

Résumés des audits de l'optimisation des ressources

3.01 Programme d'appareils et accessoires fonctionnels

Le Programme d'appareils et accessoires fonctionnels (le Programme) du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) fournit des appareils et accessoires fonctionnels de base aux Ontariens ayant une déficience physique de longue durée (définie comme étant une déficience pour laquelle un appareil est requis pendant au moins six mois, à l'exception des appareils d'oxygénothérapie à domicile, qui sont requis pour une période plus courte).

Le Programme subventionne environ 8 000 appareils et accessoires fonctionnels dans 19 catégories, comme les aides à la mobilité, les prothèses auditives et les appareils d'assistance respiratoire. Il faut que le diagnostic de déficience physique de longue durée soit d'abord confirmé par un médecin spécialiste ou généraliste, et qu'un appareil ou un accessoire qui répond aux besoins du client soit ensuite prescrit par un professionnel des soins de santé spécialisé, qui agit à titre d'« autorisateur ».

En 2017-2018, le Ministère a versé environ 514 millions de dollars par l'intermédiaire du Programme à des organismes (fournisseurs) agréés du Ministère pour l'achat d'appareils et d'accessoires qui sont fournis à plus de 400 000 résidents de l'Ontario. Il s'agit d'une augmentation d'environ 48 % du nombre de clients du Programme et des dépenses au cours des 10 dernières années.

Nous avons constaté que le Ministère a amélioré sa prestation de services dans le cadre du Programme depuis notre dernier audit, en 2009. Il reste cependant à améliorer plusieurs points liés à la surveillance et à l'établissement du prix des appareils et accessoires afin de s'assurer que le Ministère défraie seulement le coût des demandes admissibles aux prix approuvés pour le Programme.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Le Ministère continue régulièrement à trop payer des fournisseurs pour des demandes non admissibles, alors qu'il n'a que deux employés responsables des examens après paiement. Ces examens servent à l'identification et au recouvrement des trop-payés. On recense environ 1 200 fournisseurs qui présentent 400 000 demandes par année. Au cours des huit dernières années, ces deux employés chargés de la conformité ont fait l'examen d'à peine 235 fournisseurs et recouvré environ 10 millions de dollars en trop-payé. Une augmentation des recouvrements pourrait être possible si davantage de ressources étaient consacrées à la tenue d'examens après paiement.
- Le Ministère doit être plus proactif pour effectuer le suivi et prendre rapidement des mesures à l'égard de fournisseurs soupçonnés de mal utiliser le Programme. En l'absence de mesures rapides, il pourrait être difficile de recouvrer les trop-payés. Par

exemple, depuis 2009, le Ministère a pris des mesures contre 13 fournisseurs qui abusent grandement du Programme, mais il n'a récupéré que 1 000 \$ (ou 0,02 %) d'environ 5,5 millions de dollars en paiements estimatifs versés pour des demandes non admissibles.

- Le Ministère n'effectue pas régulièrement d'examen de suivi des fournisseurs ayant présenté des demandes non admissibles dans le passé. Par exemple, un de ces fournisseurs a remboursé quelque 250 000 \$ en 2015-2016, mais depuis, il n'a pas fait l'objet d'un suivi, et il a continué à présenter des demandes et a reçu un total de 5,8 millions de dollars en 2016-2017 et en 2017-2018.
- Il n'y a pas d'examen des prix des appareils effectués régulièrement et efficacement. Le Ministère effectue des examens des prix pour fixer le prix maximum approuvé par le Programme pour tous les modèles d'un appareil donné, à titre de tarif de base pour les fournisseurs. Le prix maximum fixé est utilisé pour payer le fournisseur, peu importe le modèle fourni aux clients. Par exemple, le Ministère a trouvé un appareil destiné aux personnes atteintes du syndrome d'apnée obstructive du sommeil avec un prix au détail inférieur à 400 \$, mais il n'a pas modifié le prix de 860 \$ approuvé par le Programme pour tous les appareils de ce genre. Cela signifie que si un client achète sur le marché de détail un appareil à 400 \$, le fournisseur pourrait quand même facturer au Ministère le prix maximum de 860 \$, parce que le Ministère ne fixe pas de prix pour chaque modèle d'appareil.
- Notre examen d'un échantillon des factures de fabricant et de fournisseur a révélé l'existence de différentes marges bénéficiaires d'un fournisseur à l'autre, certains ayant des marges supérieures à 200 %. Nous avons également constaté que des fournisseurs facturaient parfois à des clients jusqu'à 1 000 \$ (soit environ 60 %) de plus par appareil auditif que le montant autorisé selon la politique du Programme. Le Ministère doit prendre d'autres mesures pour assurer la conformité afin de s'assurer que les fournisseurs ne profitent pas de clients de cette façon.
- Le Ministère exige que les fournisseurs de certains appareils incluent les numéros de série des appareils sur les factures pour s'assurer qu'il ne défraie pas le coût d'appareils usagés ou retournés. Or, le système du Ministère ne permet pas de vérifier, avant de régler une demande de paiement, si un numéro de série a déjà été utilisé dans une autre demande de paiement, ou même si un numéro de série a été entré. Notre examen des données sur les demandes de paiement pour 2017-2018 a révélé que 7 500 demandes ne comportaient pas de numéros de série, et que près de 2 300 demandes d'une valeur totale d'environ 1,5 million de dollars ont été réglées par le Ministère malgré la présence de doubles de numéros de série.
- Le système d'information du Ministère, mis en place il y a presque huit ans à un coût d'environ sept millions de dollars, pourrait être mis à jour afin d'accepter les demandes de paiements soumises par voie électronique. Cependant, au moment de notre audit, le Ministère n'acceptait encore que les demandes de paiement reçues par courrier. Le Ministère a entrepris en 2018 des travaux pour apporter des changements à son système afin de permettre la présentation des demandes de paiement par voie électronique, mais ces travaux ne devraient pas être tout à fait terminés avant le milieu de 2020.

3.02 Projet de remise en état de la centrale nucléaire de Darlington

Ontario Power Generation (OPG), une société détenue en propriété exclusive par la province, génère plus de la moitié de l'électricité de la province par l'entremise de plus de 60 centrales hydroélectriques et de deux centrales nucléaires : celle de Darlington et celle de Pickering.

La centrale de Darlington, qui est entrée en service en 1990, comprend quatre réacteurs nucléaires et produit généralement plus de 15 % de l'électricité utilisée en Ontario. En 2006, OPG a commencé à évaluer la faisabilité de remettre en état les quatre réacteurs nucléaires, dont la durée de vie utile devait prendre fin au début des années 2020.

En janvier 2016, OPG a annoncé publiquement qu'elle allait exécuter le Projet de remise en état de la centrale nucléaire de Darlington (le Projet) qui, selon ses estimations, coûterait 12,8 milliards de dollars et serait achevé en février 2026. Le Projet devrait prolonger la durée de vie utile des quatre réacteurs nucléaires jusqu'en 2055 environ.

Au 30 juin 2018, OPG avait dépensé environ cinq milliards de dollars pour le Projet, et environ 980 équivalents temps plein d'OPG et 1 500 employés d'entrepreneurs travaillaient sur celui-ci.

Bien qu'OPG ait dû faire face à des défis, à des dépassements de coûts et à des retards importants dans les travaux qui ont débuté avant janvier 2016, elle a appliqué les leçons apprises au reste des travaux du Projet. OPG a ultérieurement estimé les coûts et les délais du Projet en se fondant sur des informations fiables et des hypothèses raisonnables.

OPG prévoit actuellement que le calendrier et les coûts estimatifs du Projet qu'elle a publiquement annoncés en janvier 2016 seront respectés, mais il demeure des risques importants qui pourraient entraîner des dépassements de coûts et des retards. Par exemple, jusqu'ici, OPG n'a effectué des travaux de remise en état que pour un seul réacteur

nucléaire à la fois. Elle pourrait donc faire face à de nouveaux défis non prévus lorsque, en 2021, elle commencera à travailler simultanément sur plus d'un réacteur.

Voici quelques-unes de nos autres constatations importantes :

- OPG sera en concurrence pour les gens de métier spécialisés pendant plusieurs années, lorsque le Projet chevauchera un autre projet de remise en état à la centrale nucléaire Bruce. Plus particulièrement, une pénurie potentielle de chaudronniers (des travailleurs spécialisés qui enlèvent les anciennes composantes de la centrale nucléaire et en installent de nouvelles) posera le plus grand risque.
- OPG estime que plus de 30 % des gestionnaires et la quasi-totalité des cadres travaillant sur le Projet pourront prendre leur retraite d'ici 2025, soit un an avant l'achèvement prévu du Projet, ce qui pourrait créer un important manque de personnel. OPG n'a pas encore nommé de candidats pour remplacer tous ces membres du personnel qui pourraient prendre leur retraite.
- OPG a évalué qu'elle dépenserait en tout près de 50 millions de dollars de plus que prévu pour la supervision et le soutien au Projet (y compris les coûts liés à la prestation d'assistance supplémentaire aux entrepreneurs). OPG n'a toutefois pas encore calculé l'incidence de ce coût supplémentaire aux fins de l'établissement du montant payé aux entrepreneurs.
- Avant de commencer les principaux travaux de remise en état des quatre réacteurs nucléaires en 2016, OPG a dû travailler sur 18 projets préalables, dont le coût total devrait dépasser de 725 millions de dollars (ou 75 %) le montant initialement estimé. Les causes principales du dépassement prévu de coût comprenaient les suivantes : l'absence d'une planification détaillée et une compréhension incomplète de la

complexité du Projet, ce qui a donné lieu à des évaluations inexactes des coûts estimatifs et de l'étendue des travaux; une évaluation des risques lacunaire; une importance insuffisante accordée aux critères techniques dans le choix des entrepreneurs; le fait d'avoir confié des tâches à des membres du personnel ayant une expérience limitée des travaux complexes; une gestion de projet et une supervision des entrepreneurs qui laissaient à désirer.

- Le personnel du Projet n'a subi aucune blessure grave, mais OPG n'a pas atteint ses objectifs en matière de sécurité; la fréquence des incidents de sécurité est restée à peu près inchangée depuis le début des travaux de remise en état, en 2016. OPG aurait pu être plus proactive pour tenter de réduire le nombre d'incidents de sécurité récurrents pouvant être évités. Par exemple, un incident survenu en novembre 2017 a fait en sorte qu'un entrepreneur a interrompu pendant deux jours le travail de ses 800 employés qui participaient au Projet, ce qui a coûté plus de 700 000 \$ à OPG. Il y avait déjà eu huit incidents cette année-là dont la cause était la même (des travailleurs avaient échappé des outils et des pièces alors qu'ils travaillaient en hauteur).

3.03 Qualité des services de santé Ontario

Qualité des services de santé Ontario (QSSO) est un organisme financé par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) et son rôle est de conseiller la province sur la qualité des soins de santé en Ontario. Il a pour objectif général de soutenir l'amélioration de la qualité dans le système des soins de santé. En 2017-2018, l'organisme a consacré 44,2 millions de dollars à ses activités et il comptait l'équivalent de 291 employés à temps plein.

QSSO offre des outils (comme des normes de soins cliniques) et de l'information (par exemple des rapports sur le rendement des soins de santé) que les fournisseurs de soins de santé peuvent utiliser pour améliorer la qualité des soins qu'ils offrent.

Cependant, QSSO a éprouvé de la difficulté à évaluer et à démontrer l'influence qu'il a exercée sur la qualité des soins de santé en Ontario. Cela vient en grande partie du fait que les recommandations et les conseils de QSSO ne sont pas d'application obligatoire pour le Ministère ni pour les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), deux parties prenantes qui dispensent du financement aux fournisseurs de soins de santé et qui ont des ententes de responsabilisation avec ceux-ci.

Les RLISS et les fournisseurs de soins de santé se concentrent sur la réalisation de leurs propres objectifs de rendement, qui ne correspondent pas toujours nécessairement aux domaines où des améliorations s'imposent selon QSSO. De même, le Ministère et les RLISS sont habilités à faire respecter les normes de soins cliniques de QSSO par les fournisseurs de soins de santé, mais ils ne prennent aucune mesure en ce sens. (Les normes de soins cliniques décrivent les soins que les patients devraient recevoir pour tel ou tel problème de santé conformément aux données probantes actuelles concernant les pratiques exemplaires.)

Nous avons notamment relevé les problèmes suivants :

- Même si QSSO établit des indicateurs de rendement prioritaires dans les différents domaines des soins de santé, il ne mentionne pas de cible minimale ni de fourchette idéale pour chacun de ces indicateurs. Par conséquent, les organismes de soins de santé (c'est-à-dire les hôpitaux, les foyers de soins de longue durée, les équipes de soins à domicile et les équipes de soins primaires) établissent leurs propres cibles. Nous avons constaté de grandes variations dans les cibles fixées par les organismes de soins de

santé dans leurs plans d'amélioration de la qualité, ce qui signifie que la qualité des soins dispensés aux patients va vraisemblablement continuer d'afficher de grands écarts selon l'endroit où les patients reçoivent ces soins.

- À l'heure actuelle, QSSO ne fait pas de suivi du taux d'adoption des normes de soins cliniques qu'il élabore et des dispositifs médicaux et des services de soins de santé approuvés par le Ministère qu'il recommande. Il n'évalue pas non plus les répercussions qu'a son travail, y compris les données annuelles sur le rendement qu'il publie, sur la qualité globale des soins de santé en Ontario.
- À l'heure actuelle, QSSO n'évalue pas la formation et les ressources qui pourraient être requises par les fournisseurs de soins de santé pour mettre en oeuvre des normes de soins cliniques. Les intervenants à qui nous avons parlé aimeraient avoir davantage de conseils sur la mise en oeuvre de normes. De mai 2015 à septembre 2018, QSSO a publié 14 normes de soins cliniques et un total de 166 énoncés de la qualité (qui visent à donner aux cliniciens et aux patients des indications sur ce que constituent des soins de grande qualité) ainsi que 235 recommandations de mise en oeuvre destinées à aider le secteur des soins de santé à instaurer les normes.
- L'une des quatre fonctions essentielles de QSSO consiste à évaluer les dispositifs médicaux et les services de soins de santé pour déterminer si le Ministère devrait les financer. QSSO mène la plupart du temps ses propres évaluations. Or, il pourrait économiser du temps et de l'argent pour faire les évaluations, en collaborant avec d'autres administrations ou en s'appuyant sur les travaux semblables menés par d'autres provinces ou par l'Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé (ACMTS). En 2017, QSSO a commencé à collaborer avec l'ACMTS sur une base restreinte.

- Les médecins ne sont pas tenus de recevoir des rapports personnalisés sur leur pratique visant à modifier leur comportement et à améliorer le rendement de leur pratique. En juillet 2018, seulement 32 % des médecins des soins primaires et 23 % des médecins des foyers de soins de longue durée (les médecins des soins primaires qui soignent les résidents des foyers de soins de longue durée) s'étaient inscrits pour recevoir des rapports personnalisés sur leur pratique. En outre, ces rapports personnalisés ne comprennent pas de données sur le rendement concernant toutes les grandes priorités provinciales d'amélioration.
- Au moment de la fusion des cinq organismes qui allaient constituer QSSO en 2011-2012, le gouvernement s'attendait à réaliser des gains d'efficacité qui allaient aider à réduire les dépenses combinées pour les cinq organismes, qui s'établissaient à 23,4 millions de dollars en 2010-2011. Or, au 31 mars 2018, les dépenses annuelles de QSSO avaient augmenté pour atteindre environ 44,2 millions de dollars (ce qui ne comprend pas les dépenses du Bureau de l'Ombudsman des patients) et l'effectif avait augmenté lui aussi, passant de l'équivalent de 111 employés à temps plein à 291. La hausse des dépenses s'explique en partie par l'élargissement du mandat de QSSO pour y inclure les relations avec les patients, et aussi en raison de la réalisation d'un plus grand nombre d'initiatives d'amélioration de la qualité, notamment l'élaboration de normes de soins cliniques.

3.04 Services de santé interprovinciaux et internationaux

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) exécute les programmes du Régime d'assurance-santé de l'Ontario qui fournissent une couverture aux Ontariens qui

voyagent hors de la province ou à l'étranger. Cela est conforme au principe de transférabilité énoncé dans la *Loi canadienne sur la santé*, qui exige que tous les Canadiens soient couverts par l'assurance-santé publique lorsqu'ils voyagent, peu importe le lieu, ou quand ils déménagent d'une province à une autre.

En 2017-2018, le Ministère a effectué des paiements totalisant 204 millions de dollars au titre de quelque 737 000 demandes de remboursement et autres demandes dans le cadre des programmes de services de santé hors pays et hors province du Régime d'assurance-santé de l'Ontario; au cours des cinq dernières années, il a traité en moyenne environ 836 000 demandes de remboursement et autres demandes par année.

L'Ontario est un fournisseur net de services – il y a davantage de services en milieu hospitalier fournis en Ontario à des patients d'autres provinces et de territoires que de services fournis à des Ontariens ailleurs au Canada – et, parfois, ces services dépassent les montants pouvant être facturés aux provinces ou territoires d'origine des patients. Il en découle que, dans certains cas, l'Ontario subventionne les coûts des soins de santé de patients venant de l'extérieur de la province, mais les hôpitaux ontariens ne font pas un suivi complet de cette situation.

Nous avons également observé qu'au cours des cinq dernières années, le Ministère n'a rejeté aucune facture lui ayant été soumise directement par des médecins au titre de services de santé dispensés hors province à des Ontariens, alors qu'il y avait des cas pour lesquels les demandes auraient dû être rejetées. En outre, nous avons constaté qu'il était nécessaire de sensibiliser davantage le public pour que les Ontariens sachent qu'ils peuvent avoir à assumer les coûts résultant de l'écart entre ce qui est couvert par le Régime d'assurance-santé de l'Ontario et le coût réel des services de santé lorsque ces services sont obtenus à l'extérieur de la province. Bien que le Ministère utilise son site Web pour conseiller aux voyageurs de souscrire une assurance privée complémentaire, il n'a toujours

pas recours aux médias sociaux pour transmettre ce message à un public plus vaste.

Voici quelques-unes de nos autres observations importantes :

- Lorsque des patients ontariens doivent recevoir des soins de santé d'urgence à l'étranger, la couverture accordée par le Ministère selon des taux préétablis représente seulement un faible pourcentage des coûts. De 2013-2014 à 2017-2018, en moyenne, le Ministère a remboursé seulement cinq cents de chaque dollar facturé à un Ontarien par un médecin ou un hôpital étranger.
- Les patients ontariens qui doivent recevoir des services de santé alors qu'ils se trouvent dans d'autres provinces ou dans des territoires du Canada peuvent avoir à payer des frais plus élevés en contrepartie de ces services. Lorsqu'il rembourse un résident qui reçoit des services de santé à l'extérieur de la province, l'Ontario, comme les autres provinces et les territoires, couvre uniquement les services nécessaires sur le plan médical, les services hospitaliers et les services médicaux assurés. Il ne rembourse pas les coûts d'autres services de santé, comme les services fournis dans les foyers de soins de longue durée et les services ambulanciers. Les patients ontariens qui reçoivent des services ambulanciers dans certaines autres provinces doivent payer des frais plus élevés – dont le montant peut atteindre 732,95 \$ – que ceux exigés par l'Ontario auprès des non-résidents de la province, soit 240 \$.
- Les patients ontariens peuvent obtenir un financement approuvé au préalable par le Ministère pour la prestation de soins de santé de certains établissements hors du Canada. Le Ministère ne fait cependant aucun suivi auprès de ces patients pour connaître leur appréciation de leur expérience dans ces établissements, ce qui aiderait à aiguiller

d'autres patients vers ces établissements pour y recevoir des soins.

- Le Ministère ne fait pas de suivi de l'incidence financière associée aux patients venant d'autres pays sur la province et des répercussions sur les délais d'attente pour les patients ontariens. En 2014, le Ministère a donné comme instruction aux hôpitaux de fournir des services aux patients de l'étranger uniquement dans des circonstances bien précises (par exemple pour des raisons d'ordre humanitaire), mais il n'a pas recueilli de renseignements de façon continue afin de surveiller la conformité des hôpitaux à cette exigence.
- Les demandes de remboursement se font sur support papier et leur traitement et paiement peut prendre de six à huit semaines. Le traitement des demandes pourrait être plus efficace et rapide avec l'utilisation de moyens technologiques.

3.05 Aide juridique Ontario

Aide juridique Ontario est un organisme du gouvernement de l'Ontario responsable de la prestation de services juridiques aux Ontariens à faible revenu. Il relève du ministère de la Procureure générale (le Ministère) en vertu de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* (la Loi).

Aide juridique Ontario fournit ses services de trois façons principales :

- Il finance 80 cliniques juridiques communautaires (les cliniques) à l'échelle de l'Ontario qui servent des clients à faible revenu. En 2017-2018, les cliniques ont pris en charge plus de 170 000 dossiers à un coût total de 85,8 millions de dollars.
- Il remet des certificats d'aide juridique à des personnes admissibles qui retiennent ensuite les services d'avocats du secteur privé. Ceux-ci facturent Aide juridique Ontario pour leurs services. En 2017-2018, Aide juridique

Ontario a délivré quelque 102 870 certificats à un coût de 252,8 millions de dollars.

- Il offre gratuitement les services d'avocats de service devant les tribunaux de l'Ontario. En 2017-2018, des avocats de service ont prêté main-forte à plus de 643 970 personnes au coût de 56,1 millions de dollars.

Les coûts des trois grands programmes et les coûts d'exploitation de 81,4 millions de dollars d'Aide juridique Ontario pour ses 17 bureaux de district et ses bureaux régionaux ainsi que les autres coûts liés au bureau central ont totalisé 476,1 millions de dollars en 2017-2018, ce qui représente une augmentation de 27 % par rapport aux coûts en 2013-2014. Aide juridique Ontario a cumulé des déficits totaux de 40 millions de dollars pour 2015-2016 et 2016-2017.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- En 2016-2017, les cliniques d'aide juridique ont traité 9 435 dossiers de demandes et d'appels dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), ce qui a représenté 44 % de la charge de travail des cliniques. Quelque 78 % des répondants à notre sondage destiné aux cliniques ont indiqué que si le volume des dossiers du POSPH était réduit, ils pourraient combler d'autres besoins dans les domaines des questions des droits de la personne, du droit de l'emploi et des questions qui touchent les personnes âgées.
- Le système de gestion de l'information des cliniques d'Aide juridique Ontario a été achevé en septembre 2017, avec un retard de trois ans et à un coût totalisant plus du double du budget initial de 3,25 millions de dollars, parce que le fournisseur a commencé le projet en retard et a déclaré faillite plusieurs mois avant de le mener à terme. Par la suite, Aide juridique Ontario a recruté à contrat les anciens employés du fournisseur et a confié la gestion du projet à son propre service informatique interne. Cette situation aurait pu être évitée si Aide juridique Ontario avait

évalué la viabilité financière du fournisseur avant de lui adjuger le marché.

- Le processus de vérification des factures présentées à Aide juridique Ontario par les avocats est inefficace, parce que l'organisme n'a pas directement accès aux documents des tribunaux et à d'autres renseignements concernant chaque procédure judiciaire. Ainsi, il est difficile de vérifier à la fois la nature de la procédure judiciaire et la quantité de temps consacré par l'avocat au tribunal, ces deux facteurs ayant une incidence sur la rémunération d'un avocat.
- Plus de 90 % des services liés aux certificats et plus du tiers des cas d'aide dispensée par des avocats de service ont été le fait d'avocats du secteur privé en 2017-2018. La Loi prévoit qu'Aide juridique Ontario possède le pouvoir d'exiger que le Barreau de l'Ontario effectue des audits d'assurance de la qualité des avocats, mais l'organisme n'a jamais demandé qu'un tel audit soit exécuté. Il a toutefois signalé au Barreau les cas d'avocats lorsqu'il a eu connaissance de questions graves. Aide juridique Ontario a reçu 211 plaintes en 2016-2017, dont environ le tiers portaient sur les services des avocats, ce qui a représenté une augmentation de 30 % par rapport à 2012-2013.
- Aide juridique Ontario a commencé à utiliser une plus grande part du financement provincial pour s'occuper du nombre croissant de cas de statut de réfugiés et d'immigration. Le financement provincial consacré à ces cas par Aide juridique Ontario est passé à 24,9 millions de dollars en 2017-2018, soit une hausse de près de 30 % depuis 2014-2015. La part du financement fédéral accordé à l'Ontario n'était que de 37 % en 2016-2017 et de 39 % en 2017-2018. Par contre, la part du financement fédéral accordé à la Colombie-Britannique correspondait à 72 % du financement global en 2017-2018, à 90 % au Manitoba

pour le même exercice, et au Québec, elle représentait 69 % du financement total en 2016-2017.

- En 2015, Aide juridique Ontario a élargi ses critères d'admissibilité à des certificats pour conserver les fonds inutilisés. Au lieu de renvoyer les fonds prévus inutilisés au Ministère en 2015-2016 comme il aurait dû le faire, Aide juridique Ontario a élargi ses critères d'admissibilité en juin 2015 pour permettre à davantage de personnes de pouvoir recevoir un certificat. Plus de personnes que prévu ont été admissibles, ce qui a contribué ultérieurement aux déficits accumulés en 2015-2016 et en 2016-2017.

3.06 Metrolinx – Sélection des gares GO

Le 27 septembre 2017, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a adopté une motion demandant que la vérificatrice générale mène un audit de l'optimisation des ressources des projets de gares GO de Metrolinx à Kirby et à Lawrence East.

Nous avons constaté que le ministre des Transports (le ministre) et la Ville de Toronto (la Ville) ont influé sur le processus décisionnel de Metrolinx ayant donné lieu à la sélection des deux gares. Metrolinx a donc indûment modifié ses recommandations concernant Kirby et Lawrence East. L'organisme avait initialement conclu que les coûts et les désavantages relatifs à ces gares l'emportaient largement sur les avantages. Metrolinx a annulé cette conclusion parce que le Ministre et la Ville ont clairement mentionné qu'ils voulaient ces gares; Metrolinx a donc recommandé que son conseil d'administration approuve ce choix. Même si le conseil d'administration savait que le ministre et la Ville voulaient ces gares, il a approuvé celles-ci à la lumière de l'information à l'appui de la construction de ces deux gares, information que lui a fournie par le personnel de Metrolinx.

Ces deux gares figuraient parmi les 12 gares GO que Metrolinx avait recommandées aux fins

de construction en juin 2016. Les nouvelles gares sont devenues partie intégrante d'une initiative provinciale dans le cadre de laquelle on avait déjà commencé à agrandir le réseau ferroviaire de la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH). Le Comité a déposé sa motion à la suite d'une controverse concernant Kirby et Lawrence East qui a fait l'objet de reportages médiatiques entre mars et août 2017.

Notre audit s'est concentré sur le processus décisionnel ayant amené Metrolinx à recommander la construction des gares.

Voici certaines de nos constatations :

- Le ministre n'a pas utilisé les voies législatives à sa disposition aux termes de la *Loi de 2006 sur Metrolinx* (la Loi) pour orienter les travaux de planification régionale des transports de l'organisme; il a plutôt, de concert avec la Ville, influencé Metrolinx pour que celui-ci déroge à son propre processus de planification. En vertu de la Loi, le ministre peut transmettre à Metrolinx des directives écrites relativement à toute question visée par la Loi. Une directive écrite de la part du ministre concernant l'ajout des gares de Kirby et de Lawrence East aurait donné lieu à une transparence et à une reddition de comptes accrues, car le responsable de la décision aurait été clairement précisé.
- Il était ressorti des analyses de rentabilisation originales des gares de Kirby et de Lawrence East effectuées en 2016 par Metrolinx que, selon les prévisions, la construction des deux gares entraînerait une réduction nette du nombre d'usagers du Réseau GO, une augmentation nette de l'utilisation de véhicules (conduite) et une diminution globale des revenus tirés de la vente de billets.
- En raison de l'absence d'un processus rigoureux de planification du transport en commun qui évalue l'ensemble des coûts et des avantages en fonction de critères établis, Metrolinx a pu faire s'écarter des recommandations de l'analyse de

rentabilisation initiale. Metrolinx a retiré les gares Kirby et Lawrence East de la liste initiale de gares « non recommandées » pour les inscrire dans une nouvelle catégorie de gares à « faible » rendement, et a ensuite inscrit les autres gares « non recommandées » dans une nouvelle catégorie, les gares à « très faible » rendement. Ces nouvelles catégories créées par Metrolinx ont été utilisées dans le rapport du 28 juin 2016 présenté par Metrolinx au conseil d'administration et qui recommandait la construction de toutes les gares, à l'exception de celles « à très faible » rendement.

- En février 2018, Metrolinx a présenté une analyse à jour selon laquelle les avantages prévus de l'ajout des gares à la RGTH étaient plus importants. Cependant, dans cette analyse, Metrolinx a utilisé de l'information désuète et s'est appuyé sur les hypothèses les plus optimistes concernant les changements futurs du réseau ferroviaire GO (par exemple, l'intégration tarifaire avec les sociétés de transport en commun, les services de transport rapide et l'embarquement de plain-pied) dont la réalisation est, à divers degrés, incertaine, une fois que la construction des gares sera achevée.

3.07 Metrolinx— Planification de la construction et de l'infrastructure de TLR

En vertu de la Loi de 2006 sur Metrolinx, Metrolinx est l'organisme responsable de la planification d'un système de transport en commun régional intégré pour la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH), de la surveillance des projets d'immobilisations du transport en commun et de l'exploitation des trains et des autobus du réseau GO, du service express Union Pearson et du système de carte PRESTO.

En novembre 2008, Metrolinx a officiellement adopté son premier plan régional de transport

établissant les priorités, les politiques et les programmes d'un réseau de transport régional de la RGTH pour les 25 prochaines années. Ses principales priorités en matière de transport en commun comprenaient cinq projets de « transport en commun rapide » pour permettre aux voyageurs de se déplacer rapidement dans des wagons de transport en commun spéciaux qui ont « un droit de passage exclusif » (les autres wagons ne sont pas autorisés sur les voies). La grande capacité de ces wagons spéciaux et leur droit de passage exclusif les rendent plus rapides que les autobus et les tramways traditionnels, qui sont plus petits et se déplacent sur des voies partagées avec d'autres wagons.

Notre audit a porté sur les responsabilités et le travail de planification régionale de Metrolinx, ainsi que sur sa surveillance des projets d'immobilisations qui s'inscrivent sous l'égide du projet de « train léger sur rail » (TLR) : Eglinton Crosstown, Finch West, Sheppard East, ligne de transport en commun rapide de Scarborough, Hamilton et Hurontario. Nous nous sommes concentrés sur le TLR Eglinton Crosstown, car il s'agissait du seul projet en cours de construction lors de notre audit.

Parmi nos constatations particulières :

- Metrolinx a englouti environ 436 millions de dollars en coûts irrécupérables et supplémentaires de 2009 à 2018, soit 125 millions pour l'annulation et le report de deux projets, 286 millions pour les coûts en sus de la valeur du contrat et 25 millions pour gérer les problèmes liés au contrat de l'entreprise retenue pour fournir des wagons pour le TLR Eglinton Crosstown.
- Le consortium qui a construit le TLR Eglinton Crosstown a pris beaucoup de retard en 2017. Dans le cadre du contrat de diversification des modes de financement et de l'approvisionnement (DMFA) établi pour ce projet, Metrolinx dispose de recours limités pour tenir le consortium responsable des retards tant que celui-ci certifie qu'il achèvera le projet à temps. En février 2018, le consortium a déposé une réclamation contre Metrolinx pour une indemnisation et un report de la date limite. Metrolinx a négocié un accord avec le consortium, lui a fait promettre de respecter la date d'achèvement de septembre 2021 et lui a versé 237 millions de dollars.
- Metrolinx a conclu avec une société de consultants trois contrats distincts d'une valeur globale de 272 millions de dollars pour la prestation de services de gestion de projet de 2010 à 2022 à l'égard de l'ensemble des projets de TLR et quelques autres projets. Avant de faire appel à la société de consultants, Metrolinx n'a pas évalué correctement la portée des travaux à effectuer ni déterminé ce que seraient des coûts raisonnables pour ces travaux.
- En ce qui concerne deux des contrats, d'une valeur de 145 millions de dollars, plus de la moitié de cette somme (environ 97 millions) a déjà été dépensée après seulement deux des cinq années prévues aux contrats. Au moment de notre audit, le personnel de Metrolinx chargé de la surveillance des consultants n'avait pas vérifié que les consultants ont effectué le travail nécessaire avant de payer les heures facturées, et Metrolinx n'a pas traité en temps opportun le problème de rendement insatisfaisant de la société de consultants.
- Metrolinx a confié à la société de consultants des travaux sans lien avec les projets précisés dans les contrats susmentionnés, pour un montant d'environ 1,5 million de dollars. Metrolinx a ainsi dépensé 1,2 million sur des services de gestion de projet sans lien avec le contrat pour le service express Union Pearson et environ 367 000 \$ pour des conseils sur la réorganisation du Groupe des projets d'immobilisations de Metrolinx.
- La société de consultants, utilisée par Metrolinx pour la prestation de services de

gestion de projet pour l'ensemble des projets de TLR et d'autres projets au cours de la période de 2010 à 2022, a souvent imparti à d'autres consultants la réalisation de travaux prévus au contrat avec Metrolinx. Il pourrait être possible pour Metrolinx de réaliser une meilleure optimisation des ressources s'il lançait un appel d'offres concurrentiel pour obtenir les services de consultants actuellement fournis par les sous-traitants en consultation.

- Metrolinx s'est engagé à acheter des wagons du TLR (pour Eglinton Crosstown, Sheppard East, Finch West et la ligne de transport en commun rapide de Scarborough) et à respecter les dates précises de livraison sans avoir conclu de contrat pour les travaux de conception et de construction des projets du TLR. Cependant, le contrat d'achat des wagons du TLR ne comprend aucune disposition à l'égard du risque de modification des plans de construction. Or, le nombre de wagons à modifier et les dates de livraison de ceux-ci ont été modifiés, ce qui a coûté 49 millions de dollars à Metrolinx (montant compris dans les 436 millions de dollars susmentionnés).

3.08 Services d'IRM et de TDM

Les examens par imagerie par résonance magnétique (IRM) et les tomodensitogrammes (TDM) fournissent des renseignements importants qui permettent d'établir un diagnostic et de surveiller l'état des patients. Des examens médicalement nécessaires, de qualité et effectués en temps opportun aident les médecins à poser des diagnostics exacts et à traiter de nombreuses maladies plus tôt au cours de leur développement, ce qui peut améliorer les résultats pour les patients.

Au cours des cinq années ayant précédé 2017-2018, le nombre d'examens par IRM a augmenté de 17 %, tandis que le nombre de tomodensitogrammes a crû de plus de 30 %. (Ces

statistiques n'incluent pas les cas très urgents, car la collecte des données sur ces cas n'a pas été obligatoire avant 2015-2016.)

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) est responsable de la planification de la capacité, de l'élaboration des politiques, ainsi que de la surveillance du financement et du rendement des services d'IRM et de tomodensitométrie en Ontario. En avril 2018, 78 des 137 hôpitaux publics en Ontario disposaient d'au moins un appareil IRM ou un tomodensitomètre. Le Ministère passe également des marchés avec sept établissements de santé autonomes afin qu'ils fournissent des services d'IRM ou de tomodensitométrie.

La Stratégie de réduction des temps d'attente de l'Ontario comporte 4 niveaux de priorité pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes, chacun étant assorti d'une cible en matière de temps d'attente : très urgent (dans les 24 heures), urgent (dans les 2 jours), semi-urgent (dans les 10 jours) et non urgent (dans les 28 jours). Ces cibles sont établies au 90^e percentile, c'est-à-dire le délai dans lequel 90 % des patients dans chaque catégorie devraient subir leur examen à compter de la date d'aiguillage pour l'examen. En d'autres termes, la proportion de patients qui attendent plus longtemps que la cible établie ne devrait pas dépasser 10 %.

Il est ressorti de notre audit que, dans l'ensemble, les temps d'attente pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes en Ontario étaient les plus bas comparativement à cinq provinces pour lesquelles les données sur les temps d'attente au 90^e percentile étaient disponibles. Cependant, pour de nombreux Ontariens devant subir des examens, les temps d'attente étaient considérablement plus longs que les cibles fixées par le Ministère, particulièrement lorsqu'il s'agissait de cas semi-urgents et non urgents.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Près de deux tiers des cas semi-urgents et des cas non urgents d'examens par IRM et pour le tiers des cas semi-urgents et des cas non

urgents de tomodensitogrammes, les patients ont attendu plus longtemps que les temps d'attente cibles. Les longs temps d'attente pour ces patients font en sorte de retarder l'établissement d'un diagnostic et le début des traitements, ce qui peut se traduire par une détérioration de leur état.

- Les temps d'attente pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes varient selon le lieu de résidence des patients en Ontario. Le Ministère n'a pas analysé les raisons des écarts dans les temps d'attente d'une région à l'autre.
- Nous avons constaté que les appareils IRM et les tomodensitomètres auraient pu être utilisés durant un plus grand nombre d'heures par jour, ce qui aurait fait en sorte de réduire les temps d'attente, mais les hôpitaux n'avaient pas la capacité financière d'accroître les heures d'utilisation. Les 108 appareils IRM dans des hôpitaux ontariens ont été utilisés seulement à 56 % de leur capacité en 2017-2018. Si les 108 appareils IRM avaient été utilisés 16 heures par jour, 7 jours sur 7, les hôpitaux auraient surpassé les cibles en matière de temps d'attente fixées par le Ministère. Par ailleurs, les 165 tomodensitomètres dans la province ont été utilisés à environ 37 % de leur capacité en 2017-2018.
- Le Ministère n'a pas révisé sa méthode de financement pour les services d'IRM ou de tomodensitométrie depuis plus d'une décennie, et il n'a pas intégré à sa méthode de financement l'information sur les coûts réels par examen, la demande et la capacité des hôpitaux, et la complexité des examens que doivent subir les patients.
- L'absence de systèmes de communication conviviaux dans les hôpitaux visant à permettre aux patients d'accuser réception de leur rendez-vous, notamment au moyen de courriels et de messages textes, a contribué à faire en sorte que des patients ne se

présentent pas à leur rendez-vous. Ainsi, des appareils IRM et des tomodensitomètres demeuraient inutilisés, sauf si les hôpitaux parvenaient à fixer rapidement un rendez-vous à un autre patient. L'un des quatre hôpitaux que nous avons audités faisait couramment le suivi des raisons pour lesquelles des patients ne se présentaient pas à leur rendez-vous.

- Une revue par les pairs à l'échelle de la province des résultats des examens par IRM et des tomodensitogrammes n'est pas obligatoire pour tous les hôpitaux de l'Ontario. L'absence d'un programme de revue par les pairs expose les patients et les hôpitaux au risque que les examens par IRM et des tomodensitogrammes soient mal interprétés, et qu'il y ait des erreurs de diagnostic concernant l'état de patient.

3.09 Bureau du Tuteur et curateur public

Le mandat principal du Bureau du Tuteur et curateur public (le Tuteur public) est de protéger les droits, les biens et le bien-être des personnes (les clients) qui n'ont pas la capacité mentale de le faire elles-mêmes. Cela comprend la gestion des finances d'environ 12 000 clients, le fait d'agir à titre de tuteur assurant les soins personnels de quelque 30 clients, et l'administration de certaines successions d'Ontariens décédés sans laisser de testament et n'ayant pas de proche parent résidant en Ontario.

Au 31 mars 2018, le Tuteur public comptait environ 388 équivalents temps plein, dont 89 % exerçaient des fonctions qui ont un lien direct ou indirect avec la gestion des biens de clients jugés incapables de gérer leurs biens ou l'administration de la succession de personnes décédées. En 2017-2018, le gouvernement de l'Ontario a affecté 40 millions de dollars au financement du Tuteur public, qui a également facturé des honoraires,

principalement à ses clients, totalisant 31 millions de dollars.

Il est ressorti de notre audit que le Tuteur public ne s'est pas assuré qu'il avait protégé les intérêts financiers des clients sous sa tutelle et des héritiers d'une succession. Nous avons également déterminé que la direction ne dispose pas de rapports utiles du système de gestion des cas pour surveiller efficacement un certain nombre de ses secteurs d'activité. Ces faiblesses accroissent le risque de difficultés et de pertes financières pour les clients et les héritiers d'une succession.

Nous avons également conclu que le Tuteur public investit les fonds conformément à ses politiques internes, mais que ces règles n'ont pas été examinées par son expert-conseil externe en placements ni par un groupe de personnes nommées par le gouvernement qui le conseillent en matière de placements stratégiques. Les règles existantes risquent d'être trop restrictives et de limiter le rendement pour certains clients.

Nos constatations les plus importantes comprenaient les suivantes :

- Le Tuteur public n'exige pas que son personnel visite les personnes dont il gère les biens, alors qu'il doit effectuer des visites initiales lorsque des personnes deviennent sous tutelle. Toutefois, ces visites ne sont pas effectuées dans bien des cas en raison des politiques du Tuteur public qui fournit de nombreuses exemptions au personnel, par exemple si un client est violent ou agressif ou habite dans un logement avec services de soutien. Notre examen d'un échantillon de clients qui sont à la charge du Tuteur public depuis aussi longtemps que 28 ans a révélé que la moitié de ces clients n'ont jamais reçu de visite depuis qu'ils ont été placés sous tutelle.
- Le personnel juridique a omis d'intervenir dans plusieurs affaires juridiques urgentes concernant des clients en raison de lacunes dans le système de gestion des cas. Par exemple, dans certains cas, le non-respect des

échéances par le personnel juridique pour faire une demande de prestation au nom de clients a fait en sorte que le Tuteur public a été responsable d'un montant estimatif de cinq millions de dollars pour couvrir les indemnités auxquelles avaient droit ces clients à la suite d'accidents de la route.

- Le personnel du Tuteur public a détecté des erreurs d'opérations financières totalisant environ un million de dollars d'avril 2015 à mars 2018. À peu près la moitié du total était liée à des occasions manquées de percevoir des revenus comme des prestations d'invalidité et des prestations d'assurance-maladie complémentaires pour les clients. Bien que ces erreurs particulières aient été repérées, d'autres pourraient passer inaperçues en raison des divers risques systémiques qui ont permis que les erreurs détectées se produisent.
- Le Tuteur public verse des commissions à une maison de vente aux enchères au nom des clients pour lesquels la maison évalue et vend des biens, mais il n'a pas conclu d'entente officielle avec cette entreprise depuis qu'il a commencé à faire appel à ses services, dans les années 1980. En outre, ces services n'ont jamais fait l'objet d'un processus concurrentiel.
- Quelque 28 millions de dollars relatifs à environ 260 successions pouvaient être remis à la Couronne parce que le Tuteur public n'a pas identifié les héritiers et distribué les biens de ces successions qu'il gère dans les 10 ans suivant le décès d'une personne. Plusieurs facteurs sous le contrôle du Tuteur public ont contribué aux retards dans la distribution des biens. Par exemple, le personnel de l'administration des successions n'a pas pu retracer invariablement les coordonnées des membres de la famille de clients décédés parce que les intervenants n'ont pas toujours obtenu et documenté ces renseignements lorsque les clients étaient encore vivants

(environ la moitié des successions administrées appartenant à des clients décédés qui étaient auparavant sous tutelle).

3.10 Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario

Le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO) offre des bourses et des prêts aux étudiants qui poursuivent des études postsecondaires, habituellement dans une université, un collège ou un collège privé d'enseignement professionnel. Le montant de l'aide dépend des frais liés aux études ainsi que du revenu familial et du nombre de personnes dans la famille. Le RAFEO est administré par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (le Ministère).

Le Ministère a apporté des changements majeurs au RAFEO à l'année scolaire 2017-2018 débutant le 1^{er} août 2017, afin de rendre les études postsecondaires plus accessibles et abordables pour les étudiants, en versant un pourcentage plus important de l'aide sous forme de subventions non remboursables au lieu de prêts remboursables. Les bourses ont constitué 98 % de l'aide à l'année scolaire 2017-2018, contre 60 % l'année précédente. Cependant, le nombre de personnes obtenant une aide financière a crû d'environ 25 %, alors que le nombre d'inscriptions au cours de la même période a augmenté d'à peine 1 % dans les universités et de 2 % dans les collèges, ce qui signifie que le nombre de personnes qui poursuivent des études supérieures n'est pas proportionnel au financement supplémentaire fourni dans le cadre du RAFEO.

En outre, on prévoyait que ces changements du programme auraient une incidence positive sur les finances de la province, car on s'attendait à ce que l'élimination des crédits d'impôt de l'Ontario pour les frais de scolarité et les études compense amplement la hausse des subventions. Or, le nombre de demandeurs d'aide financière a

jusqu'ici été supérieur aux attentes. Par conséquent, le budget de mars 2018 de la province a prévu que le RAFEO pourrait coûter deux milliards de dollars par année d'ici l'exercice 2020-2021, une augmentation nette de 50 % par rapport à l'exercice 2016-2017.

Voici certains des problèmes que nous avons relevés dans le cadre de notre audit :

- Le Ministère fait le suivi de données limitées au sujet des bénéficiaires, et il n'est donc pas en mesure de savoir si les plus récents changements du programme ont aidé un plus grand nombre de nouveaux étudiants à poursuivre des études postsecondaires. Toutefois, 27 % des étudiants adultes admissibles au RAFEO pour la première fois à l'année scolaire 2017-2018 poursuivaient déjà des études postsecondaires l'année précédente sans bénéficier de l'aide du RAFEO.
- L'un des principaux changements du programme visait à rendre celui-ci ouvert aux étudiants adultes; ceux-ci étant définis comme les personnes qui ont quitté l'école secondaire depuis quatre ans ou plus. Pour les étudiants qui ont quitté l'école secondaire depuis moins de quatre ans et qui dépendent financièrement de leurs parents, le revenu parental est pris en compte dans la détermination de l'admissibilité au RAFEO, mais ce n'est pas le cas pour les étudiants qui ont quitté l'école il y a plus de quatre ans et qui vivent encore avec leurs parents. Nous avons constaté que le nombre d'étudiants adultes ayant reçu une aide du RAFEO a augmenté de 33 % entre les années scolaires 2016-2017 à 2017-2018, et que près de 30 % d'entre eux ont mentionné dans leurs demandes qu'ils vivaient avec leurs parents. Ces étudiants étaient admissibles à l'aide financière du RAFEO, mais le Ministère n'était pas en mesure de dire s'ils en avaient réellement besoin.

- Avant les changements apportés au programme en 2017-2018, les bénéficiaires de bourses qui abandonnaient leurs études n'étaient pas tenus de rembourser l'aide financière reçue, ce qui s'est traduit par des coûts de 74,4 millions de dollars pour le RAFEO lors des années scolaires de 2013-2014 à 2016-2017. Depuis le 1^{er} août 2017, les bénéficiaires doivent rembourser l'intégralité du montant de la bourse qu'ils ont reçue s'ils abandonnent leurs études dans les 30 jours qui suivent le début des cours, ou un montant calculé au prorata après cette période. Les responsables du RAFEO ont dit qu'ils prévoient convertir ces bourses en prêts au prorata. Nous avons cependant relevé des cas, avant et après les changements du programme, où des étudiants ont reçu des bourses après avoir abandonné leurs études.
- Le ministère des Finances n'entreprend pas d'efforts réels de recouvrement avant que les prêts soient en souffrance depuis neuf mois, et il pourrait payer des coûts plus élevés que nécessaire pour recouvrer les prêts en souffrance. Le Ministère fait d'abord appel à des agences de recouvrement, qui perçoivent une commission de 16 % relative aux montants qu'elles recouvrent (20 millions de dollars au cours des cinq dernières années). En dernier recours, le ministère fait appel à l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour recouvrer les prêts; l'ARC perçoit une commission d'environ 1 % pour imposer une saisie-arrêt sur les remboursements d'impôt sur le revenu. Les coûts pour le Ministère seraient toutefois moins élevés s'il faisait d'abord appel aux services de l'ARC avant ceux des agences de recouvrement privées.
- Les collèges privés d'enseignement professionnel ont affiché les taux globaux d'interruption de remboursement des prêts étudiants les plus élevés, suivis des collèges publics et des universités publiques. Le

Ministère exécute un programme de partage des coûts avec ces établissements privés pour les prêts en souffrance, mais, ces deux dernières années, la politique sur le partage des coûts a exigé un recouvrement maximal de 417 000 \$ relativement à des prêts en défaut de remboursement totalisant 14 millions de dollars. Par conséquent, le Ministère prend en charge un plus grand risque et le coût connexe de lié au non-recouvrement.

3.11 Programme Ontario au travail

En 2017-2018, environ 250 000 Ontariens sans emploi ou sous-employés (et plus de 200 000 proches de ces personnes) ont reçu du programme Ontario au travail du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (le Ministère) une aide financière pour payer leurs frais de subsistance de base.

Le programme Ontario au travail fournit une assistance financière temporaire et des soutiens à l'emploi pour aider les bénéficiaires à se trouver un emploi et à devenir autonomes. Pour être admissibles, les demandeurs doivent démontrer qu'ils vivent en Ontario et que leur revenu et leurs actifs sont inférieurs aux montants précisés. Ils sont aussi généralement tenus de participer à des activités pour les aider à obtenir un emploi.

Le Ministère conclut des contrats avec 47 gestionnaires de services (grandes municipalités ou groupes de petites municipalités) et 101 Premières Nations pour l'exécution du programme Ontario au travail. En 2017-2018, le Ministère a versé près de trois milliards de dollars en paiements de transfert à ces gestionnaires de services pour l'exécution du programme.

Il est ressorti de notre audit que le Ministère et les gestionnaires de services n'ont pas mis en place de systèmes et de procédures efficaces pour s'assurer que seuls les bénéficiaires admissibles reçoivent une aide financière et que les bénéficiaires

reçoivent le soutien à l'emploi dont ils ont besoin pour trouver un emploi et devenir autonomes.

Voici quelques-unes de nos préoccupations particulières :

- Même si le programme Ontario au travail est censé être un programme d'aide temporaire, la durée moyenne pendant laquelle les gens dépendent du programme a presque doublé depuis notre dernier audit, passant de 19 mois en 2008-2009 à près de trois ans en 2017-2018. Les gestionnaires de services ont déterminé que 36 % des bénéficiaires ont besoin d'aide pour surmonter les obstacles touchant leur employabilité, comme l'itinérance et des problèmes de santé mentale.
- Nous avons constaté d'importantes différences dans les résultats d'emploi des bénéficiaires selon leurs gestionnaires de services. Par exemple, en 2017-2018, nous avons observé que même si le pourcentage de cas de bénéficiaires qui avaient trouvé un emploi, chez l'ensemble des gestionnaires de services, était de 10 %, ce pourcentage variait d'aussi peu que 2 % de tous les cas attribués à un gestionnaire de services à 29 % des cas attribués à un autre gestionnaire. En outre, les mesures de rendement actuelles du Ministère ne mesurent pas si les personnes qui quittent le programme Ontario au travail conservent leur emploi au fil du temps ou si elles réintègrent ultérieurement le programme.
- Nous avons observé que les gestionnaires de services ne rencontrent pas toujours les bénéficiaires en temps opportun pour examiner leurs progrès relativement aux activités destinées à les aider à trouver un emploi. En outre, les décisions prises par les gestionnaires de services de dispenser temporairement des bénéficiaires de participer à de telles activités n'étaient pas toujours étayées par des éléments probants permettant de confirmer que les bénéficiaires étaient incapables d'y prendre part.
- Nous avons constaté que le système informatique du Ministère, le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS), n'a pas de fonctionnalité permettant aux travailleurs sociaux de consigner les compétences, les obstacles à l'emploi du bénéficiaire, ou les renvois à des services de formation ou des services, ce qui aiderait les gestionnaires de services à analyser ce type de facteurs pour l'ensemble de la charge de travail. Une telle fonctionnalité aiderait également les gestionnaires de services à mieux comprendre les profils et les besoins des bénéficiaires qui composent leur charge de travail.
- Les contrats du Ministère avec les gestionnaires de services ne comportent pas de cibles significatives pour l'emploi des bénéficiaires ni de mécanismes pour les tenir responsables de l'exécution du programme.
- Souvent, les gestionnaires de services ignoraient des renseignements essentiels sur les demandeurs ou omettaient d'obtenir et d'examiner de tels renseignements, ce qui augmentait le risque d'erreurs dans la détermination de l'admissibilité au programme Ontario au travail. Nous avons également constaté que tous les gestionnaires de services ne réévaluent pas les bénéficiaires tous les deux ans comme ils doivent le faire pour confirmer l'admissibilité de ceux-ci au programme, ce qui accroît le risque de trop-payés.
- La cause sous-jacente des trop-payés aux bénéficiaires ne fait pas l'objet d'un suivi dans le système informatique du Ministère. En l'absence de données permettant de comprendre les causes les plus courantes des trop-payés, les gestionnaires de services ne sont pas en mesure de déterminer quels processus doivent être améliorés pour prévenir ou réduire les trop-payés à l'avenir.

- À l'échelle de l'Ontario, les gestionnaires de services accusent un retard d'environ un an dans l'exécution des enquêtes portant sur quelque 6 000 signalements de fraude. Nous avons constaté que les gestionnaires de services ont fait enquête sur environ 17 000 signalements de fraude au cours des trois dernières années, et que plus de 25 % de ces enquêtes ont permis de détecter un trop-payé et que 10 % d'entre elles ont entraîné la cessation des prestations.

3.12 Conseils scolaires – Systèmes de TI et technologie en salle de classe

Le ministère de l'Éducation (le Ministère) finance 72 conseils scolaires de district qui, en date de l'année scolaire 2017-2018, fournissent des services d'éducation primaire et secondaire à environ deux millions d'élèves de l'Ontario. Les conseils scolaires et les écoles déterminent le financement qu'ils affectent à l'exploitation de leur école et à la technologie en classe.

Les conseils scolaires ont déclaré des dépenses totales de 227,8 millions de dollars au titre des technologies de l'information (TI) pour 2017-2018, dont une tranche de 160,6 millions de dollars a été consacrée aux systèmes de TI et aux ordinateurs, et la tranche restante de 67,2 millions, au fonctionnement et à l'administration des TI des conseils scolaires.

Les écoles utilisent les TI en classe pour offrir de la formation en mathématiques, en programmation, en codage, en conception et dans d'autres domaines, ainsi que pour permettre aux élèves d'accéder rapidement au Web afin d'y effectuer des recherches. Les enseignants utilisent les TI pour concevoir et exécuter des leçons et accomplir des tâches administratives comme le suivi de l'assiduité et des notes.

Dans l'ensemble, nous avons conclu que le Ministère ne disposait pas d'une stratégie générale en matière de TI pour l'exécution des programmes

d'études, l'utilisation des TI par les élèves ou l'administration des TI. En outre, l'accès des élèves aux TI variait à l'échelle de la province parce que chaque conseil scolaire prend ses propres décisions concernant l'acquisition de matériel.

Voici quelques-unes de nos constatations :

- La disponibilité des tablettes, des ordinateurs portatifs, des ordinateurs de bureau et des applications variait d'une école à l'autre, et, en général, les conseils scolaires ne procédaient pas à une évaluation officielle pour déterminer si les salles de classe avaient suffisamment de ressources en TI, si leur équipement de TI était à jour et si l'affectation des ressources en TI était uniforme. Par exemple, dans certaines écoles, huit élèves se partageaient un ordinateur, tandis que dans d'autres, chaque élève se voyait attribuer un ordinateur.
- L'âge du matériel de TI en classe variait, allant de neuf et moderne à désuet, et le matériel désuet peut être lent et non compatible avec les derniers logiciels. Les technologies plus anciennes peuvent également avoir une incidence négative sur l'expérience d'apprentissage, et elles sont plus vulnérables aux menaces à la cybersécurité étant donné que les fournisseurs ne proposent plus de correctifs réguliers de sécurité.
- Le système de TI utilisé par le Ministère pour administrer le numéro d'immatriculation scolaire de l'Ontario, qui est délivré à chaque élève de la province, recueille et conserve les renseignements personnels et les dossiers scolaires des élèves. Nous avons constaté que dans l'ensemble des conseils scolaires de l'Ontario, près d'un cinquième des comptes d'utilisateur détenus par le personnel pour ce système (970 sur 5 229, soit 19 %) n'ont jamais été utilisés, et qu'ils ne sont pas toujours supprimés après le départ de ces utilisateurs. Comme ces comptes d'utilisateur sont accessibles sur Internet par le personnel et certains anciens employés, il

existe un risque pour la confidentialité des renseignements sur les élèves.

- Certains conseils scolaires n'offrent aucune formation officielle sur la sensibilisation à la sécurité, et certains conseils n'ont pas de politiques sur la cybersécurité. En effet, 51 des 69 conseils qui ont répondu à notre sondage (74 % des répondants) ont indiqué qu'ils n'offrent pas de formation officielle en matière de sécurité des TI ou de protection des renseignements personnels aux employés qui utilisent la technologie dans les conseils scolaires et dans les écoles.
- Bien que les conseils scolaires aient établi des politiques et des lignes directrices sur la prévention et l'intervention en matière d'intimidation conformément aux exigences du Ministère, ils ne mesurent pas l'efficacité et le rendement des programmes de lutte contre la cyberintimidation. Parmi les conseils scolaires qui ont répondu à notre sondage, 25 (36 %) ont indiqué qu'ils n'avaient pas consigné les incidents de cyberintimidation et qu'ils n'avaient donc pas l'information nécessaire pour examiner ces incidents et y remédier.
- Deux des conseils scolaires que nous avons visités dans le cadre de notre audit n'exerçaient pas une surveillance suffisante de leurs biens de TI en classe, comme les ordinateurs portatifs et les tablettes, pour pouvoir en assurer le suivi. Dans certains cas, le personnel du conseil n'était pas en mesure de vérifier si des biens étaient manquants.
- Nous avons constaté que la majorité des conseils scolaires n'ont pas de plan officiel de continuité des activités et de reprise après sinistre pour s'occuper des dommages graves à leurs systèmes de TI à la suite d'une catastrophe d'origine naturelle ou humaine.
- Au cours des cinq dernières années, le Ministère a consacré plus de 18,6 millions à un logiciel pour l'environnement d'apprentissage virtuel (EAV) qu'il fournit

gratuitement aux conseils scolaires. Or, la plupart de ceux-ci achètent leurs propres logiciels pour combler les lacunes du logiciel pour l'EAV et pour des raisons de convivialité. Près de 26 % des conseils scolaires qui ont répondu à notre sondage affirment qu'ils utilisent rarement le logiciel pour l'EAV. Par conséquent, leurs achats de TI ne permettent pas toujours d'optimiser les ressources.

- Le système ministériel qu'utilisent les conseils scolaires pour déclarer les données sur les élèves est inefficace et ne dispose pas de cibles de rendement pour évaluer la préparation et la présentation des données sur les élèves. La formation et le soutien sur l'utilisation du système sont insuffisants pour aider à régler rapidement les problèmes de validation des données.

3.13 Office des normes techniques et de la sécurité

En 1997, le gouvernement de l'Ontario a mis sur pied l'Office des normes techniques et de la sécurité (ONTS), qui a pour mandat de promouvoir et faire respecter les normes de sécurité publique en son nom relativement à un large éventail d'équipements et d'activités industrielles.

L'ONTS doit promouvoir et renforcer la sécurité publique par le biais de quatre programmes :

- Stockage et manipulation des carburants (hydrocarbures);
- Chaudières et appareils sous pression et mécaniciens d'exploitation (chaudières et appareils sous pression);
- Articles remboursés;
- Appareils de levage, attractions et remonte-pentes (appareils de levage).

L'ONTS est autofinancé au moyen des tarifs qu'il impose aux organisations qu'il réglemente et ne reçoit pas de financement gouvernemental. Il est responsable de l'inscription, de la délivrance de permis et de l'inspection concernant la fabrication, l'installation, l'entretien et le fonctionnement

des appareils et des entreprises qu'il réglemente. Il lui incombe également de s'assurer que les articles rembourrés vendus en Ontario, comme les jouets, les matelas et les meubles, sont fabriqués de matériaux de remplissage neufs et propres et que leurs étiquettes décrivent correctement leur contenu. L'ONTS peut fermer les appareils non sécuritaires et poursuivre les entreprises qui ne se conforment pas à la législation en matière de sécurité.

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) est chargé de surveiller l'ONTS, mais nous avons constaté qu'il ne s'est pas assuré que l'ONTS s'acquittait réellement de son mandat, et que les propres processus de surveillance actuels de l'ONTS ne sont pas entièrement efficaces.

Nos constatations importantes comprennent les suivantes :

- L'ONTS ne s'est pas doté de normes d'inspection uniformes que les inspecteurs sont tenus de suivre. Il ne pouvait pas non plus expliquer pourquoi il ne fait pas d'inspection périodique dans certains domaines du secteur des hydrocarbures, comme les pipelines, les stations de gaz naturel comprimé et les distributeurs de gaz propane.
- Un petit nombre de grandes entreprises d'entretien d'ascenseur dominant le marché de l'Ontario et, pendant des années, elles n'ont pas veillé à l'entretien de la plupart des ascenseurs en exploitation en Ontario conformément à la législation en matière de sécurité. L'ONTS a essayé sans trop de résultats d'obtenir que ces grandes entreprises effectuent l'entretien et les tests de sécurité requis. Selon des représentants des entreprises d'entretien avec qui nous avons discuté de cette question, certains propriétaires sont également responsables du manque de conformité aux lois sur la sécurité.
- Le système informatique de L'ONTS est désuet et comprend des renseignements incohérents et incomplets sur l'état de sécurité d'appareils et d'entreprises qu'il réglemente. Par conséquent, l'ONTS a renouvelé en 2018 les permis d'exploitation de plus de 300 ascenseurs qu'il avait fermés, car ils n'étaient pas sécuritaires.
- Lorsque l'ONTS repère un article rembourré mal étiqueté posant selon lui un risque pour le public, il ordonne au détaillant inspecté de retirer l'article de la vente, mais nous avons constaté qu'il ne vérifie pas si cet article mal étiqueté est vendu dans d'autres magasins en Ontario ou en ligne. Nous avons pu acheter dans d'autres magasins les mêmes articles mal étiquetés dont la CNTS avait ordonné le retrait de la vente aux emplacements inspectés. En outre, nous avons pu acheter un des deux articles mal étiquetés des mêmes magasins inspectés à qui l'ONTS avait ordonné de cesser immédiatement de les vendre.
- Pendant près de 20 ans, l'ONTS a peu fait pour appliquer la loi et promouvoir la sécurité d'environ 65 000 chaudières et appareils sous pression installés et utilisés, alors qu'il est tenu par la Loi de le faire. L'ONTS ne connaît pas le nombre de ces appareils utilisés en Ontario ni leur emplacement. L'ONTS nous a affirmé que ces appareils sont inspectés par des assureurs, mais il ne recueille pas de données probantes pour le confirmer. Nous avons également constaté qu'aucune protection d'assurance n'est obligatoire pour l'exploitation de chaudières et appareils sous pression.
- L'Ontario est la seule province au pays où les chaudières et les appareils sous pression utilisés dans les exploitations agricoles sont exemptés de l'application de la législation en matière de sécurité.
- L'ONTS a la responsabilité d'assurer que les propriétaires de sites de stockage de carburants nettoient leur site après avoir cessé leurs activités, mais nous avons constaté

que dans les cas où le propriétaire avait abandonné le site et ne pouvait pas être retrouvé, il ne veille pas à l'assainissement de ces sites, parce qu'il n'y a plus personne auprès de qui il peut recouvrer les coûts de l'assainissement.

3.14 Recours à des consultants et à des conseillers principaux dans le secteur public

La fonction publique de l'Ontario a parfois besoin de services et de conseils externes quand ses propres employés ne sont pas disponibles ou qu'ils n'ont pas les compétences ou l'expertise requises. D'habitude, elle fait alors appel à des consultants et à des conseillers. En règle générale :

- les consultants offrent leur expertise et prodiguent des conseils stratégiques au gouvernement aux fins de la prise de décisions;
- les conseillers fournissent des conseils de haut niveau au premier ministre ou à un ministre.

Les dépenses totales des ministères au chapitre des consultants ont reculé de plus de 15 % au cours des 10 dernières années, passant de 434 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 à 360 millions de dollars en 2017-2018. En 2017-2018, environ 80 % de ces dépenses ont servi à engager des consultants en technologie de l'information (TI) et le reste, des consultants en gestion, en communications, en élaboration de politiques, en technologie et en recherche et développement.

La province ne fait pas le suivi de ses dépenses en services consultatifs, mais selon nos estimations, elles s'élèvent à environ quatre millions de dollars par année.

Il peut être coûteux d'avoir recours à des consultants parce que, en général, leur rémunération est supérieure à celle du personnel à temps plein. Cependant, les consultants peuvent être rentables quand ils sont engagés pour de brèves périodes ou pour fournir des services

spécialisés ou une expertise, par opposition au fait d'engager de nouveaux employés permanents à temps plein.

Nous avons constaté que des améliorations s'imposent pour garantir que le recours aux services de consultation se fait en tenant dûment compte des considérations économiques et de l'efficacité de la prestation de ces services. Nous avons observé que la province n'évalue pas la rentabilité globale de son recours à des consultants et que les ministères se tournent souvent vers des services de consultants au lieu d'envisager la possibilité d'engager des employés permanents ou nommés pour une période déterminée.

Voici quelques-unes de nos constatations importantes :

- Les ministères faisaient appel à des consultants pour des travaux courants ou opérationnels ordinaires, comme la gestion de projets et des tâches liées aux technologies de l'information, plutôt que pour des services spécialisés ou de l'expertise de courte durée, pour lesquels des consultants conviennent davantage. Par exemple, un consultant a été engagé pour faire de l'analyse et mettre au point une application logicielle. Le contrat initial couvrait la période allant de février 2014 à mars 2015 et s'élevait à 210 000 \$, mais il a été prolongé à trois reprises, jusqu'en mars 2018, pour un coût total supérieur à 900 000 \$. Selon le coût moyen d'employés de TI permanents, ce travail aurait pu coûter 40 % de moins s'il avait été effectué par du personnel permanent à temps plein.
- Du total des contrats obtenus en régime de concurrence que nous avons examinés, 22 % comprenaient des modifications de plus de 10 000 \$ alors qu'aucune option ne figurait dans le contrat pour autoriser cette modification ou un dépassement du montant approuvé. La plupart des modifications variaient entre 100 000 \$ et 500 000 \$, deux allant jusqu'à 1,5 million de dollars,

et les services additionnels inclus dans les modifications n'avaient pas été obtenus au moyen d'un processus concurrentiel.

- Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté que dans la plupart des contrats de services de consultation, les coûts associés aux divers produits livrables n'étaient pas indiqués. Dans de tels cas, il peut être difficile de déterminer si les produits livrables ont bel et bien été livrés avant d'effectuer le paiement et si le principe d'optimisation des ressources a été respecté.
- La province pourrait ne pas réaliser des économies potentielles, car elle n'a pas l'information fiable et à jour dont elle a besoin pour analyser le recours général aux consultants et prendre des décisions stratégiques à ce sujet. Nous avons relevé des erreurs dans les renseignements autodéclarés sur les contrats de services de consultation recueillis auprès des ministères, notamment des contrats en double et des contrats modifiés déclarés comme étant de nouveaux contrats. En outre, l'information n'était pas disponible en temps utile et n'était pas examinée à des fins d'analyse stratégique.
- Nous avons constaté que 25 % des conseillers examinés n'avaient pas rempli une déclaration de conflit d'intérêts.
- Les ministères ont dépensé 960 millions de dollars lors des trois derniers exercices pour des services professionnels (des services fournis par des professionnels agréés, comme des médecins, dentistes, infirmiers, pharmaciens, vétérinaires, ingénieurs, arpenteurs-géomètres, architectes, comptables, ainsi que les avocats et notaires, qui exercent le travail ordinaire prévu dans leurs fonctions professionnelles). En outre, les organismes de la Couronne et les sociétés contrôlées par la Couronne nous ont dans un sondage qu'ils avaient dépensé environ 1,38 milliard de dollars au cours de la même période. Bien que notre audit ne portait pas

sur le recours aux services professionnels par les ministères et organismes, les recommandations faites dans le présent rapport pourraient également s'appliquer aux services professionnels. Nous avons suggéré que la province examine ces services professionnels afin de cerner les possibilités d'économies et de confirmer qu'il y a eu optimisation des ressources.

3.15 Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto

En 2002, les gouvernements fédéral et provincial, ainsi que l'administration municipale de Toronto, ont créé Waterfront Toronto (Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto) pour superviser et diriger la revitalisation du secteur riverain de Toronto. Étant donné que les terrains appartenaient à divers intérêts publics et privés, il était généralement reconnu que la réussite du projet de revitalisation ne serait pas possible sans une approche coordonnée et bien planifiée.

Une surveillance réussie passe par l'octroi de pouvoirs au superviseur pour bien effectuer son travail. Or, Waterfront Toronto n'a jamais obtenu ces pouvoirs. Par conséquent, l'aménagement des terres riveraines est demeuré largement tributaire de pratiques historiques, de règlements administratifs en vigueur et d'autres règlements régissant l'aménagement à des fins commerciales et résidentielles. Depuis sa création en 2002, Waterfront Toronto a assuré l'aménagement direct de seulement 5 % (55 acres) des terres riveraines aménageables publiques et a versé des fonds à d'autres organismes pour des projets de revitalisation d'un secteur de 151 acres (14 %).

Des entités d'aménagement de secteurs riverains dans d'autres villes ont obtenu plus de pouvoirs que ceux obtenus par Waterfront Toronto pour imposer des restrictions sur la hauteur des immeubles, créer des espaces d'accès public au bord de l'eau, et exproprier des terres lorsque l'utilisation prévue était incompatible avec les plans généraux de

revitalisation. Dès les premiers jours, Waterfront Toronto connaissait bien les contraintes liées à son fonctionnement et elle en a informé à maintes occasions les trois ordres de gouvernement, mais peu de changements ont été apportés.

L'achat des terrains de Quayside par Waterfront Toronto de 2007 à 2009 a suscité pour la société l'occasion d'aménager ce secteur. La création d'un partenariat en innovation et financement pour Quayside est une mesure proactive de Waterfront Toronto. Or, ce projet avec Sidewalk Labs soulève des préoccupations, notamment sur la protection des consommateurs, la collecte de données, la sécurité, la protection des renseignements personnels, la gouvernance, les pratiques antitrust et les droits à la propriété intellectuelle. Il s'agit de questions ayant des répercussions à long terme et de vaste portée, qui devraient peut-être faire l'objet d'une réflexion dans la perspective stratégique provinciale, afin de protéger les intérêts publics avant la conclusion d'un engagement officiel à long terme avec Sidewalk Labs concernant l'aménagement de Quayside et les secteurs possibles de l'ensemble du bord de l'eau, y compris les terrains portuaires.

En mai 2018, les gouvernements fédéral et provincial ainsi que l'administration municipale s'étaient engagés à verser 1,25 milliard de dollars à Waterfront Toronto pour couvrir les frais de la protection contre les inondations des terres portuaires. L'engagement prévoit également la prolongation jusqu'en 2028 des activités de Waterfront Toronto, sans examen opérationnel de la société. L'engagement de Sidewalk Labs de fournir 50 millions de dollars américains pour examiner plus en détail l'aménagement de Quayside dépendait de ce financement de 1,25 milliard par les trois ordres de gouvernement. Une deuxième entente conclue en juillet 2018 avec Sidewalk Labs pourrait paver la voie à un élargissement du projet de Sidewalk Labs, et englober environ 600 acres de terrain dans les terres portuaires.

Voici quelques autres de nos préoccupations.

- Waterfront Toronto a obtenu la propriété et le contrôle d'à peine 1 % des terres qu'elle est responsable de revitaliser; par conséquent, la vision des autres propriétaires domine les décisions concernant l'aménagement du secteur riverain. Les trois administrations et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région demeurent propriétaires de 75 % du secteur riverain aménageable.
- Le mandat d'aménagement de Waterfront Toronto chevauche celui d'autres entités provinciales et municipales. La province n'a pas accordé à la société les pouvoirs de planification et de zonage des terrains. Aux termes de la *Loi sur l'aménagement du territoire*, ces pouvoirs sont exercés par la Ville de Toronto, et Waterfront Toronto s'est servi du plan actuel de la Ville pour orienter l'aménagement du secteur riverain plutôt que de créer son plan directeur ou d'établir une vision d'ensemble.
- Les gouvernements ont approuvé et versé des fonds à Waterfront Toronto en fonction de projets individuels, plutôt que pour la réalisation du mandat général de revitalisation.
- Du montant de 1,5 milliard engagé publiquement pour la revitalisation du secteur riverain, les gouvernements en ont attribué près de 700 millions à d'autres organismes pour d'autres projets.
- Nous avons passé en revue tous les projets de plus de 10 millions de dollars que Waterfront Toronto a directement gérés, et avons constaté que cinq des 13 projets ont coûté 22 % (43 millions de dollars) de plus que le coût estimatif du projet. Nous avons eu de la difficulté à obtenir suffisamment de documents pour comparer les coûts réels des projets par rapport aux estimations de coûts. De plus, Waterfront Toronto n'a pas suffisamment surveillé les projets lorsqu'il a transféré les fonds à d'autres organismes effectuant des travaux d'aménagement. Par

conséquent, un projet a coûté en définitive 55 % (49 millions de dollars) de plus que les estimations initiales.

- Le financement de 1,25 milliard de dollars pour les travaux de protection contre l'inondation des terrains portuaires a été approuvé par les trois administrations à la lumière des estimations préliminaires. On prévoit maintenant que les coûts pour les services de consultants, les frais d'exploitation et d'autres frais seront d'environ 15 millions de dollars de plus que les estimations initiales.
- En mars 2017, Waterfront Toronto a lancé une demande de propositions (DP) pour trouver un partenaire d'innovation et de financement pour le secteur Quayside. Les répondants n'ont eu que six semaines pour répondre à cette DP complexe, alors que dix semaines avaient été accordées pour les projets d'art public pour les terrains de West Don. La société Sidewalk Labs a été retenue comme partenaire d'innovation et de financement. Avant la publication de la DP, Waterfront Toronto a communiqué avec Sidewalk Labs et d'autres soumissionnaires potentiels pour leur fournir de l'information. Cependant, Sidewalk Labs a reçu plus d'information de Waterfront Toronto avant la publication de la DP que les autres parties qui ont répondu à la DP.
- En ce qui concerne le projet de Quayside, des membres du Comité de direction intergouvernemental (le Comité), chargé de la surveillance et de la gouvernance pour Waterfront Toronto, étaient préoccupés par le fait que même si le Comité a été informé lors d'une réunion en 2017 que Waterfront Toronto avait sélectionné à l'interne un soumissionnaire, le nom de celui-ci n'a été communiqué au Comité que cinq jours avant l'annonce publique.
- Le vendredi 13 octobre 2017, le PDG de Waterfront Toronto a présenté l'entente-cadre au conseil d'administration, qui l'a approuvée le lundi 16 octobre 2017, la veille de l'annonce publique. Un comité de trois membres du conseil d'administration de Waterfront Toronto avait reçu auparavant les modalités de l'entente-cadre et rencontré la direction à quelques reprises pendant un mois pour régler des questions. Or, ce comité n'a pas réussi à dégager un consensus sur la décision d'appuyer ou de rejeter le projet.
- Bien que le comité directeur intergouvernemental ait été informé du projet et de la DP, l'entente-cadre définitive signée du 16 octobre 2017 n'a pas été communiquée à tous les ordres de gouvernement avant le 2 novembre 2017.