences de création.

Nous avons adopté une approche constructive pour nous assurer, en collaboration avec les bureaux gouvernementaux, que les annonces proposées satisfont aux exigences législatives. Par exemple, nous avons accepté de faire un examen préalable des annonces proposées à l'étape du scénario ou de la préproduction. Cet examen permet aux bureaux gouvernementaux de bénéficier d'une rétroaction initiale avant d'engager des dépenses importantes à l'étape de la production. Une fois

qu'un bureau a soumis formellement une annonce, nous l'avisons de tout problème pour lui permettre d'apporter les révisions nécessaires.

L'expérience a démontré qu'environ 80 % des annonces proposées sont relativement simples et peuvent être approuvées rapidement, que 15 % doivent être modifiées avant de pouvoir être approuvées, et que 5 % exigent un investissement de temps considérable de la part du Bureau du vérificateur général et de ses conseillers de l'extérieur. Une des questions les plus difficiles à trancher concerne la présentation de l'information. Nous reconnaissons la nécessité de faire preuve de créativité ou d'humour, d'utiliser des termes accrocheurs ou de provoquer le public pour attirer et retenir son attention — particulièrement lorsqu'on l'invite à obtenir de plus amples renseignements en visitant un site Web ou en composant un numéro d'appel sans frais. Nous craignons toutefois que ces techniques ne soient utilisées de manière à donner l'impression que l'annonce cherche surtout à faire valoir les réalisations du parti au pouvoir. Il était parfois difficile d'assurer un juste équilibre entre les normes applicables à la publicité gouvernementale et la nécessité légitime pour le gouvernement de produire des annonces efficaces.

Le Chapitre 6 du rapport contient des renseignements détaillés sur nos responsabilités, les résultats des examens effectués, et le coût total des annonces soumises à un examen formel.

## ÉTATS FINANCIERS DE LA PROVINCE

Chaque année, le vérificateur général doit vérifier les états financiers consolidés de la province afin d'exprimer une opinion professionnelle sur leur fidélité. Comme c'est le cas depuis plus d'une décennie, son rapport sur les états financiers de cette année ne comporte aucune réserve et précise qu'ils sont présentés fidèlement et conformément aux principes comptables généralement reconnus

tels que recommandés par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Le Chapitre 5 du rapport examine certaines questions liées à la vérification de cette année des états financiers consolidés de la province, dont :

- l'impact de l'inclusion initiale des hôpitaux, des conseils scolaires et des collèges communautaires;
- la première réduction importante de la dette restante que la province a assumée au moment de la restructuration, il y a plus de cinq ans, du secteur de l'électricité;
- les préoccupations relatives à la responsabilité gouvernementale que suscitent depuis l'an 2000 les subventions pluriannuelles accordées juste avant la fin de l'exercice.

## Résumés des vérifications de l'optimisation des ressources

Les vérifications de l'optimisation des ressources figurant au Chapitre 3 du Rapport annuel sont résumées ci-après. Dans le cadre de chacune de ces vérifications, nous avons formulé un certain nombre de recommandations, et les ministères, organismes du secteur parapublic, et sociétés contrôlées par la Couronne concernés se sont engagés à prendre des mesures en réponse à nos préoccupations.

### 3.01 PROGRAMME DE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE

Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) administre le Programme de bien-être de l'enfance (le Programme) en vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* et des règlements y afférents. Dans le cadre du Programme, le Ministère passe des contrats avec 53 sociétés d'aide à l'enfance sans but lucratif locales (les sociétés)

pour la prestation des services de bien-être de l'enfance prévus par la loi dans leurs municipalités respectives, et il assure le financement intégral de ces services. Les dépenses déclarées par les sociétés au titre du Programme totalisaient 1,218 milliard de dollars en 2004-2005.

Les sociétés doivent faire enquête sur les allégations et les preuves disponibles afin de déterminer si les enfants ont besoin de protection et fournir les services nécessaires pour assurer cette protection. Elles doivent fournir tous les services obligatoires à tous les enfants admissibles. Chaque société est indépendante du Ministère et régie par un conseil d'administration bénévole indépendant.

Nos principales constatations découlant de la vérification du Programme étaient les suivantes :

- Bien que le total des dépenses engagées au titre du Programme ait presque doublé entre 1999-2000 et 2004-2005, les volumes de services clés – comme le nombre d'enfants sous la protection d'une société – ont augmenté de seulement 32 % et le nombre de jours de placement en établissement, de seulement 38 % durant la même période.
- Les pratiques de financement du Ministère, et ses efforts minimaux de surveillance, ont contribué à un écart substantiel dans l'augmentation du financement et de la charge de travail entre les sociétés et à une hausse considérable du coût total du Programme. Par exemple, nous avons noté que les huit sociétés affichant la plus forte augmentation en pourcentage des paiements de transfert du Ministère ont vu leur financement grimper de 181 % en moyenne entre 1999-2000 et 2004-2005, tandis que le financement des huit sociétés enregistrant la plus faible hausse a progressé de seulement 25 % durant la même période.
- Le processus mis en place par le Ministère pour examiner les données sur la charge de travail utilisées à l'appui des demandes de financement ne lui permet pas de s'assurer que les données reçues sont complètes et exactes. Ce processus d'examen a d'ailleurs été suspendu en 2005-2006.
- Le nouveau modèle de financement global que le Ministère a introduit pour les sociétés en 2005-2006 présentait certaines limitations. Entre autres choses, il perpétue les iniquités antérieures en définissant le financement de base de la société pour 2005-2006 comme étant égal aux dépenses réelles pour 2003-2004 plus 3 %. Ainsi, les sociétés susceptibles d'avoir reçu un financement excessif par rapport à leur charge de travail peuvent utiliser ce niveau de financement comme niveau de base permanent.
- Nos recherches ont révélé que de nombreuses autres administrations utilisaient des modèles plus équilibrés d'évaluation des risques pour identifier les enfants ayant besoin de protection. Ces modèles mettent l'accent sur les points forts de la famille immédiate et élargie et de la collectivité dont la société peut tirer parti et aboutissent souvent à une intervention moins formelle et moins coûteuse.
- Dans la plupart des cas, le Ministère a approuvé les tarifs journaliers payés aux établissements résidentiels en ne consultant que peu de documents à l'appui ou pas du tout et n'avait pas conclu avec les exploitants des ententes écrites précisant les services à fournir en retour. Il ne surveille pas non plus les établissements pour s'assurer que les services négociés sont bel et bien fournis.
- Le personnel responsable de l'agrément des établissements résidentiels pour enfants et des foyers d'accueil ne se conformait pas aux politiques du Ministère. Dans de nombreux cas, le Ministère n'avait pas pris les mesures correctives nécessaires pour remédier aux problèmes de non-conformité ciblés durant les inspections d'agrément. Dans un bureau régional,

un dossier faisait état de 24 problèmes de non-conformité, dont la moitié revenait deux années de suite. Environ 70 % du personnel d'agrément interviewé était d'avis qu'il bénéficierait d'une formation structurée concernant les procédures d'agrément et les techniques d'entrevue.

### 3.02 SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE

Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) passe des contrats avec 53 sociétés d'aide à l'enfance sans but lucratif locales (les sociétés) pour la prestation des services de bien-être de l'enfance prévus par la loi dans leurs municipalités respectives, en plus d'assurer le financement intégral de ces services. Chaque société est indépendante du Ministère et régie par un conseil d'administration bénévole indépendant. Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des autres programmes ministériels, où la prestation des services dépend des fonds disponibles, chaque société participant au Programme de bien-être de l'enfance est tenue de fournir les services obligatoires à tous les enfants admissibles. Autrement dit, il n'y a pas de liste d'attente pour les services de bien-être de l'enfance.

Les sociétés doivent faire enquête sur les allégations selon lesquelles des enfants de moins de 16 ans pourraient avoir besoin de protection et, au besoin, fournir l'aide, les soins et la surveillance nécessaires en établissement ou hors établissement (les services continueront jusqu'à ce que l'enfant atteigne l'âge de 18 ans ou qu'il choisisse de se retirer du système); s'employer avec les familles à offrir des services d'orientation, de consultation et autres aux enfants maltraités, négligés ou à risque; et placer des enfants en vue de leur adoption.

En nous fondant sur notre vérification de quatre sociétés (Thunder Bay, Peel, Toronto et York) et compte tenu du fait que les dépenses des sociétés d'aide à l'enfance ont augmenté beaucoup plus

rapidement que les volumes de services correspondants au cours des six dernières années, nous avons conclu que les sociétés devaient faire preuve d'une plus grande vigilance pour s'assurer — et démontrer — qu'elles optimisent leurs dépenses. Elles doivent également se conformer davantage aux lois et aux politiques concernant le bien-être de l'enfance pour s'assurer que les enfants pris en charge reçoivent les services et la protection appropriés.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Les sociétés doivent établir et respecter des politiques et procédures prudentes pour l'acquisition des biens et services. Elles doivent aussi renforcer les contrôles applicables à certaines dépenses, comme les services professionnels et les frais de déplacement et autres imputés aux cartes de crédit des sociétés, pour veiller à ce que ces dépenses soient légitimes et raisonnables dans les circonstances.
- Les sociétés doivent assurer un contrôle plus rigoureux des sommes remboursées aux membres du personnel qui utilisent leur propre voiture dans l'exercice de leurs fonctions et éviter d'acquérir des véhicules, sauf si cela est justifié sur le plan économique. Par exemple, une des sociétés exploitait un parc de 50 véhicules, dont la moitié parcourait moins de 10 000 kilomètres par an, ce qui remet en question la nécessité d'un si grand parc.
- Comme un peu plus de la moitié des 1,24 milliard de dollars que le Ministère a transférés aux sociétés en 2005-2006 est versé aux foyers d'accueil et de groupe, les sociétés doivent faire davantage pour obtenir et documenter l'information sur les services fournis par des établissements externes, et indiquer les facteurs pris en compte pour s'assurer que le placement des enfants en établissement est approprié et économique.
- Les sociétés doivent éviter de conclure avec les fournisseurs de soins en établissement du secteur privé des ententes spéciales prévoyant le

versement de tarifs supérieurs à ceux prescrits par le Ministère, sauf si cela est nécessaire, et elles doivent s'assurer que les services sous-traités sont réellement reçus et que leur prix est raisonnable.

- Les sociétés doivent satisfaire plus rapidement aux exigences liées au processus d'admission et d'enquête suivant la transmission du dossier; dans certains cas, ces exigences étaient carrément ignorées.
- Les plans initiaux de services ou de soins pour les enfants recevant des services de protection, ainsi que les évaluations et mises à jour requises, doivent être préparés plus rapidement.

### 3.03 COLLÈGES COMMUNAUTAIRES – ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Les 24 collèges communautaires de l'Ontario offrent un programme complet d'enseignement et de formation postsecondaires axé sur la carrière. Les données du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (le Ministère) indiquent que 215 000 étudiants à temps plein ou à temps partiel étaient inscrits dans des collèges communautaires en 2005. Selon l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, les collèges emploient 17 000 professeurs et 16 800 autres employés. En 2005, les collèges ont dépensé un total de 2,3 milliards de dollars, dont 751 millions dans des secteurs visés par la vérification. (Notre vérification portait sur une vaste gamme de dépenses excluant la rémunération des employés, l'aide financière aux étudiants, les achats de services auxiliaires et l'acquisition d'installations.)

Nous avons constaté que les politiques d'achat des quatre collèges vérifiés (Conestoga, Confederation, George Brown et Mohawk) leur permettaient de s'assurer que les biens et services étaient acquis de façon économique et que ces politiques étaient généralement respectées. Tous les collèges véri-

fiés faisaient partie de consortiums d'achat afin de réduire les coûts. Ils pourraient toutefois améliorer les procédures suivantes :

- Certains gros contrats passés avec des fournisseurs n'avaient pas fait l'objet d'un nouvel appel d'offres depuis plusieurs années. D'autres fournisseurs n'avaient donc pas la chance de soumissionner ces contrats publics, et les collèges ne pouvaient pas savoir s'il y avait moyen d'obtenir les biens ou services à meilleur prix.
- Lorsque les achats étaient effectués par des employés autres que les préposés aux achats, ceux-ci ne se conformaient pas toujours aux politiques et aux procédures établies, augmentant le risque que les biens et services achetés ne représentent pas la meilleure valeur.
- Les collèges ne définissaient pas toujours clairement leurs besoins et objectifs avant de procéder aux achats importants et ne pouvaient donc pas s'assurer de répondre à leurs besoins de la façon la plus économique.
- Dans le cas des achats importants, les collèges avaient l'habitude d'établir des comités pour évaluer les offres concurrentielles. Ils avaient toutefois négligé d'élaborer des directives à l'intention des membres du comité. Les collèges ne pouvaient donc pas s'assurer que tous les membres du comité évaluaient les soumissions de la même manière.
- Les politiques régissant les cadeaux, les dons, les repas et les frais de représentation n'étaient ni claires ni appliquées de façon uniforme. Les montants étaient généralement peu importants, mais nous avons noté plusieurs achats de cadeaux destinés au personnel, y compris, dans un collège, cinq cartes-cadeaux d'une valeur de 500 \$ chacune.

### 3.04 GESTION DES INCENDIES DE FORÊT

Les principales responsabilités du Programme de sécurité publique et d'intervention en cas d'urgence du ministère des Richesses naturelles (le Ministère) sont de détecter et de supprimer les incendies de forêt sur des terres de la Couronne couvrant 90 millions d'hectares en Ontario, ainsi que de gérer une flotte aérienne servant à la lutte contre les incendies de forêt, à la gestion des ressources naturelles et au transport de passagers pour l'ensemble de la fonction publique. Le Ministère est également responsable de la gestion des obligations provinciales ayant trait à six autres types de risques : les inondations; les sécheresses et les bas niveaux d'eau; les bris de barrage; l'érosion; l'instabilité du sol et du substratum; les situations d'urgence liées à la production ou au stockage du pétrole brut et du gaz naturel ainsi qu'aux gisements salifères.

Un total de 103,4 millions de dollars a été dépensé au titre du Programme en 2005-2006. Les coûts fixes, soit les frais relatifs au personnel à temps plein et aux dépenses d'infrastructure, ont atteint 36,6 millions de dollars. Les frais en sus, tels que ceux liés au personnel supplémentaire et aux services contractuels engagés afin de pouvoir composer avec les fluctuations annuelles du nombre et de l'intensité des incendies, ont été de 66,8 millions de dollars.

Nous avons constaté que le Ministère affichait de bons résultats pour ce qui est de supprimer efficacement les incendies de forêt, une fois que ceux-ci étaient détectés. Cependant, le Ministère ne disposait pas de mesures lui permettant d'évaluer l'efficacité de ses procédures de détection des incendies de forêt et, par conséquent, il ne pouvait pas faire la preuve que son rendement en matière de détection était adéquat. En outre, bien que le Ministère ait mis en œuvre un certain nombre d'initiatives valables pour aider à prévenir les incendies de forêt, une stratégie globale de prévention des incendies

pourrait aider à concentrer les efforts dans ce secteur. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Ces cinq dernières années, le Ministère a déclaré qu'une fois qu'un incendie était détecté, il réussissait dans 96 % des cas à le supprimer ou à le circonscire avant midi le lendemain. Cependant, lorsque les incendies n'étaient pas détectés assez tôt, les coûts de suppression restaient importants. Nous avons remarqué que deux autres administrations canadiennes détectaient rapidement les deux tiers des incendies en utilisant des méthodes préventives, alors que l'Ontario en détectait seulement le tiers grâce à ses efforts proactifs.
- En 2005, une région a connu un nombre important d'incendies causés par l'exploitation de chemins de fer, et le personnel régional a directement observé que les travailleurs des chemins de fer ne se conformaient pas aux pratiques requises de prévention des incendies. Nous avons noté qu'une société ferroviaire n'avait soumis ni le plan quinquennal requis ni un plan de travail annuel adéquat. En 2005, cette société a été à l'origine de 36 incendies, dont la suppression a coûté plus d'un million de dollars au Ministère.
- En 1999, le Ministère s'est basé sur un exercice innovateur de modélisation par simulation pour mettre en œuvre un programme visant à réduire les coûts de la lutte contre l'incendie grâce à une meilleure utilisation de ses ressources et à l'optimisation du nombre de pompiers saisonniers et d'hélicoptères loués. Il estime que ce programme lui a permis d'économiser plus de 23 millions de dollars depuis 1999. Des experts-conseils de l'extérieur ont récemment conclu que la flotte aérienne du Ministère était bien adaptée à ses besoins.
- Le Ministère a négocié un prix avantageux pour l'achat de carburant d'aviation auprès de deux fournisseurs, qui sont présents en divers endroits de la province. Nous avons toutefois constaté qu'il avait souvent payé un prix

supérieur à celui qui avait été négocié pour le carburant d'aviation et nous n'avons pas pu vérifier si les 4,7 millions de dollars payés pour le carburant au cours de l'exercice 2005-2006 avaient été facturés dans les règles.

- Le Ministère s'est vu confier une nouvelle responsabilité consistant à élaborer un plan de gestion des situations d'urgence relativement à un certain nombre de risques potentiels, dont les bris de barrage et les puits de pétrole et de gaz naturel abandonnés. Le Ministère a constaté que plus de 300 barrages présentaient un risque élevé et pouvaient causer des dommages importants en cas de bris. Il a également estimé qu'il pouvait y avoir jusqu'à 50 000 puits de gaz naturel et de pétrole brut abandonnés dans la province, dont bon nombre présentent une série de risques, notamment l'accumulation de gaz explosifs et la contamination des eaux souterraines. Les mesures à prendre pour faire face à ces menaces étaient en voie d'élaboration, mais une planification plus détaillée était requise.

### 3.05 HÔPITAUX — ADMINISTRATION DE L'ÉQUIPEMENT MÉDICAL

L'Ontario compte 155 hôpitaux publics, dont chacun doit établir ses propres priorités de manière à répondre aux besoins des patients dans les collectivités desservies. En 2005-2006, les coûts de fonctionnement des hôpitaux de l'Ontario totalisaient environ 17,5 milliards de dollars, dont 85 % étaient financés par la province. Ces chiffres excluent le coût de la plupart des services fournis aux patients des hôpitaux par les médecins, que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée paye par l'entremise du Régime d'assurance-santé de l'Ontario.

Les hôpitaux utilisent une grande variété d'appareils médicaux pour répondre aux besoins des patients — allant des moniteurs de signes vitaux relativement peu coûteux aux appareils d'imagerie

par résonance magnétique (appareils IRM) coûtant des millions de dollars. L'acquisition, l'entretien et la réparation de ces équipements médicaux sont essentiels à la prestation de soins de qualité aux patients. Les données sur les sommes affectées par tous les hôpitaux de l'Ontario à l'acquisition de l'équipement médical n'étaient pas facilement disponibles, mais nous avons pu déterminer que les trois hôpitaux vérifiés (Grand River, Mount Sinai et le Centre régional des sciences de la santé de Thunder Bay) avaient dépensé un total de 20 millions de dollars à ce titre en 2005.

Nous avons constaté que certains volets de la gestion de l'équipement étaient bien gérés, mais que les procédures mises en place dans d'autres secteurs ne permettaient pas de s'assurer que l'équipement médical était acquis et entretenu de façon économique. Par exemple :

- Deux des trois hôpitaux n'utilisaient pas de plans stratégiques pluriannuels pour déterminer et prioriser les besoins en équipement médical. Les trois hôpitaux avaient établi un processus de priorisation pour les demandes d'équipement reçues chaque année, mais la plupart des achats examinés dans un d'entre eux n'étaient pas assujettis à ce processus parce qu'ils étaient financés par des sources telles que la fondation de l'hôpital.
- Les hôpitaux ne tenaient pas compte de certains critères pertinents dans l'évaluation des achats proposés. L'un d'eux, par exemple, a acheté de l'équipement de laboratoire pour 534 000 \$ sans laisser de document indiquant pourquoi l'équipement était jugé nécessaire.
- La plupart des achats examinés ont été effectués sans appel d'offres concurrentiel. Les représentants des hôpitaux ont expliqué que cette situation était principalement attribuable à la normalisation de l'équipement médical. Quoique nous reconnaissons les avantages de normaliser certains types

d'équipement médical (par exemple pour assurer la compatibilité avec d'autres appareils), nous avons constaté qu'aucun des hôpitaux ne s'était doté de lignes directrices précisant quels appareils devaient être normalisés et donc soustraits aux pratiques d'achat en régime de concurrence.

- Un des hôpitaux a acheté son équipement médical par l'entremise d'un consortium d'achat, ce qui aurait dû faire baisser les prix. Cependant, aucun des appareils examinés, dont un tomodesitomètre coûtant plus de 1,1 million de dollars, n'avait été acheté par le consortium dans le cadre d'un appel d'offres ouvert. Vu la nature spécialisée de certains achats, nous n'étions pas en mesure de déterminer si les hôpitaux ou le consortium d'achat auraient pu acquérir de l'équipement répondant aux besoins de leurs patients à moindre prix s'ils avaient suivi un processus de sélection concurrentiel.
- Les trois hôpitaux comptaient sur les fournisseurs pour l'entretien de leurs appareils IRM et de leurs tomodesitomètres. Nous avons remarqué que l'entretien variait et était souvent moins fréquent que le recommande l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario dans ses normes applicables aux tomodesitomètres et appareils IRM des établissements de santé autonomes. Nous avons également noté que les hôpitaux ne soumettaient pas toujours leurs tomodesitomètres et appareils IRM aux procédures normales d'assurance de la qualité pour vérifier s'ils fonctionnaient bien.
- Dans bien des cas, l'équipement médical n'était pas entretenu aussi souvent que le recommandaient les manuels ou les plans de l'hôpital. Par exemple, près de 75 % des défibrillateurs d'un hôpital n'ont pas été entretenus comme prévu en 2005, et certains ont passé toute l'année sans entretien.

### 3.06 HÔPITAUX – GESTION ET UTILISATION DE L'ÉQUIPEMENT D'IMAGERIE DIAGNOSTIQUE

L'imagerie médicale diagnostique comprend l'utilisation de services de radiographie, d'échographie, d'imagerie par résonance magnétique (IRM) et de tomodesitométrie pour fournir aux médecins des données importantes qui leur permettent de poser un diagnostic et de surveiller l'état des patients. Environ 10,6 millions d'examen d'imagerie diagnostique ont été effectués dans les hôpitaux ontariens au cours de l'exercice financier 2005-2006. Même si les examens par tomodesitométrie et IRM représentent un faible pourcentage du nombre total de procédures d'imagerie diagnostique menées dans les hôpitaux de la province, notre vérification a principalement porté sur ces types d'examen en raison des coûts élevés de l'équipement (plusieurs millions de dollars), des risques pour la santé associés aux examens et de l'augmentation de l'utilisation des systèmes de tomodesitométrie et d'IRM au fil des ans. Selon les données du Ministère, entre 1994-1995 et 2004-2005, le nombre total des examens par tomodesitométrie a augmenté de près de 200 % et celui des examens par IRM effectués en clinique externe, de plus de 600 %.

Les trois hôpitaux visités — Grand River, le Réseau universitaire de santé (composé des hôpitaux Princess Margaret, Toronto General et Toronto Western) et le Centre régional de santé de Peterborough — faisaient une gestion et une utilisation adéquates de leurs systèmes d'IRM et de tomodesitométrie à certains égards. Nous avons toutefois noté des domaines dans lesquels ils pourraient améliorer leur gestion et leur utilisation de cet équipement de manière à mieux répondre aux besoins de leurs patients. Nos observations sur le fonctionnement des systèmes d'IRM et de tomodesitométrie comprenaient ce qui suit :

- Bien que l'Association canadienne des radiologistes ait noté qu'entre 10 % et 20 % des examens d'imagerie diagnostique demandés par

- les médecins ne sont pas toujours les examens les plus appropriés, les hôpitaux visités ne suivent généralement pas de lignes directrices en matière d'aiguillage pour s'assurer que l'examen le plus approprié est demandé.
- Dans deux des hôpitaux visités, nous avons remarqué que les prestataires de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) jouissaient d'un accès beaucoup plus rapide aux examens par IRM que les autres patients. Les hôpitaux reçoivent environ 1 200 \$ de la CSPAAT chaque fois qu'un de ses prestataires subit un examen par IRM.
  - Les temps d'attente signalés sur le site Web du Ministère combinent les temps d'attente des patients hospitalisés et des patients non hospitalisés, même si les patients hospitalisés obtiennent généralement leur rendez-vous dans les 24 heures suivant la demande. Dans un hôpital par exemple, le temps d'attente signalé par le Ministère pour un examen par tomodensitométrie était de 13 jours, mais dans les faits les patients non hospitalisés attendaient environ 30 jours.
  - De nombreux médecins traitants et membres du personnel des hôpitaux visités ont indiqué ne pas savoir que les examens par tomodensitométrie exposent les patients à des niveaux de rayonnement considérablement plus élevés que les radiographies traditionnelles. Par exemple, le niveau de rayonnement auquel est exposé un adulte durant un examen par tomodensitométrie de l'abdomen ou du bassin équivaut approximativement à 500 radiographies pulmonaires. Contrairement à d'autres pays tels que la Grande-Bretagne et les États-Unis, l'Ontario n'a pas établi de niveaux de référence pour aider les cliniciens à déterminer les niveaux acceptables d'exposition aux rayonnements de tomodensitométrie pour les patients.
  - Les membres du personnel des deux hôpitaux visités où des enfants passent des examens par tomodensitométrie ont indiqué que, dans près de 50 % des cas sélectionnés, l'équipement approprié pour les enfants n'était pas utilisé. Par conséquent, les enfants étaient exposés à des niveaux de rayonnement plus élevés que nécessaire pour les procédures d'imagerie diagnostique. Les niveaux de rayonnement sont particulièrement importants lorsque le patient est un enfant puisque les enfants exposés aux rayonnements présentent un risque plus élevé de développer un cancer lié aux rayonnements plus tard dans leur vie.
  - Aucun des hôpitaux que nous avons visités n'avait analysé le nombre d'examens par tomodensitométrie passés par les patients ni contrôlé les doses de rayonnement absorbées par ces derniers. Aux deux hôpitaux qui avaient pu nous fournir des données pour 2005, 353 patients avaient passé au moins dix examens par tomodensitométrie chacun, et plusieurs patients en avaient passé nettement plus durant l'année. De plus, ces patients pourraient avoir passé d'autres examens par tomodensitométrie dans d'autres hôpitaux ou dans le passé, ce qui augmenterait le niveau de rayonnement auquel ils ont été exposés au cours de leur vie.
  - Les mesures de protection, comme l'utilisation d'une couverture de plomb pour couvrir les parties du corps sensibles aux rayonnements, variaient selon les hôpitaux. Par exemple, le personnel d'un hôpital nous a informés que des couvertures de plomb étaient placées sur et sous le corps d'un patient si cette mesure ne nuisait pas à la production de l'image diagnostique, alors que, dans un autre hôpital, ce type de protection n'était pas fourni aux patients qui passaient un examen par tomodensitométrie.

- Dans un hôpital, la majorité des radiologues, qui sont exposés à des niveaux plus élevés de rayonnement puisqu'ils interviennent près de la source de rayonnements, ne portaient pas le dosimètre requis, qui mesure la radioexposition. Ainsi, l'hôpital n'était pas en mesure de dire si ces médecins étaient exposés à des doses plus élevées que les doses de rayonnement maximales annuelles établies en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.
- Le Ministère examine les activités de radiographie mais non les activités de tomodensitométrie, car la *Loi sur la protection contre les rayons X* n'établit aucune norme de fonctionnement applicable aux systèmes de tomodensitométrie — bien que les examens par tomodensitométrie exposent les patients à des niveaux nettement plus élevés de rayonnement que les radiographies.
- Aucun des hôpitaux visités n'avait mis en place un programme officiel d'assurance de la qualité pour vérifier périodiquement que les radiologues faisaient des analyses raisonnables et précises des images produites par les systèmes de tomodensitométrie et d'IRM.

### 3.07 HYDRO ONE INC. — ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Hydro One Inc., qui a vu le jour à la suite de la réorganisation d'Ontario Hydro, a été créée par la *Loi de 1998 sur l'électricité* et constituée en personne morale en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* le 1<sup>er</sup> décembre 1998. Hydro One est la propriété exclusive de la province de l'Ontario, et son activité principale est la transmission et la distribution d'électricité aux clients ontariens.

Hydro One contrôle au total pour près de 12 milliards de dollars d'actifs, composés principalement de ses systèmes de transmission et de distribution. En 2005, la société a généré des revenus de plus de 4,4 milliards de dollars. Quant à ses coûts, ils s'éle-

vaient à 3,4 milliards de dollars, dont 2,1 milliards pour l'achat d'électricité à distribuer à ses clients, 792 millions pour les frais de fonctionnement, d'entretien et d'administration, et 487 millions pour la dépréciation et l'amortissement.

Notre vérification mettait l'accent sur les biens et services achetés par Hydro One, y compris les immobilisations mais à l'exclusion des salaires et avantages des employés. Ces dépenses dépassaient 800 millions de dollars en 2005. Hydro One a retenu les services d'un fournisseur externe pour acquérir des biens et services en son nom, mais ses services internes et son personnel effectuent également de nombreux achats — d'une valeur de 163 millions de dollars en 2005, soit environ 20 % des dépenses totales — au moyen de cartes de crédit professionnelles.

Nous avons constaté que les politiques mises en place par Hydro One lui permettaient généralement de s'assurer que les biens et services étaient acquis dans le respect de l'optimisation des ressources. Toutefois, ses systèmes et méthodes n'étaient pas adéquats pour assurer la conformité aux politiques de la société. En 2004, son service de vérification interne a examiné de nombreux aspects des fonctions d'achat de la société et conclu que, dans plusieurs secteurs clés, les mécanismes de contrôle internes devaient être améliorés. Nous avons constaté au moment de votre vérification que ces mécanismes présentaient encore certaines lacunes à corriger.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- La politique interne d'Hydro One encourage l'établissement, au moyen d'un processus concurrentiel, de commandes permanentes pour faire l'acquisition de biens ou de services directement auprès des fournisseurs précisés au cours d'une période déterminée. Or, les commandes permanentes que nous avons examinées n'étaient pas toujours établies dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, ou la documentation

à notre disposition ne permettait pas de vérifier si un processus concurrentiel avait été utilisé. De plus, les fournisseurs avec qui des commandes permanentes avaient été établies ont augmenté leurs prix périodiquement sans concours. Par exemple, une commande permanente établie en 1996 pour une période de deux ans et dont la valeur originale était de 120 000 \$ avait été révisée 39 fois, prolongée pour une période additionnelle de huit ans et sa valeur avait été augmentée à 6,7 millions de dollars.

- Une sélection concurrentielle des fournisseurs est requise pour tous les achats d'une valeur de plus de 6 000 \$ effectués à Hydro One, à moins qu'une entente de commande permanente n'ait été conclue. Nous avons constaté que les procédures devaient être améliorées pour s'assurer que l'acquisition de biens et de services fait l'objet du processus concurrentiel exigé. Dans un certain nombre de cas examinés, le processus d'approvisionnement concurrentiel n'avait pas été suivi.
- En vertu de la politique d'approvisionnement d'Hydro One, des biens ou services peuvent être achetés auprès d'un fournisseur unique (marché à fournisseur unique) s'il n'est ni possible ni pratique de les obtenir dans le cadre du processus concurrentiel habituel. Les marchés à fournisseur unique que nous avons examinés visaient des matériaux, des services de consultation et des services de personnel contractuel qui auraient pu être obtenus auprès de plusieurs fournisseurs. De plus, la documentation requise pour justifier la décision de recourir à un fournisseur unique n'avait pas été versée au dossier dans la majorité des cas examinés.
- En décembre 2001, Hydro One a conclu une entente d'une valeur de 1 milliard de dollars sur dix ans pour impartir des activités importantes de la société. En vertu de l'entente

cadre conclue avec son fournisseur de services, Hydro One peut réduire les frais versés au fournisseur si des études comparatives montrent que celui-ci réclame des frais supérieurs à la juste valeur marchande. Dans un rapport d'analyse comparative, un consultant avait conclu qu'aucun ajustement de frais n'était nécessaire, mais celui-ci n'avait examiné que deux des six secteurs d'activités du fournisseur de services. Un examen plus approfondi aurait pu être nécessaire.

- Durant l'année civile 2005, le personnel d'Hydro One a acheté des biens et services d'une valeur de 127 millions de dollars au moyen de cartes de crédit professionnelles. Nous avons constaté que la documentation, comme les bordereaux de carte de crédit, soumise à l'appui des dépenses était souvent insuffisante pour déterminer ce qui avait été acheté. Nous avons également repéré des relevés mensuels qui avaient été examinés et approuvés, alors que les employés n'avaient pas fourni de détails sur l'utilisation des avances de fonds reçues et imputées à leurs cartes de crédit professionnelles.

### 3.08 RÉGIME D'ASSURANCE-SANTÉ DE L'ONTARIO

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) s'emploie à fournir à tous les résidents de l'Ontario un système de soins de santé financé par l'État qui est responsable et facilement accessible. Le Régime d'assurance-santé de l'Ontario (l'Assurance-santé) est l'un des plus importants mécanismes mis en place pour atteindre cet objectif. En 2004-2005, le Ministère a payé plus de 6,9 milliards de dollars par l'entremise de l'Assurance-santé pour quelque 180 millions de demandes de paiement pour soins médicaux au titre des services assurés. En janvier 2006, il y avait environ 12,9 millions de cartes Santé valides en circulation.

Nous avons constaté que les contrôles et procédures mis en place permettaient généralement au Ministère d'assurer l'exactitude des paiements, mais qu'ils n'atténaient pas efficacement le risque que des personnes non admissibles à l'Assurance-santé reçoivent des soins médicaux sans rien déboursier ou que les demandes de paiement inappropriées présentées par des fournisseurs de soins de santé soient réglées. Nos préoccupations portaient notamment sur les points suivants :

- En 1995, le Ministère a commencé à remplacer les cartes Santé rouge et blanc par de nouvelles cartes avec photo comportant des dispositifs de sécurité additionnels. Ce projet était censé être terminé avant l'an 2000, mais il faudra attendre encore 14 ans au moins pour que toutes les cartes soient remplacées. Notre analyse des données a également révélé qu'il y avait environ 300 000 cartes Santé de plus qu'il n'y avait d'habitants en Ontario. Le Ministère n'a toujours pas vérifié l'authenticité des documents de citoyenneté d'environ 70 % des titulaires actuels d'une carte Santé.
- Peu de ressources ont été consacrées à la surveillance de l'utilisation des cartes Santé afin de cerner les cas sujets à examen ou à enquête. Or, nous avons repéré des milliers de demandes de paiement soumises depuis différentes régions de la province sur une courte période et de factures présentées par des fournisseurs de services qui semblaient excessives. Par exemple, notre analyse informatique des demandes de paiement a permis de détecter un groupe de cliniques qui aurait surfacturé pour près de 10 millions de dollars d'examen médicaux au Ministère depuis 2001. Nous avons également demandé au Ministère pourquoi sa Direction des programmes de lutte contre la fraude n'avait pas été chargée de mener des vérifications ou de faire enquête en cas de fraude présumée.
- À l'automne 2004, le Ministère a suspendu les activités du Comité d'étude de la médecine,

qui examinait les cas des médecins soupçonnés d'avoir présenté des demandes de paiement inappropriées, mais il n'a pas encore institué de mécanisme de remplacement. Nous estimons qu'en conséquence de cette décision, il pourrait avoir perdu jusqu'à 17 millions de dollars, car tous les cas en suspens ont été annulés au moment de la suspension.

- La mise à jour des données sur l'état du permis d'exercice des médecins laissait à désirer. Nous avons repéré 725 médecins non titulaires d'un permis d'exercice qui pouvaient encore soumettre des demandes de paiement, et 40 d'entre eux avaient reçu le paiement intégral des factures présentées après l'expiration de leur permis.
- Nous avons détecté des lacunes dans les procédures d'examen des demandes rejetées et dans les systèmes conçus pour vérifier les demandes et protéger les renseignements confidentiels sur les titulaires de carte et les fournisseurs de services.

### 3.09 ONTARIO POWER GENERATION – ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Dans le cadre de la réorganisation d'Ontario Hydro, Ontario Power Generation (OPG) a été créée par la *Loi de 1998 sur l'électricité* et est entrée en activité le 1<sup>er</sup> avril, 1999. L'objectif de la société, qui appartient en propriété exclusive à la province, est de posséder et d'exploiter des installations de production d'électricité en Ontario. En 2005, OPG a généré environ 22 000 mégawatts d'électricité, soit 70 % de toute l'électricité produite en Ontario. OPG produit de l'électricité à partir de trois centrales nucléaires en exploitation, cinq centrales à combustibles fossiles, 35 centrales hydroélectriques, 29 producteurs agréés d'énergie verte et trois centrales éoliennes. En 2005, OPG a affecté 2,5 milliards de dollars à l'exploitation, à l'entretien et à l'administration.

Les dépenses d'OPG comprennent des achats annuels de biens et services s'élevant à environ 1 milliard de dollars. La plus grande partie de ce montant sert à l'acquisition de biens et services par le biais d'ententes cadres de prestation de services conclues avec des fournisseurs choisis, d'un processus d'achat concurrentiel ou, lorsque cela est justifié, du recours à un seul fournisseur. Le reste des biens et services, dont le coût s'élevait à 61 millions de dollars pour l'année civile 2005, sont achetés par le personnel d'OPG au moyen de cartes de crédit professionnelles.

Nous avons conclu qu'OPG avait mis en place des politiques judicieuses concernant l'acquisition des biens et services et le contrôle des dépenses des employés, mais que ses systèmes et procédures visant à assurer la conformité à ces politiques présentaient de nombreuses lacunes. Dans bien des cas, les dossiers ne contenaient pas de preuves suffisantes pour démontrer que les biens et services avaient été acquis dans un souci d'optimisation des ressources. Par ailleurs, même si les achats exigeant la sélection d'un fournisseur en régime de concurrence étaient généralement conformes aux politiques d'OPG, nous avons des réserves au sujet des achats non assujettis à cette exigence, comme ceux régis par des ententes cadres de prestation de services. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- La plupart des ententes cadres de prestation de services qu'OPG avait établies avec des fournisseurs et que nous avons examinées étaient établies sans processus ouvert ou concurrentiel. OPG a plutôt pour pratique de conclure des ententes cadres de prestation de services avec les fournisseurs qui font affaire avec elle depuis un certain temps. Nous avons également constaté que la plupart des ententes cadres de prestation de services ne prévoyaient pas de tarifs fixes pour des services déterminés, ce qui est généralement un avantage clé de ces ententes.
- Les achats à fournisseur unique examinés pour des postes tels que le personnel temporaire, le matériel et les services de conseils,

coûtaient entre 110 000 \$ et 2,6 millions de dollars. Nous avons noté que le Ministère n'avait pas expliqué pourquoi il avait fait appel à un fournisseur unique pour des achats aussi importants ou que les raisons invoquées étaient insuffisantes pour justifier l'absence de processus concurrentiel.

- Depuis qu'elle a imparti ses services en technologie de l'information il y a cinq ans, OPG n'a pas vérifié la façon dont le fournisseur fournit ses services, établit ses honoraires et rend compte de son rendement, bien que le contrat le lui permette. Comme la valeur approximative de ce contrat est de 1 milliard de dollars sur dix ans, de telles vérifications périodiques lui permettraient de s'assurer que le fournisseur de services soumet des données exactes et fiables à l'appui de ses honoraires et de son rendement.
- En examinant les paiements des frais de déplacement et les achats effectués par carte de crédit, nous avons noté que, dans de nombreux cas, les documents à l'appui ne permettaient pas de déterminer avec certitude les biens ou services achetés et les montants payés pour chaque bien ou service. Les gestionnaires pouvant être les seuls à examiner la transaction, un examen de surveillance efficace constituerait un mécanisme essentiel de contrôle interne pour s'assurer que les achats sont appropriés et conformes à la politique. Or, dans bien des cas, cet examen n'était pas effectué de façon satisfaisante.

### 3.10 SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO – SERVICES DE GESTION DES IMMOBILISATIONS ET DES LOCAUX

La Société immobilière de l'Ontario, une société de la Couronne, fournit des services de gestion de biens et de projets immobiliers à la plupart des ministères et organismes provinciaux de l'Ontario. La gestion rentable des immobilisations et

des locaux est une responsabilité partagée par la Société, le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (le Ministère) et ses ministères et organismes clients. La Société gère un des plus vastes portefeuilles immobiliers du Canada, qui comprend plus de 95 000 acres de terrains et 6 000 immeubles abritant des locaux de plus de 50 millions de pieds carrés. Quatre-vingt-un pour cent (81 %) du portefeuille appartient au gouvernement de l'Ontario, et le reste est loué. La Société doit générer des revenus de près de 600 millions de dollars par an afin de couvrir les dépenses engagées pour gérer le portefeuille et répondre aux besoins en locaux de ses clients.

La Société a récemment amélioré ses systèmes et procédures régissant la location, la vente et l'acquisition des propriétés, ainsi que le recrutement et la surveillance des fournisseurs de services de gestion d'immeubles. Elle doit toutefois continuer de travailler avec le Ministère et ses ministères et organismes clients pour s'assurer que :

- les locaux gérés sont utilisés de façon efficace;
- l'entretien des propriétés est rendu possible par des investissements appropriés dans l'entretien et la réparation des immeubles tout au long du cycle de vie;
- ses systèmes d'information de gestion fournissent des renseignements fiables et suffisants aux décideurs.

Le Ministère a récemment déterminé plusieurs facteurs qui avaient entravé la gestion efficace et la rationalisation du portefeuille immobilier de la province, comme les processus de gestion des propriétés excédentaires ou sous-utilisées. En 1999, la province a autorisé la Société à vendre 330 propriétés; sept ans plus tard, celle-ci en avait aliéné un peu moins de la moitié. La Société doit aussi améliorer les systèmes et procédures employés pour déterminer les propriétés pouvant être rationalisées ou vendues.

Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Des contrôles plus rigoureux étaient requis pour consigner et surveiller les montants pouvant être récupérés sur le produit des ventes de propriétés ainsi que les bénéfices importants tirés de la vente subséquente des propriétés gouvernementales. Après notre vérification, la Société a récupéré environ 265 000 \$ qui restait dû sur le prix d'une propriété vendue et qui était à sa disposition depuis avril 2004. Elle a également institué des procédures de surveillance additionnelles après avoir été avisée qu'une propriété qu'elle avait vendue pour 2,6 millions de dollars avait été revendue sept mois plus tard pour 4,2 millions.
- En général, lorsque l'inventaire de locaux possédés ne suffit pas à la demande, la Société loue des locaux sans évaluer la rentabilité de solutions de rechange telles que la construction, la réinstallation, la location-achat ou l'achat tout court.
- Rien ne garantissait à la Société que ses clients faisaient une utilisation efficace des locaux. Sa base de données immobilières contenait d'ailleurs de nombreuses erreurs concernant l'état actuel des propriétés, ce qui faisait naître des doutes quant à l'intégrité des données servant à déterminer les locaux requis et à en surveiller l'utilisation.
- Plus de 40 % des immeubles gérés ont au moins 40 ans, et la Société estimait que 148 d'entre eux sont en mauvais état ou en état défectueux. D'après ses estimations, les charges reportées pour la réparation, le renouvellement et la modernisation des immeubles appartenant à la province s'élevaient à 382 millions de dollars au 31 mars 2006.

### 3.11 CONSEILS SCOLAIRES – ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Les écoles élémentaires et secondaires publiques de l'Ontario sont administrées par 72 conseils scolaires

et 33 administrations scolaires. Le financement de l'enseignement public en Ontario pour 2005-2006 totalisait environ 17,2 milliards de dollars. Les conseils scolaires affectent la plupart de leurs fonds à la rémunération et aux avantages sociaux des employés, mais ils consacrent aussi des centaines de millions de dollars à l'achat de services, de fournitures et de matériel. Notre vérification mettait l'accent sur l'acquisition des biens et services et sur les services contractuels et les petits projets d'immobilisations. Elle excluait les coûts engagés pour le transport des élèves et la construction de nouvelles écoles.

Les politiques d'achat des quatre conseils scolaires vérifiés (conseils scolaires de district de Durham, Rainbow et Thames Valley et conseil scolaire du district catholique de York) étaient suffisantes pour promouvoir le respect du principe d'économie, et les conseils se conformaient généralement aux politiques et procédures. Les quatre conseils scolaires avaient d'ailleurs adhéré à des consortiums d'achat afin de réduire le coût des biens et services. Nous avons toutefois repéré des domaines dans lesquels la conformité pouvait être améliorée. Par exemple :

- Les conseils scolaires faisaient affaire avec certains fournisseurs pour les achats importants et pour les petits projets d'immobilisations continus, et ils n'avaient pas lancé d'appels d'offres concurrentiels depuis plusieurs années.
- Dans bien des cas, au lieu d'annoncer publiquement leurs besoins, les conseils scolaires invitaient un groupe choisi de fournisseurs à présenter des offres. Résultat : certains contrats importants n'ont attiré qu'une ou deux offres.
- Les conseils continuaient de payer les fournisseurs même lorsque le bon de commande était venu à expiration ou que le montant indiqué dessus avait été dépassé.

Les quatre conseils scolaires avaient généralement mis en place des politiques adéquates sur l'utilisation des cartes d'achat, mais nous étions préoccupés par l'absence de politiques explicites sur l'utilisation de leurs fonds pour la reconnaissance des employés et l'achat de cadeaux. Nous avons également des réserves concernant certains frais de repas et de déplacement engagés par un des conseils scolaires.