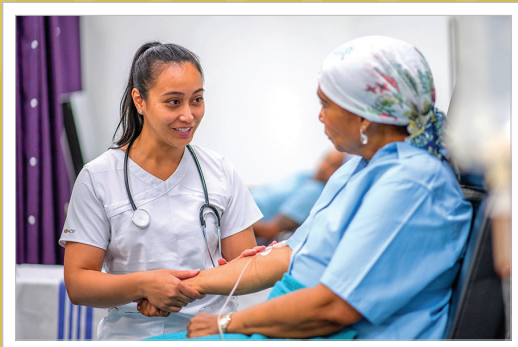




Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

# Rapport annuel 2019

Rapport de suivi de  
recommandations  
antérieures de l'audit



*Volume 4*





## Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

À Son Honneur le Président  
de l'Assemblée législative

À titre de vérificatrice générale, j'ai le plaisir de vous soumettre le Volume 4 du *Rapport annuel 2019* du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, à déposer devant l'Assemblée législative conformément aux dispositions de l'article 12 de la *Loi sur le vérificateur général*.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink, reading "Bonnie Lysyk". The signature is fluid and cursive.

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA

Automne 2019  
Toronto (Ontario)

Une version électronique du rapport est accessible sur Internet à l'adresse [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)

© 2019, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

*This document is also available in English.*

**ISSN 1719-2609 (Imprimé)**

**ISBN 978-1-4868-3966-7 (Imprimé, 2019 ed.) (Volume 4)**

**ISSN 1911-7078 (En ligne)**

**ISBN 978-1-4868-3958-2 (PDF, 2019 ed.) (Volume 4)**

Photos en couverture :

en haut à gauche : © iStockphoto.com/yacobchuk

en haut à droite : © iStockphoto.com/Mooneydriver

au milieu à droite : © iStockphoto.com/Elenathewise

en bas à gauche : © iStockphoto.com/FatCamera

en bas à droite : © iStockphoto.com/WanjaJacob

# Table des matières

<b>Réflexions</b>	5
<b>Résumé</b>	8
<b>Chapitre 1 Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du Rapport annuel 2017</b>	14
Section 1.01 Commission de révision de l'évaluation foncière et Commission des affaires municipales de l'Ontario	17
Section 1.02 Services de traitement du cancer	37
Section 1.03 Centres de santé communautaires	60
Section 1.04 Gestion des situations d'urgence en Ontario	74
Section 1.05 Programmes de soutien agricole	94
Section 1.06 Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité	112
Section 1.07 Services de laboratoire dans le secteur de la santé	127
Section 1.08 Financement et surveillance des conseils scolaires par le Ministère	145
Section 1.09 Programmes publics de médicaments de l'Ontario	159
Section 1.10 Santé publique : prévention des maladies chroniques	174
Section 1.11 Services des biens immobiliers	188
Section 1.12 Gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires	205
Section 1.13 Services d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants	227
Section 1.14 Logement social et abordable	244
Section 1.15 Vers une plus grande obligation de rendre compte – Qualité des rapports annuels	261
Section 1.16 Comptes publics de la province	270
<b>Chapitre 2 Rapports de suivi des rapports spéciaux</b>	
Section 2.01 Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources	280

<b>Chapitre 3</b>	<b>Rapports de suivi publiés par le Comité permanent des comptes publics</b>	284
Section 3.01	Immunisation	287
Section 3.02	Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité	294
Section 3.03	Metrolinx – Adjudication et surveillance des marchés de construction des transports en commun	300
Section 3.04	Comptes publics de la province	306
Section 3.05	Examen de la publicité gouvernementale	309
<b>Chapitre 4</b>	<b>Suivi des recommandations d'audit de 2013 à 2018</b>	311



**Bonnie Lysyk**  
Vérificatrice générale de l'Ontario

# Réflexions

Lorsque nous effectuons des audits de l'optimisation des ressources, nous passons beaucoup de temps avec les organismes que nous auditons – les ministères, les organismes de la Couronne et les organismes du secteur parapublic (comme les hôpitaux, les foyers de soins de longue durée, les conseils scolaires, les universités et les collèges) – à discuter de la façon dont leurs programmes et services sont fournis aux Ontariens et à déterminer s'ils peuvent être offerts de façon plus efficiente, économique et efficace.

Notre travail d'audit aboutit à la publication de rapports d'audit de l'optimisation des ressources qui contiennent des renseignements considérables sur le sujet particulier que nous avons audité. Ces rapports comprennent presque toujours des recommandations visant à améliorer le rendement.

Les rapports sont rédigés de manière à fournir des renseignements utiles aux décideurs de haut niveau du gouvernement et du secteur parapublic qui cherchent à déterminer comment les programmes et services peuvent mieux servir les Ontariens, s'ils sont conformes à la loi et si les ressources utilisées permettent d'obtenir les résultats souhaités en matière de programmes ou de services.

Le cas échéant, nos rapports répondent également à des questions visant à déterminer si les bénéficiaires des fonds publics font l'objet d'une surveillance appropriée et si les sommes

versées sous forme de paiements de transfert, de subventions ou d'autres ententes contractuelles sont utilisées comme prévu. Nos rapports examinent également les pratiques novatrices des programmes et des modèles de prestation ailleurs au Canada, aux États-Unis et souvent dans d'autres administrations comme le Royaume-Uni et l'Australie. Même si nous ne remettons pas en question la politique gouvernementale, nos rapports pourraient faire une analyse critique du statu quo quant à la façon dont la politique gouvernementale a été mise en oeuvre ou exécutée.

Les recommandations sont un élément essentiel de nos rapports d'audit; leur mise en oeuvre est importante pour améliorer de façon positive la prestation rentable des programmes et des services à la population ontarienne. Le processus d'audit vise à obtenir les commentaires et l'accord de la haute direction des entités visées par notre audit avant la finalisation des rapports.

Après le dépôt de nos rapports, nous comprenons que les recommandations contenues dans ces rapports seront mises en oeuvre dans un délai raisonnable, qui peut varier selon la complexité et le travail requis pour appliquer chaque recommandation.

Parfois, les recommandations ne s'appliqueront plus – par exemple, si des changements ont été apportés aux politiques et aux programmes depuis la publication de notre rapport, ou si une autre

mesure a été prise pour obtenir un résultat positif pour le programme ou le service; cette approche est raisonnable et attendue. D'autres recommandations sont mises en oeuvre lentement ou pas du tout, ce qui peut signifier que leurs avantages potentiels sont soit retardés, soit perdus.

Nous publions depuis longtemps des rapports de suivi deux ans après la publication du rapport original pour évaluer les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de nos recommandations. Nous avons toutefois constaté que de nombreuses recommandations datant de plus de deux ans n'avaient pas été mises en oeuvre et que le taux de mise en oeuvre semblait stagner après nos rapports de suivi de deux ans.

Par conséquent, nous avons mis sur pied une équipe il y a trois ans, chargée d'assurer le suivi de nos recommandations datant de plus de deux ans (à commencer par les recommandations de notre *Rapport annuel 2012*). Nous l'avons également fait parce que notre travail d'audit a révélé que les recommandations que nous avons formulées dans le passé devaient souvent être formulées de nouveau parce que les problèmes liés aux programmes et aux services soulevés dans les audits antérieurs n'avaient toujours pas été réglés. Le suivi des recommandations est souvent plus rentable qu'un nouvel audit des mêmes opérations (lorsque les changements ont été minimes). Il est encourageant de constater, grâce à nos travaux de suivi, une augmentation constante des taux de mise en oeuvre des recommandations des années précédentes. Toutefois, la mise en oeuvre doit être plus rapide – il s'est écoulé beaucoup trop d'années avant que des améliorations importantes ne soient apportées à certains programmes et services.

Cette situation est illustrée par notre audit exhaustif du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées dans le **volume 1, chapitre 3, section 3.09** du rapport de cette année, qui souligne encore une fois certains problèmes liés à l'exécution du programme qui auraient pu être réglés plus tôt si nos recommandations des audits de ce programme des années précédentes avaient

été mises en oeuvre. Il y a des avantages qualitatifs et quantitatifs à tirer de la mise en oeuvre plus rapide des recommandations d'audit.

Même si nous avons également noté dans le rapport de cette année que certains ministères, organismes et organisations des secteurs public et parapublic agissent plus rapidement pour mettre en oeuvre la plupart, sinon la totalité, de leurs recommandations, d'autres n'ont mis en oeuvre que quelques recommandations ou prévoient le faire. Nous encourageons ces dernières entités à revoir les recommandations en suspens et à poursuivre leurs discussions avec nous sur la façon dont les programmes et services peuvent bénéficier de leur mise en oeuvre.

En terminant, voici quelques commentaires sur les travaux du Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative de l'Ontario. Tous nos rapports sont renvoyés au Comité dès leur dépôt à l'Assemblée législative. Le Comité peut publier ses propres rapports sur des sujets liés à nos audits, et ceux-ci sont également déposés à l'Assemblée législative.

Nous croyons que le travail du Comité est essentiel pour tenir les ministères, les organismes et les organisations des secteurs public et parapublic responsables de l'amélioration de la prestation des programmes et des services aux Ontariens. Dans la plupart des cas, on donne suite à leurs recommandations et/ou demandes de renseignements. Nous encourageons également la prise de mesures plus rapides et la mise en oeuvre des recommandations du Comité.

## Remerciements

Je tiens à remercier les nombreuses personnes des secteurs public et parapublic qui ont pris part à la préparation des rapports de suivi de cette année.

L'information contenue dans ce volume de notre *Rapport annuel 2019* est le fruit de l'excellent travail accompli par le personnel dévoué de mon Bureau. Une mention spéciale est adressée à M. Richard Kennedy, ancien vérificateur interne



en chef et sous-ministre adjoint de la Division de la vérification interne de l'Ontario, pour sa collaboration et son aide au fil des ans.

Je tiens également à remercier sincèrement M. Rudolph Chiu, vérificateur général adjoint, Santé, Énergie et Justice, qui prendra sa retraite en décembre 2019 après plus de 37 ans de service public à notre bureau. Il a grandement contribué à la formulation de recommandations constructives visant à améliorer la prestation des programmes et des services dans les secteurs public et parapublic dans le but d'informer l'Assemblée législative et l'ensemble de la population ontarienne et d'en profiter.

Nous espérons continuer à servir les députés provinciaux et, par leur entremise, la population de l'Ontario en recommandant des améliorations dans la prestation des programmes et des services dans l'intérêt de la population de l'Ontario.

Cordialement,



Bonnie Lysyk  
Vérificatrice générale de l'Ontario

# Résumé

## Introduction

Le Bureau de la vérificatrice générale mène des missions d'audit portant sur un large éventail de services et de programmes offerts et exécutés par les ministères, les organismes de la Couronne et les organismes du secteur parapublic.

Nous cernons les points à améliorer et nous prenons soin de formuler des recommandations pratiques fondées sur les constatations de notre audit que ces entités peuvent mettre en oeuvre pour améliorer leurs programmes et services à la population ontarienne.

Nous considérons que la détermination des problèmes et la formulation de recommandations ne constituent qu'une première étape : le véritable travail commence lorsque les personnes et entités responsables posent des gestes pour mettre en oeuvre nos recommandations. On comprendra donc qu'un volet important des travaux de notre bureau consiste à faire le suivi des audits passés afin d'évaluer les progrès accomplis au regard des mesures que nous avons recommandées précédemment.

Nos travaux de suivi consistent principalement à tenir des discussions avec les entités que nous avons auditées et à examiner les documents à l'appui qu'elles fournissent. Nous tenons à souligner leur coopération constante afin de nous fournir des rapports d'étape exhaustifs.

Cette année, le présent volume contient les travaux de suivi de nos audits de l'optimisation des ressources de 2017 et du rapport spécial de 2017 intitulé *Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources*, ainsi que les recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative (le Comité) en 2018. De plus, nous avons encore une fois inclus le **chapitre 4**, qui contient nos travaux préliminaires sur toutes les recommandations d'audit émises au cours de la période quinquennale de 2012 à 2016, et les recommandations du Comité de 2015 au début de 2018.

## Chapitre 1 – Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du *Rapport annuel 2017*

Le présent chapitre porte sur 16 rapports de suivi couvrant les audits de l'optimisation des ressources publiés dans notre *Rapport annuel 2017*. Tout comme par les années passées, nous constatons que des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre d'environ 69 % des mesures que nous avons recommandées (66 % en 2018). Nous constatons que 32 % ont été pleinement mises en oeuvre (35 % en 2018).

Nous sommes encouragés par la mise en oeuvre de nos recommandations et par l'amélioration des programmes dans un certain nombre de domaines abordés dans certains chapitres de notre *Rapport annuel 2017*. Par exemple :

- **Chapitre 1.15 Qualité du rapport annuel** – Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait d'importants progrès dans de nombreux domaines, dont la modification de la Directive concernant les organismes et les nominations, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour exiger que les organismes provinciaux régis par un conseil rendent davantage compte des résultats dans leurs rapports annuels. Il a mis en oeuvre 100 % de nos mesures recommandées.
- **Chapitre 1.16 Comptes publics de la province** – Le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont mis en oeuvre 86 % de nos mesures recommandées ou sont en voie de le faire. Par exemple, depuis notre audit, la province a inscrit une provision complète pour moins-value à l'égard de l'actif de retraite net du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et du Régime de retraite du Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario dans ses états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 mars 2018.
- **Chapitre 1.06 Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – surveillance du marché et cybersécurité** – Au 31 août 2019, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), le ministère de l'Énergie et la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) avaient pleinement mis en oeuvre 50 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*, et 33 % sont en cours. Par exemple, depuis notre audit, la SIERE a remplacé le système informatique de la Division de la surveillance.
- **Chapitre 1.02 Services de traitement du cancer** – Le ministère de la Santé (anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) et Action Cancer Ontario ont pleinement mis en oeuvre 49 % de nos mesures recommandées et sont en voie de mettre en oeuvre une autre tranche de 36 %. L'une de ces mesures consistait à élaborer une stratégie afin d'augmenter l'accessibilité des services de radiothérapie pour les patients qui n'habitent pas à proximité d'un centre de radiothérapie. Une autre visait à améliorer le processus de partage d'information sur les pénuries et les stocks de médicaments.  
Malgré les progrès encourageants réalisés à l'égard d'un grand nombre des recommandations figurant dans notre *Rapport annuel 2017*, nous avons aussi noté certains cas où peu de mesures, sinon aucune, ont été prises. Par exemple, bien que des progrès partiels aient été réalisés dans la mise en oeuvre de recommandations, certains ministères n'ont pas été en mesure de fournir les dates auxquelles les recommandations seraient pleinement mise en oeuvre.
- **Chapitre 1.13 Services d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants** – Le ministère des Services à l'enfance et des services sociaux et communautaires (les services aux nouveaux arrivants relevaient auparavant du ministère des Affaires civiles et de l'Immigration) a fait peu de progrès à l'égard de plus de 69 % des mesures que nous avons recommandées. Le Ministère a indiqué qu'il aurait besoin de plus de temps pour mettre en oeuvre les recommandations, notamment pour consigner tous les renseignements pertinents sur les services et les finances dans ses systèmes d'information afin de permettre une surveillance périodique des services et des fournisseurs de services qu'il finance. Il a également indiqué qu'il lui fallait plus de temps pour examiner et évaluer les différences importantes entre les

coûts des fournisseurs de services afin de prendre des mesures lorsque ces coûts ne sont pas raisonnables.

- **Chapitre 1.14 Santé sociale et logement abordable** – Le ministère des Affaires municipales et du Logement avait fait peu ou pas de progrès dans la mise en oeuvre de 58 % des mesures recommandées. Parmi les aspects qui nécessitaient encore beaucoup de travail, mentionnons la collecte et l'analyse de renseignements sur les taux d'inoccupation des logements sociaux, les listes d'attente et les conditions de vie des personnes inscrites sur les listes d'attente afin de permettre la conception des programmes de logement en fonction des besoins réels. La coordination avec les gestionnaires de services municipaux et les ministères des Collèges et Universités, du Travail, de la Formation et du Développement des compétences (anciennement le ministère de l'Enseignement supérieur et du Développement des compétences) et des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (anciennement le ministère des Services sociaux et communautaires) pour soutenir les bénéficiaires d'un logement social qui quittent le logement social et un autre dossier nécessitant beaucoup de travail. D'autres travaux étaient également nécessaires pour exiger que les gestionnaires de services municipaux effectuent des examens et mettent en oeuvre des politiques et procédures afin de s'assurer que les subventions au logement social sont accordées uniquement aux locataires admissibles.
- **Chapitre 1.04 Gestion des situations d'urgence en Ontario** – Au ministère du Solliciteur général (anciennement le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels), peu ou pas de progrès avaient été réalisés dans 44 % des cas. Par exemple, aucun progrès n'avait

été réalisé dans l'examen des besoins des municipalités et de leurs propres pratiques de dotation afin de fournir un niveau de soutien approprié pour aider les municipalités à se préparer aux situations d'urgence.

- **Chapitre 1.08 Financement et surveillance des conseils scolaires par le ministère** – Le ministère de l'Éducation avait fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard de 43 % des mesures que nous avons recommandées. Par exemple, il n'a pas effectué d'examen complet de sa formule de financement, y compris tous les volets des subventions et les points de référence.

## Chapitre 2 – Rapports de suivi des rapports spéciaux

Au 10 juin 2019, le gouvernement avait pleinement mis en oeuvre les deux mesures que nous avons recommandées dans notre Rapport spécial de 2017 intitulé *Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources*. Ainsi, depuis notre audit, la province a comptabilisé les répercussions financières totales sur ses états financiers consolidés de la réduction des tarifs d'électricité prévue en vertu de la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables*. Ce changement a permis au Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario d'exprimer une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés pour l'exercice 2017-2018 – la première opinion sans réserve après deux ans d'opinion avec réserve.

## Chapitre 3 – Suivi des rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) est actuellement composé de députés des deux partis ayant un statut officiel à l'Assemblée législative (le Parti progressiste-conservateur et

le Nouveau Parti démocratique) et d'un député du Parti libéral, et il est appuyé par un greffier du Comité et des chercheurs législatifs. Les membres du Comité sont déterminés à améliorer les programmes et services gouvernementaux offerts à la population de l'Ontario et financés par celle-ci. En plus de tenir des audiences sur certains chapitres et sections de nos rapports annuels et sur certains rapports spéciaux, le Comité formule des observations et des recommandations dans ses propres rapports, ce qui favorise d'autant plus les changements positifs au sein des entités que nous auditons.

Le **chapitre 3** du présent rapport comprend les suivis que nous avons effectués sur les recommandations du Comité dans cinq rapports qu'il a déposés en avril et en mai 2018. Nous constatons toujours que le gouvernement et les organismes du secteur public continuent de donner suite de façon positive aux travaux du Comité. Dans l'ensemble, 63 % des mesures recommandées ou des demandes d'information formulées par le Comité dans ces cinq rapports ont été pleinement mises en oeuvre ou satisfaites. En particulier, Metrolinx a répondu aux 15 demandes d'information du Comité présentées en lien avec la **section 3.03 Metrolinx – Adjudication et surveillance des marchés de transport en commun**.

En ce qui concerne le rapport de suivi de la **section 3.01 Immunisation**, les mesures prises étaient limitées. Des 18 mesures recommandées par le Comité, le ministère de la Santé n'a pleinement mis en oeuvre que 3,5 d'entre elles et en était à mettre en oeuvre 7 autres. Il a fait peu ou pas de progrès dans la mise en oeuvre de 3 mesures et nous a informés qu'il ne mettra pas en oeuvre les 4,5 autres mesures recommandées par le Comité, soit 25 % d'entre elles.

## Chapitre 4 – Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2018

### Suivi des recommandations d'audit formulées par le Bureau du vérificateur général de 2012 à 2016

Le présent chapitre marque la troisième année où notre Bureau a effectué un suivi des audits de l'optimisation des ressources au-delà de notre travail de suivi initial après deux ans. Cette année, nous avons fait le suivi des rapports d'audit publiés en 2012, 2013, 2014 et 2015, ainsi qu'en 2016.

Nous avons constaté que le taux de mise en oeuvre des mesures recommandées les années précédentes augmentait généralement avec le temps. L'an dernier, dans notre *Rapport annuel 2018*, nous avons indiqué que le taux de mise en oeuvre des 869 mesures recommandées qui devraient être instaurées sur 4 ans, soit de 2012 à 2015, était de 59 %. En 2019, le taux de mise en oeuvre est passé à 63 %. Les ministères, organismes, organismes gouvernementaux et organismes du secteur parapublic ont indiqué que 26 % des mesures recommandées seront mises en oeuvre au cours des prochaines années. Si elles sont instaurées, le taux prévu de mise en oeuvre des mesures recommandées entre 2012 et 2015 sera de 89 %. Bien que l'augmentation continue de la mise en oeuvre soit encourageante, nous croyons toujours que le taux de mise en oeuvre pourrait être meilleur pour que les programmes et services puissent profiter plus rapidement de l'incidence des changements recommandés.

Cette année, nous avons ajouté les recommandations de 2016 et faisons maintenant le suivi de cinq années de recommandations antérieures. Des 1 251 mesures recommandées dans nos rapports annuels de 2012 à 2016 dont nous nous attendions qu'elles soient mises en oeuvre, 56 % l'ont été pleinement, et les ministères, les organismes gouvernementaux et les organismes du secteur parapublic nous ont informés que 29 % étaient en voie de mise en oeuvre, pour un taux de

mise en oeuvre prévu de 85 % (voir la **figure 1** du **chapitre 4**).

Le taux global de mise en oeuvre des mesures recommandées de 2012 à 2016 couvre les ministères, les organismes, les organismes gouvernementaux et les organismes du secteur parapublic qui ont mis en oeuvre la plupart des recommandations, ainsi que certains qui n'en ont mis en oeuvre que quelques-unes.

Les entités visées par plus de 30 mesures recommandées – les hôpitaux psychiatriques, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Metrolinx, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce et le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, nombre d'hôpitaux, certains conseils scolaires, certaines universités, les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les centres de santé mentale pour enfants et jeunes – ont mis en oeuvre plus de 70 % des mesures recommandées dans nos rapports annuels de 2012 à 2016.

Par contre, le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences n'avait mis en oeuvre que 25 % des mesures recommandées, toutes celles visant le rapport de 2016 d'Emploi Ontario étaient en suspens; le Ministère a aussi indiqué qu'il était en train de mettre en oeuvre la majorité des autres mesures recommandées. Par ailleurs, le ministère de la Santé n'avait mis en oeuvre que 33 % de toutes les mesures recommandées, ajoutant qu'il est en train de mettre en oeuvre la plupart des autres recommandations.

Aux fins d'analyse, nous avons réparti les mesures recommandées en suspens en fonction de ce que considérons comme des délais raisonnables de mise en oeuvre pour les ministères et les organismes : deux ans (à court terme) ou cinq ans (à long terme).

Le pourcentage de mesures recommandées à court terme en suspens a diminué par rapport à l'an dernier. Toutefois, le pourcentage de mesures encore en suspens s'élevait à 25 % des 60 mesures recommandées en 2012; à 29 % des

74 mesures recommandées en 2013; à 22 % des 60 mesures recommandées en 2012, à 22 % des 215 mesures recommandées en 2014; à 41 % des 201 mesures recommandées en 2015 et à 52 % des 303 mesures recommandées en 2016 (voir la **figure 4** du **chapitre 4**). Compte tenu de leur nature, nous nous serions attendus à ce que toutes les recommandations à court terme formulées dans nos rapports annuels de 2012 à 2016 soit maintenant en place.

D'après notre examen de toutes les mesures recommandées de 2012 à 2016, nous avons constaté que le taux de mise en oeuvre des mesures visant les rapports publics était le plus faible. Les autres types de recommandations dont les taux de mise en oeuvre sont faibles ont trait à l'accès aux soins et aux services (voir la **figure 6** du **chapitre 4**).

### Suivi des recommandations émises par le Comité permanent des comptes publics de 2015 au début de 2018

Au 31 mars 2019, 59 % des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics entre mars 2015 et mars 2018 avaient été entièrement mises en oeuvre par les ministères, les organismes, les organismes gouvernementaux et les organismes du secteur parapublic, et 25 % étaient en voie de l'être, pour un taux de mise en oeuvre prévu de 84 % (voir la **figure 7** du **chapitre 4**).

Des 29 ministères, organismes, organismes gouvernementaux et organismes du secteur parapublic qui ont fait l'objet des rapports du Comité déposés entre mars 2015 et mars 2018, 9 entités ont pleinement mis en oeuvre toutes les recommandations et demandes d'information du Comité ou leur ont pleinement donné suite : le ministère des Collèges et des Universités, le ministère de l'Infrastructure, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, Infrastructure Ontario, Ontario Power Generation, Condition féminine, Rouge Valley Health Partners – Lakeridge Health and Scarborough Hospital

et l'Université McMaster. Deux organisations avaient mis en oeuvre moins de 25 des mesures recommandées, soit le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences

(toutes les mesures en suspens proviennent du rapport d'Emploi Ontario publié en 2017) et le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce.

# Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du *Rapport annuel 2017*

## Résumé

Nous avons l'habitude de formuler des recommandations précises dans nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources, et de demander aux ministères et aux organismes de la Couronne et du secteur parapublic de répondre par écrit à chaque recommandation, et nous présentons leurs réponses dans notre Rapport annuel. Deux ans après avoir publié les recommandations et les réponses connexes, nous faisons le suivi des mesures prises. Les ministères et les organismes de la Couronne et du secteur parapublic sont responsables de la mise en oeuvre des recommandations formulées par notre bureau; notre rôle consiste à formuler de façon indépendante une conclusion sur les progrès réalisés par l'entité auditée au titre de la mise en oeuvre des mesures contenues dans chaque recommandation.

Dans chacun des rapports de suivi du présent chapitre, nous fournissons des renseignements généraux sur les audits de l'optimisation des ressources dont il est fait état au **chapitre 3** de notre *Rapport annuel 2017* et nous décrivons l'état des mesures qui ont été prises pour donner suite à nos recommandations depuis lors, tel que signalé par la direction.

Nous effectuons nos travaux de suivi et nous rendons compte des résultats conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe émises par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance des Comptables professionnels agréés du Canada. Notre bureau se conforme à la Norme canadienne de contrôle qualité. Nous nous conformons aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie professionnelle des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre suivi consiste principalement à demander des renseignements aux représentants du gouvernement, des ministères ou des entités du secteur parapublic concernés, à discuter avec eux et à examiner certains documents justificatifs. Dans quelques cas, les auditeurs internes nous ont aidés à nous acquitter de ces travaux.

De par leur nature et le moment où elles sont appliquées, les procédures exécutées dans le cadre de ces travaux varient par rapport à celles associées à une mission d'assurance qui débouche sur un niveau d'assurance raisonnable, comme un audit, et elles ont une portée plus limitée. Comme il ne s'agit



pas d'un audit, nous ne pouvons affirmer avec un degré de certitude élevé que les mesures correctives décrites ont été mises en oeuvre de façon efficace. Les mesures prises ou prévues pourront être examinées et exposées de façon plus détaillée dans le cadre d'audits futurs. Nous tiendrons compte des rapports d'étape dans nos décisions à savoir s'il convient ou non de mener des audits portant sur les mêmes domaines.

En ce qui concerne la mise en oeuvre des recommandations suivies, nous n'avons reçu aucun commentaire qui pourrait nous porter à croire que les déclarations de la direction de l'entité concernant l'état d'avancement ne présentent pas de façon équitable, à tous égards importants, les progrès réalisés au chapitre de la mise en oeuvre des recommandations.

Comme le montre la **figure 1**, des progrès ont été réalisés en vue de mettre en oeuvre 69 % des mesures que nous avons recommandées, y compris 32 % d'entre elles qui ont été pleinement mises en oeuvre. Les ministères qui ont fait le plus de progrès dans la pleine mise en oeuvre de nos recommandations de 2017 comprennent le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor concernant notre rapport Vers une plus grande obligation de rendre compte – Qualité des rapports annuels et notre audit des Comptes publics de la province; le ministère de la Santé (autrefois le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) de concert avec Santé Ontario (autrefois Action Cancer Ontario) concernant notre audit des Services de traitement du cancer;

et le ministère de l'Énergie concernant notre audit de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité.

Toutefois, les progrès ont été limités ou nuls pour 26 % des mesures recommandées. Le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires a fait peu ou pas de progrès au chapitre de la mise en oeuvre de 70 % des mesures recommandées dans notre audit des Services d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants; le ministère des Affaires municipales et du Logement a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 58 % des recommandations découlant de l'audit portant sur les logements sociaux et abordables; et le ministère du Solliciteur général (qui était le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels au moment de notre audit de 2017), a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 44 % des mesures recommandées dans notre audit de la gestion des situations d'urgence en Ontario. Par exemple, le Ministère n'avait fait aucun progrès dans la réalisation d'un examen des besoins des municipalités et de ses propres pratiques de dotation afin d'obtenir un niveau approprié de financement pour aider les municipalités à se préparer aux situations d'urgence.

Sept (2 %) des mesures que nous avons recommandées ne s'appliquent plus et 10 (2 %) ne seront pas mises en oeuvre. Des renseignements plus détaillés sont présentés dans les sections qui suivent la **figure 1**.

**Figure 1 : État global de la mise en oeuvre des recommandations formulées dans notre Rapport annuel 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section du rapport	# de mesures recommandées		État des mesures recommandées				
	# rec.	# de mesures recommandées	Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
1.01 Commission de révision de l'évaluation foncière et Commission des affaires municipales de l'Ontario	13	24	8	8	3	4	1
1.02 Services de traitement du cancer	18	33	16	12	5	0	0
1.03 Centres de santé communautaire	9	22	5	13	4	0	0
1.04 Gestion des situations d'urgence en Ontario	14	39	6	14	17	2	0
1.05 Programmes de soutien agricole	14	20	4	10	5	1	0
1.06 Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité	18	24	12	8	1	0	3
1.07 Services de laboratoire dans le secteur de la santé	12	25	7	13	4	0	1
1.08 Financement et surveillance des conseils scolaires par le Ministère	15	23	3	9	10	1	0
1.09 Programmes publics de médicaments de l'Ontario	10	20	5	12	2	0	1
1.10 Santé publique : Prévention des maladies chroniques	11	22	7	14	1	0	0
1.11 Services de gestion immobilière	13	28	9	10	9	0	0
1.12 Gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires	11	23	9,25	5	8,5	0,25	0
1.13 Services d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants	10	23	2,5	4,5	16	0	0
1.14 Logements sociaux et abordables	15	24	5	3	14	2	0
1.15 Vers une plus grande obligation de rendre compte - Qualité des rapports annuels	5	10	10	0	0	0	0
1.16 Comptes publics de la province	10	14	10	2	1	0	1
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>374</b>	<b>118,75</b>	<b>138,5</b>	<b>99,5</b>	<b>10,25</b>	<b>7</b>
<b>%</b>	<b>—</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

# Commission de révision de l'évaluation foncière et Commission des affaires municipales de l'Ontario

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.01 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	2	1			
Recommandation 2	1	1				
Recommandation 3	3	2	1			
Recommandation 4	1				1	
Recommandation 5	1				1	
Recommandation 6	1			1		
Recommandation 7	4	1	2		1	
Recommandation 8	2	1	1			
Recommandation 9	3	1	2			
Recommandation 10	1			1		
Recommandation 11	2		1			1
Recommandation 12	1				1	
Recommandation 13	1			1		
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

## Conclusion globale

Au 28 juin 2019, le ministère du Procureur général (le Ministère) et Tribunaux décisionnels Ontario (auparavant, les Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario) avaient pleinement mis en oeuvre 33 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Ils avaient également réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 33 % des mesures recommandées.

Notamment, le Ministère et Tribunaux décisionnels Ontario avaient pleinement mis en oeuvre les recommandations relatives à l'établissement d'une cible pour le règlement, par la Commission de révision de l'évaluation foncière, des appels relatifs à des biens-fonds non résidentiels ainsi qu'à la mesure des résultats atteints par rapport à la cible en question. Au moment de notre suivi, la Commission de révision de l'évaluation foncière avait fixé une cible de règlement de 85 % des appels portant sur des biens-fonds non résidentiels dans un délai de 135 semaines suivant la date d'ouverture du cas. Son système de gestion de cas produit un rapport qui permet au personnel de faire le suivi du nombre d'appels où une décision a été rendue à l'intérieur de cette période.

Le Tribunal d'appel de l'aménagement local (auparavant, la Commission des affaires municipales de l'Ontario) a lui aussi mis pleinement en oeuvre une mesure recommandée consistant à offrir davantage de formation à ses membres sur la manière de rendre des décisions dans les limites de leur compétence et de prévenir toute perception de partialité. En 2018-2019, ce tribunal a tenu sept séances de formation, auxquelles ont assisté en moyenne environ 94 % de ses membres.

Toutefois, le Ministère et Tribunaux décisionnels Ontario ont fait peu de progrès, voire aucun, en ce qui touche la mise en oeuvre d'une des mesures recommandées, soit celle qui consiste à examiner les situations où les membres dépassent

fréquemment le délai cible pour rendre leurs décisions, et à apporter les correctifs nécessaires afin de réduire les retards.

De plus, le Ministère et Tribunaux décisionnels Ontario ne mettront pas en oeuvre 17 % des mesures recommandées, entre autres la tenue d'une analyse coûts-avantages de la mise en place de services d'enregistrement audio des audiences de la Commission de révision de l'évaluation foncière et du Tribunal d'appel de l'aménagement local, ainsi que le suivi et l'analyse du temps réellement consacré par les membres à leurs différentes tâches. La Commission de révision de l'évaluation foncière et le Tribunal d'appel de l'aménagement local ont cité comme principaux motifs expliquant la décision de ne pas mettre en oeuvre ces mesures les changements organisationnels au niveau de Tribunaux décisionnels Ontario ainsi que des contraintes d'ordre financier. Le Bureau de la vérificatrice générale est d'avis que le Ministère et Tribunaux décisionnels Ontario devraient continuer de se pencher sur des moyens possibles de mettre en oeuvre ces recommandations.

L'une des mesures recommandées ne s'applique plus en raison d'une modification législative apportée récemment dans le cadre du projet de loi 108, modification qui a conféré aux tribunaux d'appel le pouvoir d'établir de nouvelles règles sur le recours obligatoire à la médiation. Cela signifie qu'il n'est plus nécessaire de fixer un pourcentage cible de recours à la médiation, comme nous le recommandions à l'époque à la suite de notre audit.

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

## Contexte

Notre audit de 2017 portait sur les activités de la Commission de révision de l'évaluation foncière et de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, qui faisaient à l'époque partie de Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement

du territoire Ontario, et qui avaient comme mandat d'arbitrer des différends relatifs à des biens-fonds.

Depuis cette évaluation, les deux organisations ont fait l'objet de changements de grande envergure. D'abord, une loi promulguée le 3 avril 2018 portait le remplacement de la Commission des affaires municipales de l'Ontario par le Tribunal d'appel de l'aménagement local. Ensuite, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario est devenue la Division de l'environnement et de l'aménagement du territoire de Tribunaux décisionnels Ontario, nouvelle entité constituée le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Tant la Commission de révision de l'évaluation foncière que le Tribunal d'appel de l'aménagement local relèvent désormais de la Division de l'environnement et de l'aménagement du territoire de Tribunaux décisionnels Ontario.

### Commission de révision de l'évaluation foncière (la Commission de révision)

Les appels entendus par la Commission de révision portent principalement sur des évaluations et des classifications de biens-fonds résidentiels et non résidentiels effectuées par la Société d'évaluation foncière des municipalités, qui évalue et classe tous les biens-fonds en Ontario. Les décisions de cette société ont une incidence sur le montant de l'impôt foncier payable aux municipalités par les propriétaires de biens-fonds, et ces propriétaires ont la possibilité de porter une évaluation en appel devant la Commission de révision.

Nos préoccupations concernant la Commission de révision étaient les suivantes :

- Malgré la baisse du nombre total d'appels reçus depuis 2009, la Commission affichait, en date de mars 2017, un arriéré d'environ 16 600 appels en instance.
- Les retards dans l'arbitrage des appels relatifs à des évaluations foncières de montant élevé nuisaient à la capacité de gestion financière des petites municipalités, car les impôts

fonciers provenant des biens-fonds en cause représentaient une part importante de leur assiette fiscale.

- Les membres de la Commission se fondaient sur leur jugement professionnel et sur la preuve soumise pour rendre soit une décision orale à la fin d'une audience, soit une décision écrite à une date ultérieure. Environ 80 % des décisions étaient rendues oralement, et, contrairement aux décisions écrites, elles ne faisaient pas l'objet d'un examen d'assurance de la qualité par les pairs.
- La *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* prévoit que la sélection des membres d'un tribunal doit se faire selon un processus concurrentiel fondé sur le mérite. Toutefois, nous avons constaté que des membres de la Commission nommés en 2014 avaient obtenu une note peu élevée lors d'un concours de recrutement.

### Commission des affaires municipales de l'Ontario (la Commission des affaires municipales)

La Commission des affaires municipales entendait des appels portant principalement sur des questions liées à l'aménagement du territoire, comme des modifications de plans officiels et de règlements de zonage de municipalités, ou encore sur des dérogations mineures.

Déposé par le gouvernement en mai 2017, le projet de loi 139 (adopté en décembre 2017 et promulgué le 3 avril 2018) abrogeait la *Loi sur la Commission des affaires municipales de l'Ontario* et la remplaçait par la *Loi de 2017 sur le Tribunal d'appel de l'aménagement local*. La Commission des affaires municipales de l'Ontario est en outre devenue le Tribunal d'appel de l'aménagement local (le Tribunal d'appel).

À l'époque de notre audit, en 2017, l'une des préoccupations importantes des municipalités

tenait au fait que l'ancienne Commission outrepassait parfois les limites de sa compétence en renversant arbitrairement des dispositions de leurs plans officiels en se fondant sur des interprétations inappropriées de la *Loi sur l'aménagement du territoire*. Des représentants de plusieurs municipalités nous ont déclaré avoir dépensé des millions de dollars à même les fonds publics pour défendre leurs plans officiels déjà approuvés par les membres de leur conseil élu et par la province.

Depuis notre audit de 2017, la nouvelle *Loi de 2017 sur le Tribunal d'appel de l'aménagement local* a donné lieu à une modification importante en établissant que le Tribunal d'appel peut renverser une décision de planification de l'aménagement du territoire des municipalités uniquement si la décision ne respecte pas les politiques provinciales ou les plans municipaux.

Toutefois, le 6 juin 2019, le gouvernement de l'Ontario a adopté le projet de loi 108, qui a annulé cette restriction et a élargi l'éventail de décisions pouvant être renversées par le Tribunal d'appel.

Voici certaines des constatations faites lors de notre audit de 2017 de l'ancienne Commission des affaires municipales :

- Dans la majorité des cas, les audiences étaient tenues par un seul membre de la Commission. En outre, celle-ci n'offrait pas de services d'enregistrement audio des audiences pour pouvoir mener des examens internes ou externes.
- En 2016-2017, seulement 44 % des appels concernant des dérogations mineures ont été entendus par la Commission dans les 120 jours suivant la réception d'une demande d'appel complète, ce qui est bien inférieur à son objectif de 85 %. Pour ce qui est des dossiers complexes réglés en 2015-2016 (soit l'exercice le plus récent pour lequel des données étaient accessibles), le temps écoulé entre le dépôt de l'appel et la clôture du dossier allait de 10 mois à près de 7 ans.
- La Commission des affaires municipales n'a pas fait d'analyse afin de déterminer si elle

disposait d'un nombre suffisant de membres pour venir à bout de sa charge de travail et réduire les retards dans la tenue des audiences et le règlement des appels. Même si 80 % des décisions ont été rendues dans les 60 jours suivant la fin de l'audience, il a fallu attendre près d'un an dans beaucoup d'autres cas.

- Nous avons constaté que l'embauche de membres de la Commission en 2016 n'était pas étayée par une documentation suffisante.

Notre rapport contenait 13 recommandations préconisant 24 mesures pour donner suite aux constatations issues de notre audit.

Le ministère du Procureur général et Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario s'étaient engagés à prendre des mesures en réponse à nos préoccupations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre le 1<sup>er</sup> avril et le 28 juin 2019. Nous avons obtenu du ministère du Procureur général et de Tribunaux décisionnels Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 31 octobre 2019, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### Commission de révision de l'évaluation foncière (la Commission de révision)

Certains propriétaires attendent des années avant que leur appel d'une évaluation foncière soit réglé

#### Recommandation 1

Pour contribuer au règlement rapide des appels, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit :

- *mettre en application ses nouveaux délais ainsi que ses nouvelles politiques et procédures, que toutes les parties à un appel devront respecter;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que, malgré une diminution notable du nombre total d'appels portant sur des biens-fonds résidentiels depuis 2009, la Commission de révision de l'évaluation foncière avait de la difficulté à éliminer l'arriéré d'appels à traiter, ce qui tenait en partie à une gestion inefficace de la charge de travail. Par exemple, la Commission de révision a voulu mettre en application une exigence de tenue d'une conférence préparatoire dans les 18 mois suivant le dépôt de tous les appels relatifs à des biens-fonds non résidentiels. Toutefois, la Commission n'a ni appliqué ce délai ni établi de conséquences en cas de non-conformité.

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2017, la Commission de révision a mis en oeuvre une nouvelle stratégie de gestion des cas dans le but de gérer tous les appels en instance à ce moment (appels existants) et tous les nouveaux appels déposés au cours du cycle d'évaluation de 2017 à 2020. Dans le cadre de cette stratégie, les règles et les processus suivants ont été établis :

- La Commission de révision établit un échéancier standard pour l'inscription au rôle et l'examen de chaque appel, qui exige que les parties à l'appel exécutent certaines tâches après la date de début d'examen de l'appel, notamment :
  - échanger des documents et divulguer les données probantes;
  - tenir une rencontre de règlement obligatoire sans participation de la Commission de révision;
  - présenter le procès-verbal de règlement, le cas échéant;
  - présenter des éléments de preuve en préparation d'une conférence en vue d'un règlement, ou d'une audience de la

Commission de révision si les parties ne peuvent parvenir à un règlement.

- Avant le 1<sup>er</sup> avril 2017, les parties n'avaient aucun soutien pour organiser leurs activités, et aucune des parties n'avait de contrôle sur la manière d'exécuter les tâches requises. Depuis la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie, la Commission de révision exige des parties qu'elles prennent des mesures bien précises à l'intérieur d'échéanciers établis. La Commission de révision assure le respect des échéanciers par voie administrative en faisant en sorte que le traitement des appels se déroule en fonction du calendrier préétabli, même en cas de retard dans l'exécution de certaines tâches. Le fait de ne pas respecter le calendrier peut donner lieu au rejet d'un appel ou à une décision reposant sur les meilleures données probantes disponibles.
- *réduire le plus possible le nombre d'appels du cycle d'évaluation foncière de 2017-2020 qui demeurent en instance;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2023.**

#### Détails

Nous avons indiqué dans notre rapport d'audit de 2017 que, en date de mars 2017, il y avait 16 601 appels en instance devant la Commission de révision, ce qui était près de trois fois plus élevé que la cible de 5 830. De ces 16 601 appels, 14 790 étaient en instance depuis 4 ans ou moins. Les 1 811 autres appels étaient en instance depuis plus de 4 ans, dont 564 l'étaient depuis une période allant de 8 à 19 ans.

Depuis notre audit, la Commission de révision a été en mesure de ramener le nombre d'appels en instance de 16 601 en mars 2017 à 5 237 en mars 2019. Relativement au cycle d'évaluation foncière de 2017-2020, au 31 mars 2019, la Commission de révision avait reçu environ 31 200 appels, dont quelque 23 200 (74 % approximativement) demeuraient en instance. Sur l'ensemble des appels reçus, environ 2 600 avaient

trait à des biens-fonds résidentiels, dont à peu près 260 (10 %) demeuraient en instance, tandis que 28 700 appels portaient sur des biens-fonds résidentiels, dont en gros 22 900 (80 %) étaient encore en instance.

En octobre 2018, la Commission de révision a fixé de nouvelles cibles pour les appels portant sur des biens-fonds résidentiels et non résidentiels :

- La cible fixée par la Commission de révision dans le cas des appels relatifs à des biens-fonds résidentiels consiste à régler 85 % de ces appels dans les 40 semaines suivant la date de leur inscription au rôle. Au 31 mars 2019, la Commission de révision avait dépassé cette cible, réglant 93 % des appels à l'intérieur de 40 semaines.
- La cible applicable aux appels portant sur des biens-fonds non résidentiels consiste à régler 85 % de ces appels dans les 135 semaines (soit environ deux ans et demi) suivant leur inscription au rôle. La Commission de révision prévoit que l'inscription au rôle des nouveaux appels reçus pour le cycle d'évaluation foncière de 2017-2020 aura lieu entre novembre 2017 et décembre 2020, ce qui signifie que, conformément à la cible établie, la Commission de révision devrait avoir réglé une portion substantielle des appels du cycle d'évaluation foncière de 2017-2020 d'ici juillet 2023.
- *évaluer le rapport coûts-avantages associé à l'utilisation de technologies nouvelles, par exemple le règlement de différends en ligne et l'entreposage de l'information et des preuves relatives aux appels sous forme électronique, et prendre des mesures pour pouvoir recourir à ces technologies lorsque cela est justifié.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2017 que d'autres administrations publiques utilisaient

des technologies de pointe qui pourraient aider la Commission de révision à gérer plus efficacement les dossiers d'appel. À titre d'exemple, la commission de révision de l'évaluation foncière de la ville de Calgary propose aux utilisateurs un portail électronique leur permettant de déposer et de gérer leurs appels relatifs à des évaluations de biens-fonds ou à des évaluations commerciales. Bien que l'Ontario permette aux utilisateurs de déposer des appels par voie électronique, le portail électronique de la ville de Calgary offre aussi aux utilisateurs la possibilité de divulguer leurs données probantes, de demander des reports, de soumettre des demandes de retrait et d'avoir accès à la décision de la commission, tout cela à partir du même portail protégé par mot de passe. Le règlement des différends en ligne est l'un des outils utilisés par la Property Assessment Appeal Board en Colombie-Britannique : les parties à l'appel communiquent entre elles à partir d'une plateforme en ligne protégée et s'efforcent de résoudre leur différend, la commission remplissant un rôle de facilitation.

Vers le milieu de 2018, la Commission de révision a fait appel aux services de l'organisme d'appel de la Ville de Toronto pour en apprendre davantage sur l'utilisation des technologies par cette dernière pour la gestion des cas. Par la suite, la Commission de révision a mis en place un processus de dossiers d'audience électroniques (c'est-à-dire non imprimés), qui sert à organiser et à conserver sous forme électronique dans ses serveurs tous les documents relatifs à un dossier d'appel. Les membres de la Commission peuvent ensuite consulter ces documents à partir d'un ordinateur fourni par cette dernière. Ce processus a été pleinement mis en œuvre le 31 janvier 2019. La Commission de révision s'est également penchée sur une fonctionnalité de règlement des différends en ligne, mais elle estimait au moment de notre suivi que cela ne constituait pas une solution viable.



## Les statistiques annuelles publiées sur la charge de travail ont été surestimées pendant de nombreuses années

### Recommandation 2

*Pour que le public reçoive des renseignements complets et pertinents, et pour qu'elle puisse disposer de renseignements utiles afin d'étayer ses décisions, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit expliquer comment les statistiques existantes ont été établies et présenter dans son rapport annuel des chiffres qui sont plus représentatifs de sa charge de travail.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Nous avons noté lors de notre audit de 2017 que Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, ainsi qu'il s'appelait à l'époque, produisait dans ses rapports annuels des statistiques qui surestimaient sa charge de travail. En effet, pour calculer sa charge de travail, l'organisme faisait la somme des appels initiaux et des appels « présumés », soit les appels qui n'ont pas été tranchés au cours de l'année de leur dépôt et qui sont réputés être intentés de nouveau. Ainsi, un appel déposé la première année d'un cycle de quatre ans qui n'a pas été tranché avant la quatrième année du cycle est compté quatre fois.

Nous avons établi que, en raison de cette pratique, les chiffres présentés dans les rapports annuels étaient nettement surestimés – dans une proportion atteignant 507 % en 2015-2016. La Commission de révision a fourni dans son rapport annuel une explication concernant l'exigence législative ayant trait aux appels présumés, mais cette explication n'était pas assortie de chiffres ou d'indications en ce qui touche l'incidence des appels présumés sur la charge de travail.

Nous avons constaté lors de notre suivi que, dans son rapport annuel de 2017-2018, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario avait commencé à fournir des

renseignements additionnels sur la charge de travail de la Commission de révision, notamment :

- la répartition du nombre total d'appels entre les appels initiaux et les appels présumés pour l'exercice 2017-2018;
- la répartition du nombre de biens-fonds dont l'évaluation faisait l'objet d'un appel à la fin de l'exercice par type de dossier (biens-fonds résidentiels et non résidentiels);
- la charge de travail découlant des appels relatifs aux impôts pour l'exercice 2017-2018.

À compter de 2018-2019, la Commission de révision rendra compte de ses activités et de sa charge de travail dans le rapport annuel de Tribunaux décisionnels Ontario; le rapport annuel de ce dernier n'était pas encore prêt au moment de notre suivi, en juin 2019.

## L'évaluation du rendement d'ensemble de la Commission de révision doit être améliorée

### Recommandation 3

*Pour assurer une meilleure évaluation de ses activités principales, une meilleure reddition de comptes à ce sujet et une plus grande transparence envers le public, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit :*

- fixer une cible raisonnable de règlement des appels relatifs à des biens non résidentiels, et utiliser cette cible pour mesurer ses résultats;

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Nous avons indiqué en 2017 que la Commission de révision mesurait son rendement selon différents paramètres, mais que cela n'incluait pas le délai de règlement des appels relatifs à des biens-fonds non résidentiels, qui constituent la plus grande partie de sa charge de travail.

Ainsi que cela est mentionné relativement à la deuxième mesure que comporte la **recommandation 1**, en octobre 2018, la Commission de révision a fixé une nouvelle cible

consistant à régler 85 % des appels portant sur des biens-fonds non résidentiels dans les 135 semaines suivant la date d'inscription de l'appel. La Commission a commencé à ce moment à faire le suivi de ses résultats par rapport à la cible en question, et son système de gestion de cas produit un rapport permettant au personnel de connaître le nombre d'appels où une décision a été rendue à l'intérieur de ce délai.

- *présenter d'autres paramètres du rendement pouvant être mesurés de façon distincte entre les appels relatifs à des biens-fonds résidentiels et ceux qui ont trait à des biens-fonds non résidentiels, par exemple la satisfaction des utilisateurs, le coût moyen par appel et le délai moyen de traitement des appels, ainsi que cela a été suggéré par le ministère du Procureur général;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Nous avons souligné dans le cadre de notre audit de 2017 que la Commission de révision pourrait utiliser d'autres paramètres de mesure du rendement, comme la satisfaction des utilisateurs et le coût par appel. En 2015, le ministère du Procureur général avait suggéré à tous les tribunaux d'adopter ces paramètres afin qu'ils soient plus à même d'évaluer leur rendement. Toutefois, la Commission de révision ne publiait pas de données relatives aux paramètres en question au moment de notre audit.

Vers la fin de 2017, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario a fait l'essai d'une enquête sur la satisfaction du public portant sur ses quatre commissions (dont la Commission de révision) et l'un de ses tribunaux. Les résultats d'ensemble ont été les suivants :

- plus de 75 % des répondants étaient très satisfaits, satisfaits ou plutôt satisfaits des services reçus;
- plus de 85 % avaient dit que la décision écrite reçue était très facile, facile ou plutôt facile à comprendre;

- environ 85 % étaient tout à fait d'accord, d'accord ou plutôt d'accord avec l'énoncé selon lequel les membres de la commission pertinente les avaient aidés à comprendre le déroulement des travaux durant l'audience ou la médiation;
- plus de 85 % des répondants ayant eu des rapports avec un membre du personnel étaient tout à fait d'accord, d'accord ou plutôt d'accord avec l'énoncé selon lequel le membre du personnel les avait aidés à comprendre le déroulement des travaux durant l'audience ou la médiation.

Environ 10 % des répondants avaient eu des rapports avec la Commission de révision, et 86 % avaient fait affaire avec la Commission des affaires municipales de l'Ontario. Toutefois, les résultats de l'enquête ont été agrégés, de sorte qu'ils ne fournissaient pas d'indication spécifique à une commission ou à un tribunal donné. Au moment de notre suivi, la Commission de révision examinait sa stratégie de mesure de la satisfaction des utilisateurs dans le contexte de la mise sur pied de Tribunaux décisionnels Ontario à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, et elle prévoyait avoir achevé cet examen d'ici la fin de 2019.

En ce qui a trait à la présentation d'information sur le coût par appel, il n'y a pas eu de travaux en ce sens depuis notre audit de 2017. Cependant, le Ministère a invité récemment des partenaires du secteur de la justice, notamment Tribunaux décisionnels Ontario (dont fait partie la Commission de révision), à élaborer une stratégie de TI modernisée; dans le cadre de ces travaux, Tribunaux décisionnels Ontario prévoit étudier de nouveau la possibilité de faire rapport sur le coût par appel (ce dont il est question plus en détail relativement à la deuxième mesure de la **recommandation 8**).

Pour ce qui est du délai de traitement des appels, la Commission de révision publie l'information sur son rendement par rapport à la nouvelle cible de règlement des appels portant sur des biens-fonds résidentiels (ainsi qu'il en est question relativement

à la deuxième mesure de la **recommandation 1**). Dans le cas des appels relatifs à des biens-fonds non résidentiels, la Commission de révision prévoyait présenter des données sur son rendement par rapport à la cible établie dans le rapport annuel 2018-2019 de Tribunaux décisionnels Ontario, sous réserve de l'approbation de ce dernier.

- *faire rapport sur les conséquences globales de ses décisions par type d'appel.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous faisons observer que d'autres tribunaux administratifs, comme le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, le Tribunal de l'aide sociale et le Tribunal de la sécurité sociale du Canada, font rapport sur les résultats de leurs décisions. La Commission de révision pourrait aussi envisager de publier des données concernant un paramètre de mesure des résultats, par exemple le nombre de décisions rendues et le pourcentage de changement global de la valeur imposable par type de bien-fonds.

Nous avons constaté lors de notre suivi que, dans son rapport annuel 2017-2018, la Commission de révision présentait une ventilation des appels réglés, notamment le nombre d'appels rejetés, retirés ou ayant abouti à un règlement, ainsi que ceux ayant donné lieu à une modification de l'évaluation. À compter de 2018-2019, la Commission de révision rendra compte de ses activités et de sa charge de travail dans le rapport annuel de Tribunaux décisionnels Ontario; le rapport annuel de ce dernier n'était pas encore prêt au moment de notre suivi, en juin 2019.

## Le temps de travail réel des membres de la Commission de révision n'est pas consigné de façon systématique ni analysé

### Recommandation 4

*Pour que le temps de travail de ses membres puisse être surveillé et géré efficacement, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit examiner et analyser le temps réellement consacré par chacun des membres aux principales activités liées aux appels, comme les audiences, la rédaction des décisions et la médiation.*

**État : Ne sera pas mise en œuvre.** Le Bureau de la vérificatrice générale est d'avis que la Commission de révision de l'évaluation foncière devrait continuer d'étudier des moyens possibles de surveiller et de gérer efficacement l'utilisation du temps de travail de ses membres en examinant et en analysant le temps de travail réel de chaque membre.

#### Détails

Nous avons observé en 2017 que la Commission de révision n'avait pas de politique officielle exigeant que ses membres à temps plein consignent leurs activités rattachées à des appels donnés durant leurs heures de travail. Les membres remplissaient des feuilles de temps, mais ils ne le faisaient pas tous de la même manière. Dès lors, le président associé ne pouvait confirmer à quoi les membres avaient consacré leurs heures de travail. De plus, les feuilles de travail remplies n'avaient pas à faire l'objet d'une surveillance par le président associé, et aucune analyse n'était menée afin d'évaluer l'efficacité avec laquelle les membres utilisaient leur temps de travail.

Au moment de notre suivi, la Commission de révision ne procédait toujours pas à un examen et à une analyse systématiques des activités des membres pendant leurs heures de travail, et elle n'avait pas encore de système de gestion des cas pouvant aider à faire le suivi et l'analyse des heures de travail des membres. La Commission a indiqué qu'elle ne mettrait pas en œuvre cette recommandation, faute des ressources financières qui seraient requises pour

procéder manuellement au suivi et à l'analyse des activités des membres en l'absence d'un système de gestion des cas destiné à cette fin.

## La Commission de révision ne procède pas à des examens de la qualité des décisions rendues oralement par ses membres et du rendement de ces derniers

### Recommandation 5

*Pour accroître la transparence du processus décisionnel et aider à faire en sorte que les décisions de ses membres soient justifiables, impartiales et conformes aux dispositions législatives et réglementaires applicables, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit mener une analyse coûts-avantages de la mise en place de services d'enregistrement audio qui lui permettraient d'effectuer l'examen de la qualité d'un échantillon de décisions orales choisies au hasard et d'offrir des services d'enregistrement audio aux parties à un appel.*

**État : Ne sera pas mise en œuvre.** Le Bureau de la vérificatrice générale est d'avis que la Commission de révision de l'évaluation foncière, conjointement avec Tribunaux décisionnels Ontario, devrait continuer de se pencher sur des moyens possibles d'accroître la transparence du processus décisionnel grâce à des services d'enregistrement audio.

### Détails

Nous avons indiqué lors de notre audit de 2017 que, sur l'ensemble des décisions rendues par les membres de la Commission de révision entre 2012 et 2016, environ 80 % l'avaient été oralement et 20 %, par écrit. Contrairement aux décisions écrites, les décisions orales ne font pas l'objet d'examen d'assurance de la qualité par les pairs. Nous avons aussi observé que la prise de décisions par les membres de la Commission pouvait être plus transparente si cette dernière effectuait des enregistrements audio des audiences.

En avril 2018, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario a proposé

une approche préliminaire visant à accroître la transparence du processus de prise des décisions de la Commission de révision et de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, devenue par la suite le Tribunal d'appel de l'aménagement local. Plus précisément, il était proposé de mener, entre juillet et décembre 2018, une analyse coûts-avantages portant sur le recours à des enregistrements audio. Toutefois, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario n'a pas donné suite à cette proposition en raison de sa réorganisation, qui a abouti à la mise sur pied de Tribunaux décisionnels Ontario le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Au moment de notre suivi, Tribunaux décisionnels Ontario n'avait pas de plan centralisé en vue d'établir des services d'enregistrement audio pour ses commissions et tribunaux. De plus, la Commission d'examen a indiqué qu'elle ne prévoyait pas donner suite à cette recommandation.

## L'embauche de membres de la Commission n'est pas étayée par une documentation suffisante

### Recommandation 6

*Afin d'assurer le respect du processus de nomination des membres tel qu'énoncé dans la Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux, la Commission de révision de l'évaluation foncière doit, de concert avec Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, documenter en détail les raisons justifiant la sélection et la recommandation des candidats.*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

La Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux porte que le processus de sélection pour la nomination des membres d'un tribunal décisionnel est un processus concurrentiel fondé sur le mérite. Or, ainsi que cela ressortait

de notre étude d'un échantillon de dossiers de nomination lors de notre audit de 2017, il arrivait qu'on ne sache pas vraiment comment les candidats à un poste donné avaient été évalués, ou si les candidats ayant obtenu les meilleurs résultats étaient bien ceux ayant été nommés.

Depuis la publication de notre rapport d'audit, en décembre 2017, la Commission de révision a nommé un membre à temps partiel en juin 2019.

Notre examen de ce processus d'embauche a révélé que le comité d'examen n'a pas toujours documenté en détail sa justification des candidats retenus. Plus précisément, pour les 17 candidats au poste à temps partiel à la fin de 2017, la documentation fournie par le comité d'examen n'a pas démontré clairement comment les trois candidats ont été sélectionnés pour des entrevues. Nous avons été informés que le président exécutif alors en poste de Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario et le président associé de la Commission d'examen avaient d'abord procédé à un tri distinct des candidatures en fonction de critères préétablis, comme l'expertise en la matière, l'expérience en arbitrage et le niveau de formation en médiation. Le président exécutif et le président associé ont ensuite délibéré sur leurs choix de candidats et ont convenu de la sélection finale des candidats à interviewer; toutefois, cette discussion n'a pas été documentée.

Nous avons constaté qu'après le processus de présélection, les notes des entrevues étaient documentées comme il se doit et que le candidat ayant obtenu la note la plus élevée parmi les trois candidats interviewés avait été recommandé au procureur général aux fins de nomination.

## Commission des affaires municipales de l'Ontario (aujourd'hui, le Tribunal d'appel de l'aménagement local)

**La Commission des affaires municipales doit améliorer ses opérations préalablement à sa conversion en un nouveau tribunal**

### Recommandation 7

*Pour renforcer ses opérations et accroître la transparence du processus de prise de décisions, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit :*

- adopter une politique officielle pour orienter le processus servant à confier la tenue d'audiences formelles à ses membres en fonction de facteurs comme les antécédents de ces derniers, leur expérience et leur charge de travail;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Lors de notre examen, en 2017, des opérations de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, comme elle s'appelait à l'époque, nous avons observé que certains points devaient être améliorés avant que cette commission puisse devenir le Tribunal d'appel de l'aménagement local (le Tribunal d'appel). Notamment, la Commission des affaires municipales nous avait informés que les cas étaient assignés à ses membres en fonction de facteurs tels que les antécédents, l'expérience et la charge de travail. Toutefois, il n'y avait pas de politique officielle en vigueur à cet égard et, dans la majorité des cas, les audiences étaient tenues par un seul membre. Or, il existe une possibilité que les décisions rendues par un seul membre soient entachées de subjectivité; le recours à de multiples membres instructeurs aurait comme effet de réduire ce risque.

Au moment de notre suivi, le Tribunal d'appel n'avait pas encore documenté officiellement un protocole d'assignation des cas, principalement en raison du manque de membres et de la nécessité de concentrer ses efforts sur la mise en oeuvre de

la nouvelle *Loi de 2017 sur le Tribunal d'appel de l'aménagement local* (la Loi). Le Tribunal d'appel espérait avoir défini un protocole officiel d'ici le 31 mars 2020, en tenant compte des instructions et orientations de Tribunaux décisionnels Ontario concernant l'assignation des cas aux membres.

- *mener une analyse coûts-avantages concernant la prestation de services d'enregistrement audio à l'intention des parties à un appel;*  
**État : Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale est d'avis que le Tribunal d'appel de l'aménagement local, conjointement avec Tribunaux décisionnels Ontario, devrait continuer d'étudier des moyens possibles d'accroître la transparence du processus de prise de décisions grâce à l'utilisation de services d'enregistrement audio.**

#### Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2017 que, tout comme la Commission de révision, la Commission des affaires municipales ne recourait pas à des services d'enregistrement audio lors des audiences afin de pouvoir mener des examens internes ou externes lorsque cela est nécessaire.

À l'instar de la réponse de la Commission de révision à notre **recommandation 5**, le Tribunal d'appel a indiqué qu'il n'effectuerait pas d'analyse coûts-avantages portant sur l'offre de services d'enregistrement audio, principalement en raison de sa réorganisation et de son intégration à Tribunaux décisionnels Ontario à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les commentaires relatifs à la **recommandation 5** fournissent de plus amples détails à ce sujet.

- *mener en temps approprié des sondages officiels sur la satisfaction des participants afin d'évaluer des aspects comme la mesure dans laquelle le processus d'audience est facile à comprendre, le caractère équitable et impartial du processus d'appel, le fait que des décisions écrites ont*

*été ou non rendues rapidement, et le degré de satisfaction d'ensemble des participants;*  
**État : En voie de mise en œuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons mentionné que la Commission des affaires municipales ne menait pas de sondage officiel sur la satisfaction des clients auprès des participants aux audiences. Nous avons remarqué, par exemple, que le Municipal Government Board de l'Alberta effectue tous les ans des sondages officiels sur la satisfaction de la clientèle auprès des participants aux audiences. Cet organisme demande aux participants d'évaluer notamment si le processus d'appel a été facile à comprendre, s'il a été équitable et impartial, et s'ils sont satisfaits de la rapidité avec laquelle la décision écrite a été rendue, de même que leur niveau global de satisfaction.

Ainsi qu'il en a été question concernant la deuxième mesure de la **recommandation 3**, à la lumière d'une enquête pilote menée en 2017 par l'organisme de l'époque, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, le Tribunal d'appel examinait sa stratégie de mesure de la satisfaction des utilisateurs dans l'optique de la mise sur pied de Tribunaux décisionnels Ontario à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019; l'objectif est de mener à terme cet examen d'ici la fin de 2019.

- *offrir davantage de formation afin d'aider ses membres à rendre des décisions dans les limites de leur compétence et de prévenir en toutes circonstances la crainte ou la perception de partialité.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Nous avons noté lors de notre audit de 2017 que les décisions de la Commission des affaires municipales avaient fait l'objet de critiques publiques, selon lesquelles ces décisions ne reposaient pas sur une justification objective et claire, surtout lorsqu'elles semblaient aller dans

le sens des intérêts des promoteurs en ayant comme effet de renverser des dispositions de plans municipaux officiels et de règlements de zonage que les municipalités avaient mis des années à élaborer. Des groupes de citoyens s'étaient plaints en outre que les règles du jeu n'étaient pas équitables lorsqu'ils interjetaient des appels devant la Commission des affaires municipales à l'égard de projets complexes d'aménagement du territoire mis de l'avant par des promoteurs. Notre audit a révélé que la nouvelle législation (projet de loi 139 et règlement) aiderait à répondre à certaines préoccupations des plaignants. Toutefois, des améliorations devaient être apportées à l'embauche (voir la **recommandation 13**) et à la formation des membres du conseil.

Depuis notre audit, l'ancien Tribunal de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario a tenu deux séances de perfectionnement professionnel en 2018 à l'intention des membres de l'ensemble des commissions et des tribunaux. Au moins 80 % des membres du tribunal d'appel (et de la Commission des affaires municipales de l'époque) y ont assisté.

De plus, le Tribunal d'appel a tenu sept séances de formation en 2018-2019, et le taux de participation de ses membres a été en moyenne de 94 % environ.

Parmi les sujets abordés lors de ces séances, on retrouve l'équité procédurale, l'arbitrage actif, le risque de partialité et l'interrogatoire dans le cadre du processus d'arbitrage.

## La cible d'inscription au rôle des appels relatifs à des dérogations mineures n'est pas atteinte

### Recommandation 8

*Pour que les appels relatifs à des dérogations mineures soient réglés plus rapidement, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit :*

- entendre ces appels dans un délai plus court;  
État : Pleinement mise en œuvre.

### Détails

La Commission des affaires municipales s'était fixé comme cible de tenir une première audience dans les 120 jours suivant la réception d'une demande d'appel complète pour 85 % des appels relatifs à une dérogation mineure. Nous avons noté lors de notre audit de 2017 que la Commission avait du mal à atteindre cette cible. Ainsi, au cours de l'exercice qui s'était terminé le 31 mars 2017, une première audience avait été tenue dans ce délai pour seulement 186 des 421 dossiers relatifs à une dérogation mineure qui étaient inscrits au rôle (44 %). C'était nettement moins qu'en 2012-2013 (81 %, ou 281 dossiers sur 346).

Depuis ce temps, la nouvelle Loi, entrée en vigueur le 3 avril 2018, a fixé de nouveaux délais que le Tribunal d'appel doit respecter de manière à régler les appels relatifs à une dérogation mineure dans les six mois suivant la date où il a reçu toute l'information requise. Ce délai de six mois est prolongé au titre des jours où l'appel est mis en suspens, lorsque les parties conviennent de prendre part à une médiation, ou encore si le Tribunal d'appel estime qu'une prolongation est nécessaire pour pouvoir rendre une décision juste et équitable.

Entre avril 2018 et mai 2019, le Tribunal d'appel a reçu 256 appels relatifs à une dérogation mineure. Il ressort de notre suivi que le Tribunal a été en mesure de respecter le délai fixé par la Loi pour environ 94 % de ces appels :

- En date de mai 2019, 115 de ces 256 appels étaient clos. Le délai prescrit a été dépassé pour 7 de ces cas (environ 6 %).
- Seulement 3 des 141 autres appels (environ 2 %) avaient exigé plus de temps que le délai prescrit en date de mai 2019.

Dans le cas des appels relatifs à une dérogation mineure ayant été reçus avant le 3 avril 2018, le nombre d'appels en instance avait été ramené de 372 en avril 2018 à seulement 79 en mai 2019. Ces appels plus anciens n'étaient pas assujettis au nouveau délai prescrit par la Loi. Néanmoins, au moment de notre suivi, le Tribunal d'appel élaborait des stratégies pour assurer le règlement rapide des

appels plus anciens, y compris ceux ayant trait à une dérogation mineure. Ces stratégies consistaient notamment à demander aux parties de fournir une mise à jour sur les cas inactifs, de clore des cas lorsque ces mises à jour n'étaient pas fournies par les parties, et d'entendre deux appels le même jour lorsque chaque appel n'exige pas plus de trois heures d'audience. Le Tribunal d'appel prévoyait mettre ces nouvelles stratégies en oeuvre d'ici la fin de 2019.

- *faire le suivi et l'analyse des raisons expliquant le long délai avant de régler les appels relatifs à des dérogations mineures.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

### Détails

Lors de notre audit, en 2017, un rapport interne préparé par la Commission des affaires municipales faisait état du délai de traitement des dossiers relatifs à des dérogations mineures – depuis la réception du dossier jusqu'à la décision ou à la clôture du dossier –, mais cette information n'avait pas été utilisée pour évaluer le rendement de la Commission ou pour faire rapport au public. Selon ce rapport, en 2016-2017, il avait fallu en moyenne 227 jours pour mener à terme le traitement des dossiers de dérogations mineures, soit 47 jours de plus que le délai de référence de 180 jours, d'après les deux cibles de rendement fixées par la Commission des affaires municipales.

Dans sa réponse à notre recommandation, l'organisme de l'époque, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, indiquait qu'il allait s'adresser au ministre du Procureur général pour obtenir l'approbation et le financement nécessaires en vue du développement et de la mise en oeuvre de technologies nouvelles qui aideraient à accélérer le traitement des appels et qui généreraient de meilleures données à des fins de suivi et d'analyse.

Au moment de notre suivi, le système de gestion et de suivi des cas du Tribunal d'appel n'avait pas encore été amélioré de manière à fournir de meilleures données aux fins de suivi et d'analyse des

cas. Par exemple, tous les appels relatifs à la *Loi sur l'aménagement du territoire* reçus après le 3 avril 2018 font l'objet d'un suivi manuel au moyen d'une feuille de travail Excel, un tel processus étant sujet à l'erreur humaine. Il n'est pas possible de faire un suivi et une surveillance efficaces du temps de règlement des appels ni des facteurs concourant aux retards ou aux longs délais de règlement durant un processus d'appel au moyen de cette feuille de travail.

Aussi bien au moment de notre audit de 2017 que lors du suivi, le Tribunal d'appel a déclaré que la pénurie de membres constituait l'une des raisons expliquant le long délai de règlement des appels relatifs à une dérogation mineure. En mai 2019, le gouvernement de l'Ontario a rendu public le Plan d'action pour l'offre de logements et a annoncé l'affectation de 1,4 million de dollars pour l'embauche de 11 membres à temps plein additionnels au sein du Tribunal d'appel. Cette mesure portera à 38 le nombre total de membres à temps plein et à temps partiel. Mais, en dépit de l'augmentation de ses membres, il demeure que le Tribunal d'appel doit disposer d'un meilleur système de gestion et de suivi des cas pour assurer l'efficacité de ses opérations.

Ainsi que cela est commenté relativement à la deuxième mesure de la **recommandation 3**, le Ministère a récemment invité des partenaires du secteur de la justice, notamment Tribunaux décisionnels Ontario (dont fait partie le Tribunal d'appel), à élaborer une stratégie de TI modernisée qui intégrera la gestion des cas, l'analyse des données et les rapports en ligne avec les utilisateurs externes. Tribunaux décisionnels Ontario prévoit encore demander des fonds au Ministère pour la mise en oeuvre de technologies nouvelles, et il s'attend à recevoir confirmation de ce financement au printemps de 2021.



## La Commission des affaires municipales ne fait pas le suivi des raisons pour lesquelles certains appels complexes déposés il y a longtemps ont pris des années à régler

### Recommandation 9

Pour qu'elle soit plus à même de régler rapidement les appels complexes, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit :

- faire le suivi et l'analyse des raisons expliquant les retards indus dans le règlement des appels complexes, et également faire une distinction entre les déterminants de la durée de traitement des dossiers sur lesquels elle exerce un contrôle et les autres déterminants;

État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2021.

### Détails

Nous avons indiqué lors de notre audit de 2017 que la Commission des affaires municipales n'avait pas pu produire une liste des 242 dossiers (sur les 928 reçus) où la cible de tenue d'une audience dans les 180 jours n'avait pas été atteinte. Cette liste nous aurait permis de chercher les causes des retards. La Commission avait expliqué alors que la production d'une telle liste par son système d'information exigerait trop de travail de la part de son personnel.

Nous avons également observé que la Commission ne pouvait fournir de renseignements permettant de confirmer les causes des retards. Par exemple, elle ne pouvait déterminer le temps requis par les appelants – ce qui pouvait aller jusqu'à plusieurs années – pour se conformer aux conditions imposées par ses membres. Ce facteur, qui pourrait avoir contribué aux retards, ne relevait pas du contrôle de la Commission.

Ainsi qu'il en est fait mention dans les commentaires sur la deuxième mesure de la **recommandation 8**, le Tribunal d'appel a demandé au Ministère de lui affecter des fonds pour améliorer son système de gestion et de suivi des cas dans le but d'améliorer ses activités de suivi et

d'analyse, et il s'attend à recevoir une confirmation de ce financement au printemps de 2021.

Au moment de notre suivi, le Tribunal d'appel n'était toujours pas en mesure de faire la distinction entre les causes des retards qui relèvent de son contrôle et les autres causes. Le Tribunal d'appel fait le suivi des appels complexes, mais, dans bien des cas, il ne dispose pas de la capacité de faire un suivi ou une analyse pouvant permettre de déterminer pourquoi le traitement des appels ne progresse pas. Par exemple :

- Le Tribunal d'appel ne fait pas un suivi du temps dont les parties ont besoin pour prendre les mesures nécessaires afin qu'une ordonnance finale puisse être rendue.
- Il ne faisait pas non plus le suivi des situations où des parties demandaient une date d'audience plus tardive que celle qu'il pouvait proposer;
- Il faisait un suivi de la durée de la période de mise en attente des cas et des motifs connexes, mais il ne pouvait produire de rapport qui lui aurait permis de compiler et d'analyser ces données.
- anticiper la demande future afin de déterminer les ressources dont elle aura besoin;

État : Pleinement mise en œuvre.

### Détails

Nous avons souligné lors de notre audit de 2017 que le projet de loi 139 et la réglementation connexe, s'ils étaient adoptés, limiteraient la portée de certains appels qui étaient entendus à l'époque par la Commission des affaires municipales aux termes de la *Loi sur l'aménagement du territoire*. Toutefois, tant que ces dispositions législatives n'étaient pas en vigueur, la Commission des affaires municipales ne pouvait savoir quelle incidence cela aurait sur le nombre d'appels déposés devant elle. Or, il est important de pouvoir anticiper la demande future afin de prévoir des ressources suffisantes pour assumer la charge de travail que cela représente.

Tant le nombre que la complexité des dossiers auront un effet sur la charge de travail future.

Le projet de loi 139 a été adopté en décembre 2017 et promulgué le 3 avril 2018; il prévoyait notamment l'abrogation de la *Loi sur la Commission des affaires municipales de l'Ontario* et son remplacement par la *Loi sur le Tribunal d'appel de l'aménagement local*. En juillet 2018, le Tribunal d'appel a effectué une analyse montrant qu'il avait besoin de 14 nouveaux membres à temps plein en sus des 24 membres à temps plein et à temps partiel dont il disposait à ce moment pour traiter les appels plus anciens ainsi que la charge de travail découlant de la nouvelle loi.

Ainsi que cela est mentionné relativement à la deuxième mesure de la **recommandation 8**, en mai 2019, le gouvernement a rendu public le Plan d'action pour l'offre de logements et a annoncé l'affectation de 1,4 million de dollars pour l'embauche de 11 membres à temps plein au sein du Tribunal d'appel, ceux-ci devant s'ajouter aux 27 membres que comptait le Tribunal à ce moment.

- *rationaliser le processus afin de réduire le nombre d'appels complexes en instance.*

**État : En cours de mise en oeuvre. Le Tribunal d'appel de l'aménagement local n'a pas été en mesure de nous fournir un calendrier de mise en oeuvre au moment de notre suivi.**

#### Détails

L'une des constatations faites lors de notre audit de 2017 était que, en 2016-2017, la Commission des affaires municipales de l'époque avait fixé une première audience dans les 180 jours suivant la réception d'une demande d'appel pour seulement 74 % des appels complexes (autres que les appels relatifs à une dérogation mineure). Cette proportion était inférieure à la cible de 85 % fixée par la Commission. Nous avons aussi observé que le nombre de jours entre la réception d'un dossier et sa clôture – c'est-à-dire lorsque la décision et l'ordonnance sont rendues – variait en moyenne

entre 10 mois et près de 7 ans pour les dossiers clos en 2015-2016.

Depuis notre audit, la nouvelle Loi, entrée en vigueur le 3 avril 2018, a établi de nouveaux délais que le Tribunal d'appel devait respecter pour le règlement des appels complexes, par exemple ceux portant sur le plan officiel d'une municipalité ou sur des règlements de zonage adoptés par des municipalités. La nouvelle Loi prévoit différents délais – de 6, 10 et 12 mois – pour les appels reliés à des dispositions données de la *Loi sur l'aménagement du territoire*. Les périodes en question vont de la date où le Tribunal d'appel reçoit l'information complète requise pour traiter l'appel, ou de la date où il considère que la demande d'appel a rempli certaines exigences législatives, jusqu'à la date où l'appel est tranché. Dans tous les cas, les délais sont prolongés au titre des jours où l'appel est mis en suspens, lorsque les parties conviennent de prendre part à une médiation, ou encore si le Tribunal d'appel estime qu'une prolongation est nécessaire pour pouvoir rendre une décision juste et équitable.

Entre avril 2018 et mai 2019, le Tribunal d'appel a reçu 248 appels complexes assujettis à un délai de six mois. Il ressort de notre suivi que le Tribunal a respecté le délai fixé par la Loi pour environ 95 % de ces cas :

- Au total, 103 des 248 appels reçus étaient clos en date de mai 2019. Le délai prescrit a été dépassé dans seulement 5 de ces cas (environ 5 %).
- Sur les 145 appels encore en instance en date de mai 2019, 4 (3 % environ) avaient dépassé le délai prescrit.

Entre avril 2018 et mai 2019, le Tribunal d'appel a reçu 396 appels complexes assujettis à un délai de 10 ou de 12 mois. Nous avons constaté lors de notre suivi que le Tribunal avait respecté le délai prescrit pour approximativement 99 % de ces appels :

- Au total, 82 des 396 appels reçus avaient déjà été réglés, et ce, dans le délai prescrit.

- Sur les 314 appels encore en instance en date de mai 2019, seulement 2 (soit moins de 1 %) avaient dépassé le délai prescrit.

La nouvelle Loi porte aussi l'obligation de participer à une conférence de gestion de la cause pour les appels assujettis au délai de 10 mois ou de 12 mois afin de rationaliser le processus de traitement des appels en réglant les questions de procédure avant l'audience. Également, à partir du 3 avril 2018, le Tribunal d'appel exige que les dossiers d'appel et la documentation à l'appui soient produits 20 jours suivant la date où la demande d'appel est reçue et est considérée comme étant valide par le Tribunal. Cette exigence de dépôt anticipé aide à atteindre l'objectif de règlement rapide et a un effet dissuasif sur le dépôt d'appels non fondés.

Nous avons toutefois noté que 5 414 appels complexes reçus avant le 3 avril 2018 étaient encore en instance en mai 2019. Bien que les nouveaux délais prescrits ne s'appliquent pas aux appels complexes reçus avant la date d'entrée en vigueur de la Loi (le 3 avril 2018), le Tribunal d'appel doit néanmoins régler ces 5 414 appels, ce qui constitue un chiffre élevé. Le Tribunal d'appel élaborait des stratégies pour aider à traiter rapidement ces appels existants, notamment les appels complexes. Il prévoyait entre autres exiger que les parties soumettent un plan de travail détaillé lorsqu'ils demandent la tenue d'une audience de trois jours ou plus, tenir deux conférences préparatoires le même jour lorsque chaque conférence ne doit pas durer plus de trois heures, et proposer des audiences de règlement prioritaires pour promouvoir le règlement rapide des différends. Le Tribunal d'appel n'a pas pu fournir un échéancier prévu pour régler les anciens appels en instance, mais il était en train d'embaucher d'autres membres du conseil pour aider à éliminer l'arriéré.

## Bien que 80 % des décisions soient rendues dans les 60 jours, d'autres ont pris près d'un an

### Recommandation 10

*Pour que les décisions écrites soient rendues et soient communiquées rapidement aux parties, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit examiner les situations où les membres dépassent fréquemment le délai cible pour rendre leurs décisions, et apporter les correctifs nécessaires afin de réduire les retards.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons noté que, parmi les 1 087 décisions rendues par la Commission des affaires municipales en 2016-2017, 218 (environ 20 %) avaient pris plus de 60 jours. L'examen du sommaire annuel des rapports bimestriels pour les exercices 2012-2013 à 2016-2017 nous avait permis de voir qu'environ 40 % des décisions ayant exigé plus de 60 jours avaient été rendues par 6 des 27 membres de la Commission.

À l'époque, la Commission avait dit que la principale raison de ces délais était que certains membres n'avaient pas suffisamment de temps pour rédiger les décisions après les audiences. Nous avons pourtant établi alors que trois des six membres en question avaient disposé de beaucoup de temps pour la rédaction de leurs décisions – 95, 91 et 76 jours, respectivement, de 2012-2013 à 2016-2017. À titre comparatif, le temps accordé à la majorité des autres membres à cette fin durant la même période totalisait 50 jours ou moins. Il semblait donc que le manque de temps pour rédiger les décisions n'ait pas été la principale raison expliquant pourquoi ces trois membres n'avaient pas été en mesure de rendre leurs décisions dans le délai visé.

Depuis, le Tribunal d'appel a eu encore plus de mal à atteindre sa cible consistant à rendre des décisions dans les 60 jours. Ainsi, la proportion de décisions qui avaient exigé plus de 60 jours était passée de 20 % en 2016-2017 à quelque 30 % en 2018-2019.

Malgré le fait qu'un pourcentage plus élevé de décisions prenaient davantage de temps à être rendues, le Tribunal a peu progressé dans l'examen des situations où des membres avaient constamment pris plus de temps pour rendre leurs décisions et dans la prise de mesures pour réduire les délais.

Le Tribunal d'appel a expliqué que son président associé examine régulièrement des rapports statistiques et travaille de concert avec les membres du Tribunal pour déterminer les raisons des délais. Toutefois, ces discussions n'étaient pas documentées. Le Tribunal a aussi précisé que la principale difficulté en vue de rendre les décisions dans le délai cible tenait au manque de temps pour la rédaction et à une pénurie de membres.

Or, il ressort de nos travaux de suivi que le manque de temps pour la rédaction ne semble pas avoir constitué la principale cause des retards pour certains membres. En 2018-2019, 5 des 24 membres des tribunaux ont participé à près de 40 % des décisions qui ont nécessité plus de 60 jours pour être rendues. Trois d'entre eux avaient pourtant disposé de plus de jours que les autres membres du tribunal pour la rédaction de décisions, soit respectivement 58, 52 et 26 jours, comparativement à environ 12 jours accordés en moyenne aux autres membres pour la rédaction.

De plus, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario et la Commission des affaires municipales ont indiqué dans leur réponse à notre audit de 2017 que le processus amélioré d'examen du rendement comprendrait une analyse du temps consacré par les membres à la rédaction des décisions. Cependant, ce processus amélioré d'examen n'avait pas été encore mis en oeuvre lors de l'établissement de Tribunaux décisionnels Ontario. Au moment de notre suivi, ce dernier organisme élaborait un plan de gestion du rendement des membres pour l'ensemble de ses commissions et de ses tribunaux, dont le Tribunal d'appel.

## Il est nécessaire d'établir des cibles et d'évaluer les activités de médiation

### Recommandation 11

*Afin de réduire le plus possible le nombre d'audiences en bonne et due forme pour le règlement des appels, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit :*

- *fixer un pourcentage cible de dossiers complexes faisant l'objet d'une médiation chaque année;*  
**État : Ne s'applique plus. Le projet de loi 108 confère désormais au tribunal d'appel le pouvoir d'établir des règles touchant le recours obligatoire à la médiation, ce qui rend inutile la nécessité de fixer un pourcentage cible de dossiers devant faire l'objet d'une médiation comme cela avait été recommandé à la suite de notre dernier audit.**

### Détails

Dans son rapport annuel de 2015-2016, la Commission des affaires municipales indiquait continuer de bâtir sa capacité de médiation des appels dans les cas où les modes de règlement extrajudiciaire peuvent se révéler efficaces. Cela dit, au moment de notre audit en 2017, elle n'avait pas encore fixé de cible, et elle ne mesurait pas l'efficacité ni les résultats de ce programme.

Adopté le 6 juin 2019, le projet de loi 108 apportait de nouvelles modifications à la Loi pour conférer au Tribunal d'appel le pouvoir d'établir des règles afin d'exiger que, dans certaines circonstances, les parties à un appel prennent obligatoirement part à une médiation ou à d'autres modes de règlement extrajudiciaire des différends. Une fois définies et mises en application, ces nouvelles règles rendront inutile l'établissement d'un pourcentage cible de dossiers devant faire l'objet d'une médiation, comme nous le recommandions à la suite de notre dernier audit. Au moment de notre suivi, le Tribunal d'appel examinait le projet de loi et élaborait de nouvelles règles en conséquence.

- faire rapport chaque année sur le nombre de médiations tenues et sur le pourcentage de dossiers réglés par ce moyen.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.

#### Détails

Nous avons observé lors de notre audit de 2017 que le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario faisait rapport chaque année sur le nombre de médiations ayant eu lieu et sur le pourcentage de dossiers réglés par ce moyen. Pour sa part, la Commission des affaires municipales n'utilisait pas de mesures de ce genre pour déterminer les résultats de son programme de médiation.

Lors de notre suivi, le Tribunal d'appel nous a fait savoir qu'il préparait des demandes de modification devant être soumises aux Services technologiques pour la justice afin de pouvoir produire des rapports qui lui permettront de rendre compte plus facilement du nombre de médiations tenues et du pourcentage de dossiers réglés par ce moyen chaque année. Nous avons constaté que le tribunal d'appel avait commencé à préparer les demandes en septembre 2017 et qu'il avait pris l'engagement d'achever leur rédaction et de les soumettre aux Services technologiques pour la justice d'ici la fin de 2019.

### **Le temps de travail réel des membres de la Commission n'est pas consigné de façon systématique ni analysé**

#### Recommandation 12

*Pour assurer une meilleure utilisation du temps de travail de ses membres, la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit examiner et analyser le temps réellement consacré par chacun des membres*

*aux principales activités liées aux appels, comme les audiences, la rédaction des décisions et la médiation.*

État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale est d'avis que le Tribunal d'appel de l'aménagement local devrait continuer d'étudier les moyens possibles de surveiller et de gérer efficacement l'utilisation du temps de travail de ses membres en examinant et en analysant le temps réellement consacré par ces derniers aux activités liées aux appels.

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons indiqué que le président associé de la Commission des affaires municipales ne savait pas à quoi les 20 membres à temps plein consacraient leur temps de travail ni si ces derniers géraient leur charge de travail de manière efficace et efficiente. En outre, la Commission des affaires municipales n'avait pas mené d'analyse afin de déterminer si le nombre de ses membres était suffisant pour éliminer l'arriéré de dossiers en instance et pour assumer la demande future.

Au moment de notre suivi, le Tribunal d'appel ne procédait toujours pas à un suivi systématique ou à une analyse de la manière dont les membres utilisaient leur temps de travail. Le Tribunal a indiqué qu'il ne disposait pas d'un système de gestion des cas qui lui permettrait de faire un tel suivi et une telle analyse du temps de travail des membres. Tout comme la Commission de révision, le Tribunal d'appel a indiqué ne pas prévoir mettre en oeuvre cette recommandation. Les commentaires relatifs à la recommandation 4 fournissent plus de précisions à ce sujet.

### **L'embauche de membres de la Commission n'est pas étayée par une documentation suffisante**

#### Recommandation 13

*Pour que le processus de nomination de ses membres soit conforme à la Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux,*

*la Commission des affaires municipales de l'Ontario doit, de concert avec Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, documenter en détail les motifs justifiant la sélection et la recommandation des candidats.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté, à la suite de l'examen d'un échantillon de dossiers relatifs à la sélection des membres de la Commission des affaires municipales, qu'il était parfois difficile de savoir comment les candidats à une nomination avaient été évalués et choisis.

Depuis notre dernier audit, plus précisément en juin 2019, le Tribunal d'appel a organisé un concours afin de pourvoir deux postes de membres à temps plein. Comme nous l'avons constaté pour le processus d'embauche de la Commission d'examen en vertu de la **recommandation 6**, notre examen du processus d'embauche de la Commission des affaires municipales de l'époque a également révélé que la Commission n'avait pas toujours documenté en détail sa justification des candidats retenus.

En particulier, pour les 45 candidats aux postes de membres à temps plein en janvier 2018, la documentation fournie par la Commission des affaires municipales de l'époque ne démontrait pas clairement comment les huit candidats avaient été sélectionnés pour des entrevues. Nous avons été informés que le président exécutif alors en poste de Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario et le président associé de la Commission des affaires municipales de l'époque avaient d'abord procédé à un tri distinct des candidatures en fonction de critères préétablis, comme l'expertise en la matière, l'expérience en arbitrage et le niveau de formation en médiation. Le président exécutif et le président associé ont ensuite délibéré sur leurs choix de candidats et ont convenu de la sélection finale des candidats à interviewer; toutefois, cette discussion n'a pas été documentée.

Nous avons constaté qu'après le processus de présélection, les notes des entrevues étaient documentées comme il se doit et que le candidat ayant obtenu la note la plus élevée parmi les trois candidats interviewés avait été recommandé au procureur général aux fins de nomination.

# Chapitre 1

## Section 1.02

Ministère de la Santé

# Services de traitement du cancer

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.02 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	3				
Recommandation 2	3	1	1	1		
Recommandation 3	2	2				
Recommandation 4	2	1	1			
Recommandation 5	2			2		
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	2	1	1			
Recommandation 8	1	1				
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	2	1	1			
Recommandation 11	2		2			
Recommandation 12	2		1	1		
Recommandation 13	1		1			
Recommandation 14	2		1	1		
Recommandation 15	1		1			
Recommandation 16	1	1				
Recommandation 17	2	1	1			
Recommandation 18	3	3				
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

En date du 31 octobre 2019, le ministère de la Santé (le Ministère) et Action Cancer Ontario (ACO) ont pleinement mis en œuvre 49 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*, comme l'élaboration d'une stratégie visant à accroître l'accessibilité des services de radiothérapie pour les patients, la mise en œuvre d'un programme visant à sensibiliser davantage les médecins à la disponibilité et aux avantages des traitements de radiothérapie, l'évaluation de l'efficacité opérationnelle des programmes de soutien financier pour les médicaments oncologiques, l'amélioration du processus de partage d'information sur les pénuries et les stocks de médicaments, l'évaluation du besoin de projets d'immobilisations supplémentaires pour accroître la capacité de greffe de cellules souches en Ontario, l'évaluation des programmes de gestion des symptômes en vigueur dans d'autres administrations, l'établissement de normes provinciales pour la prestation de services psychosociaux et le financement des hôpitaux au moyen d'une méthodologie uniforme qui n'est pas fondée sur le financement historique.

Le Ministère et ACO avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre d'autres recommandations (36 %), comme l'analyse des raisons des retards dans les consultations chirurgicales et les chirurgies urgentes du cancer, l'établissement de programmes d'éducation à l'intention des patients atteints d'un cancer sur l'utilisation et la manipulation sécuritaires des médicaments oncologiques à prendre à domicile, l'établissement d'un protocole pour la communication, le partage des médicaments et l'établissement des priorités en cas de pénurie de médicaments oncologiques, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie à long terme pour financer et élargir les services d'oncologie psychosociale offerts aux patients atteints d'un cancer, l'analyse des raisons des retards dans la détermination de la date de

tomodensitogrammes et des examens par IRM et prendre des mesures correctives afin de réduire les temps d'attente, ainsi que l'évaluation et la révision des méthodes de financement existantes pour les traitements de radiothérapie.

Toutefois, le Ministère et ACO n'avaient pas fait beaucoup de progrès en ce qui concerne 15 % des recommandations, comme l'évaluation des avantages d'un processus centralisé d'aiguillage et de réservation pour les chirurgies du cancer, l'évaluation de la nécessité d'établir des normes et de superviser la prestation de la pharmacothérapie anticancéreuse dans les cliniques spécialisées privées, la mise en œuvre de processus centralisés d'aiguillage et de réservation pour les tomodensitogrammes et les examens par IRM liés au cancer, et l'élaboration de stratégies de réduction des temps d'attente pour les biopsies pratiquées dans les salles d'opération des hôpitaux.

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

## Contexte

Le cancer, un groupe de plus de 200 maladies différentes caractérisées par la propagation incontrôlée de cellules anormales dans l'organisme, est la principale cause de décès en Ontario. En 2018, environ 30 600 Ontariennes et Ontariens sont morts du cancer (29 000 en 2016).

En 2017-2018, l'Ontario a dépensé environ 1,9 milliard de dollars (environ 1,6 milliard de dollars en 2015-2016) pour traiter le cancer, la plus grande partie de cette somme étant consacrée à des interventions en milieu hospitalier et des médicaments oncologiques.

Le ministère de la Santé assume la responsabilité globale des soins en cancérologie (ou en oncologie) dans la province. Action Cancer Ontario (ACO) est l'organisme provincial responsable du financement des hôpitaux, de la collecte des données sur le cancer, de l'élaboration de normes cliniques et



de la planification des services d'oncologie pour répondre aux besoins des patients.

En 2017, environ 100 hôpitaux de l'Ontario ont fourni des services de traitement du cancer dans les 14 réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) de la province, et 14 de ces hôpitaux ont été désignés comme des centres régionaux de cancérologie offrant les services de traitement du cancer les plus complexes. Nous avons constaté qu'ACO, en collaboration avec le Ministère et les hôpitaux, avait mis en place des procédures et des systèmes efficaces pour veiller à ce que la plupart des patients atteints de cancer, mais pas tous, reçoivent un traitement rapide, équitable et rentable.

Nous avons constaté que les besoins des Ontariennes et des Ontariens n'étaient pas satisfaits dans les domaines des greffes de cellules souches, de l'accès aux médicaments oncologiques à prendre à domicile, de la radiothérapie, de la TEP, de la gestion des symptômes et des services d'oncologie psychosociale. Les temps d'attente pour certaines chirurgies urgentes contre le cancer et certains services de diagnostic devaient également être améliorés.

Au nombre de nos constatations :

- Les chirurgies urgentes pour 15 des 17 types de cancer n'ont pas atteint la cible de temps d'attente de 14 jours du Ministère, et nous avons observé des variations importantes des temps d'attente entre les régions.
- ACO avait déterminé que 48 % des patients atteints du cancer à l'échelle de la province bénéficieraient de radiothérapie, alors que seulement 39 % ont pu la recevoir en 2015-2016.
- L'Ontario n'a pas couvert le coût total des médicaments oncologiques à prendre à domicile pour tous les patients. À titre de comparaison, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba ont couvert les coûts de tous les médicaments oncologiques approuvés par le gouvernement pour tous les patients.
- En 2015-2016, les temps d'attente réels pour les greffes de cellules souches prélevées chez le patient et entreposées étaient environ 1,5 fois plus longs que le temps d'attente cible d'ACO. Les temps d'attente réels pour les transplantations à l'aide de cellules souches d'un donneur étaient près de sept fois plus longs que la cible d'ACO.
- Le problème de capacité limitée en matière de greffe de cellules souches a été cerné pour la première fois en Ontario en 2009. La province devait parfois envoyer des patients aux États-Unis pour y subir l'intervention, au coût moyen de 660 000 \$ (CAN), soit près de cinq fois le coût moyen de 128 000 \$ en Ontario.
- L'Ontario a effectué moins de tomodesintométries par émission de positrons (TEP), qui utilisent des traceurs radioactifs injectés pour produire une imagerie du cancer, par tranche de 1 000 personnes, qu'ailleurs au Canada et dans d'autres pays. L'Ontario n'avait pas mis à jour les critères d'admissibilité ni les règles de couverture du régime d'assurance-santé de l'Ontario pour les TEP depuis 2013, et avait tardé à adopter de nouveaux traceurs radioactifs.
- Un peu moins de la moitié des biopsies pratiquées dans les salles d'opération des hôpitaux ont été effectuées dans le délai cible de 14 jours fixé par le Ministère.
- L'examen des résultats de l'imagerie diagnostique par un deuxième radiologue est demeuré inadéquat, même si la mauvaise interprétation de certains résultats en 2013 avait donné lieu à plusieurs diagnostics erronés en Ontario.
- Les services d'oncologie psychosociale, qui sont fournis par des spécialistes comme des psychiatres, des travailleurs sociaux et des diététistes autorisés, étaient insuffisants et variaient d'un hôpital à l'autre. Les services de soutien étaient également insuffisants pour atténuer les symptômes du patient et les effets secondaires pendant le traitement.

Par conséquent, de nombreux patients se sont rendus aux urgences de l'hôpital au moins une fois pendant leur traitement.

Nous avons formulé 18 recommandations, renfermant 33 mesures de suivi, pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère et ACO se sont engagés à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

Le 18 avril 2019, le projet de loi 74, *Loi de 2019 sur les soins de santé pour la population*, a reçu la sanction royale. Il entrera en vigueur à une date qui sera proclamée par le lieutenant-gouverneur. La législation est conçue pour intégrer de multiples organismes provinciaux, y compris les RLIS et ACO, sous l'égide d'un seul organisme appelé Santé Ontario. Le Ministère a indiqué que la nouvelle agence serait chargée de surveiller les soins hautement spécialisés et de gérer les programmes provinciaux de santé de la population, y compris les services aux patients atteints de cancer.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 1<sup>er</sup> août 2019. Nous avons obtenu des observations écrites du ministère de la Santé et d'Action Cancer Ontario (ACO) selon lesquelles, à compter du 31 octobre 2019, ils nous auraient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans l'audit initial il y a deux ans.

### Traitement de radiothérapie

#### Recommandation 1

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer reçoivent une radiothérapie en temps opportun et de façon sécuritaire, nous recommandons qu'Action*

*Cancer Ontario collabore avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les hôpitaux pour :*

- *élaborer une stratégie pour augmenter l'accessibilité des services de radiothérapie pour les patients qui n'habitent pas à proximité d'un centre de radiothérapie;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le traitement de radiothérapie était sous-utilisé dans toutes les régions de l'Ontario. ACO a indiqué que la distance des centres de radiothérapie et les choix des médecins en matière d'aiguillage sont les principales raisons des faibles taux d'utilisation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait mis à jour sa stratégie décennale d'investissement en capital en radiothérapie et publié un rapport à l'usage du Ministère et des hôpitaux en novembre 2018. Cette stratégie orientera et recommandera l'installation d'équipement supplémentaire de radiothérapie, la création d'installations nouvelles ou agrandies et l'utilisation de nouvelles technologies pour suivre le rythme de la demande croissante de radiothérapie jusqu'en 2028. ACO a mobilisé divers intervenants pour élaborer les principaux principes de planification de cette stratégie. Ces principes comprennent la prolongation des heures de services de traitement de radiothérapie des installations (12 heures par jour d'utilisation de tout l'équipement dans les grandes installations et 11 heures par jour dans les installations comptant moins de six appareils de traitement) et la maximisation de l'utilisation de la capacité de traitement dans les installations de radiothérapie (y compris le déplacement transversal des patients dans les RLIS pour veiller à ce que les patients reçoivent des soins de grande qualité à proximité de leur domicile).

ACO travaillera également avec la Direction de l'investissement dans les immobilisations en matière de santé du Ministère et les hôpitaux

pour obtenir des approbations de financement en temps opportun afin d'accroître la capacité de radiothérapie en cas de besoin.

En outre, ACO a analysé les temps de déplacement des patients qui ont reçu des traitements de radiothérapie en 2016-2017. Dans l'ensemble, le temps de déplacement médian pour tous les patients de l'Ontario qui ont reçu un traitement de radiothérapie était de 25 minutes entre leur domicile et l'installation de radiothérapie.

- *mettre en œuvre un programme visant à sensibiliser davantage les médecins à la disponibilité et aux avantages de la radiothérapie;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'ACO avait établi une cible provinciale pour offrir de la radiothérapie à 48 % des patients atteints de cancer à un moment donné au cours de leur traitement. Aucun des RLISS n'a atteint cet objectif en 2015-2016. ACO a estimé qu'environ 1 500 patients de plus auraient pu bénéficier d'une radiothérapie si sa cible avait été atteinte en 2015-2016.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait collaboré avec les centres régionaux de cancérologie pour sensibiliser davantage les médecins à la disponibilité et aux avantages de la radiothérapie en prenant les mesures suivantes :

- ACO a produit un rapport annuel qui décrit l'utilisation de la radiothérapie pour traiter les patients en Ontario, les variations dans l'utilisation de la radiothérapie entre les RLISS et dans chaque RLISS, et les différences entre les taux réels de traitement de patients et les taux appropriés. ACO a achevé et communiqué le dernier rapport sur l'utilisation de la radiothérapie à toutes les régions en février 2019. On s'attendait à ce qu'il aide les régions à veiller de plus près à ce que la radiothérapie soit mise à la disposition de tous les patients atteints de cancer qui

pourraient en bénéficier. Le dernier rapport a révélé que le taux d'utilisation provincial de 34,1 % était inférieur au point de repère et au taux cible d'ACO de 35,5 %, ce qui représente environ 860 patients qui auraient pu bénéficier d'un traitement de radiothérapie, mais qui ne l'ont pas reçu. ACO recommande que les causes profondes de la sous-utilisation et de l'utilisation variable soient examinées en fonction des hôpitaux et du diagnostic. Afin d'accroître la sensibilisation des médecins et les avantages potentiels de la radiothérapie, ACO a suggéré d'accroître les activités de sensibilisation et de recenser les services d'oncoradiologie dans les établissements de diagnostic.

- Dans chaque RLISS, le responsable clinique régional des traitements de radiothérapie (RCRTR) a établi un plan de travail de fin d'année pour 2018-2019. Les RCRTR ont été chargés d'améliorer le traitement de radiothérapie par le truchement de diverses initiatives. Les initiatives visant à accroître l'utilisation de la radiothérapie comprenaient la collaboration avec les responsables régionaux pour tirer parti des séances d'éducation et des activités de sensibilisation, ainsi que la surveillance et l'évaluation de l'utilisation de la radiothérapie.
  - *surveiller les examens des plans de radiothérapie afin de déterminer s'ils sont effectués conformément aux lignes directrices cliniques.*
- État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que l'examen des plans de radiothérapie par un deuxième radio-oncologue aux premiers stades de la radiothérapie est un processus d'assurance de la qualité visant à garantir la sécurité des patients et l'efficacité du traitement, et à détecter toute erreur avant d'administrer des doses supplémentaires importantes de radiation. Toutefois, les hôpitaux

n'examinaient pas systématiquement les plans de radiothérapie conformément aux lignes directrices cliniques. Par exemple, 13 % des plans de traitement curatif (destinés à guérir un cancer) n'ont jamais été examinés, et 11 % n'ont pas été examinés dans les délais recommandés.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait surveillé les examens des plans de radiothérapie, en publiant des rapports d'assurance de la qualité de l'examen par les pairs (AQREP) de l'utilisation de la radiothérapie radicale (visant à guérir un cancer) et de la radiothérapie palliative (visant à soulager la douleur et d'autres symptômes) sur une base mensuelle, à l'échelle régionale et provinciale. Le rapport de février 2019 a révélé que les indicateurs (les pourcentages d'examens par les pairs des traitements de radiothérapie radicale et palliative) avaient atteint les cibles provinciales. Plus précisément, le taux provincial d'examen des traitements de radiothérapie radicale par les pairs était de 86,9 %, ce qui est supérieur à l'objectif de 80 %. Le taux provincial d'examen des traitements de radiothérapie palliative par les pairs était de 56,9 %, ce qui est supérieur à l'objectif de 35 %. ACO a indiqué qu'il continuerait de surveiller ces cibles afin de s'assurer que l'amélioration du rendement se poursuit.

## Chirurgie du cancer

### Recommandation 2

*Pour mieux garantir que les patients jouissent d'un accès rapide et équitable aux chirurgies du cancer, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario collabore avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les hôpitaux à :*

- *analyser les raisons des retards dans les consultations chirurgicales et les chirurgies urgentes du cancer;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Notre audit de 2017 a constaté de longs temps d'attente pour les consultations chirurgicales et les chirurgies du cancer. Les chirurgies du cancer présentant les pires temps d'attente étaient celles des cancers de la thyroïde, de la tête et du cou et de la prostate. Par exemple, 10 % des patients nécessitant une chirurgie thyroïdienne urgente ont attendu plus de 31 jours, soit trois fois plus longtemps que l'objectif. ACO nous a informés que de nombreux facteurs peuvent avoir une incidence sur la capacité d'un hôpital de respecter les objectifs de temps d'attente, y compris la disponibilité des salles d'opération et le temps d'attente pour les préparatifs en vue des chirurgies, comme les examens par IRM et les tomodensitogrammes, ainsi que la complexité de l'état du patient.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que dans le cadre de son processus d'examen du rendement pour le quatrième trimestre de 2017-2018, ACO a demandé à chaque région d'effectuer une analyse des écarts de volume indiquant les raisons de l'augmentation des temps d'attente pour les chirurgies du cancer. Les raisons de ces retards comprenaient les problèmes de capacité (lits) liés au niveau de soins alternatif et à l'annulation accidentelle des chirurgies en oncologie, les congés des médecins, des infirmières et d'autres membres du personnel hospitalier ainsi que le manque de lits dédiés à la chirurgie oncologique. Nous avons aussi constaté qu'au cours du deuxième trimestre de 2018-2019, ACO a répertorié les hôpitaux les moins performants et a demandé à chacun d'eux de préparer un plan d'action pour améliorer leur rendement. Au cours de la phase initiale, ACO a demandé à chacun de ces hôpitaux d'effectuer une analyse des causes profondes du faible rendement et de présenter des plans d'action assortis de stratégies d'amélioration du rendement d'ici mars 2020. ACO a indiqué qu'il continuerait de surveiller le rendement au moyen des examens trimestriels du rendement.

- *prendre des mesures correctives pour réduire les temps d'attente pour les consultations chirurgicales et les chirurgies du cancer;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté de longs temps d'attente pour les consultations chirurgicales et les chirurgies du cancer. Par exemple, dans le cas des patients nécessitant une chirurgie thyroïdienne urgente, 10 % ont attendu plus de 31 jours, soit trois fois plus longtemps que l'objectif. Les chirurgies du cancer présentant les pires temps d'attente étaient celles des cancers de la thyroïde, de la tête et du cou et de la prostate. Ces chirurgies n'ont pas atteint les délais d'attente cibles pour les chirurgies urgentes ni pour les chirurgies non urgentes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO gérait le rendement en matière de temps d'attente dans le cadre du processus d'examen trimestriel du rendement. Le programme d'oncologie chirurgicale d'ACO comportait un certain nombre d'initiatives et de stratégies de gestion du rendement nouvelles ou en cours visant à surveiller et à réduire les temps d'attente pour les consultations chirurgicales et les chirurgies du cancer. Par exemple :

- Dans le cadre de son processus d'examen du rendement pour le quatrième trimestre de 2017-2018, ACO a demandé que chaque région effectue une analyse des écarts de volume indiquant les raisons de l'augmentation des temps d'attente pour les chirurgies du cancer. Ces raisons comprenaient les problèmes de capacité (lits) liés au niveau de soins alternatif (NSA) et à l'annulation accidentelle des chirurgies en oncologie; les congés des médecins, des infirmières et d'autres membres du personnel hospitalier, ainsi que le manque de lits dédiés à la chirurgie oncologique. Au printemps 2019, ACO a communiqué ces préoccupations aux hôpitaux en envoyant des lettres de gestion du rendement aux

vice-présidents régionaux qui gèrent les programmes régionaux de cancérologie.

- ACO a précisé des indicateurs de temps d'attente pour les chirurgies du cancer de priorité 1 (urgence majeure) et de priorité 2 (urgentes), et les régions doivent rendre compte de leur rendement à l'égard de ces indicateurs et élaborer des plans d'action. De plus, les volumes de chirurgie trimestriels seront partagés dans le présent rapport à des fins de surveillance à partir du premier trimestre de 2019-2020.
- ACO a créé un processus de transmission aux échelons supérieurs qui fixe des objectifs internes de surveillance trimestrielle du rendement. Si le rendement insatisfaisant est maintenu pendant plus de deux trimestres, ACO demandera à l'hôpital ou à la région d'analyser les causes profondes et d'élaborer un plan d'amélioration.
- ACO a mis à l'essai et publié le Rapport annuel sur les tendances des temps d'attente pour une chirurgie du cancer en janvier 2019 afin de comparer les données aux niveaux provincial, régional et hospitalier. ACO a également mis à jour le rapport mensuel sur les temps d'attente pour une chirurgie du cancer afin de surveiller et de gérer les temps d'attente régionaux pour les chirurgies du cancer par rapport aux cibles internes.
- Les responsables du programme de gestion des cheminement de la maladie d'ACO travaillent ensemble pour comprendre les tendances relatives à l'accès et au volume en ce qui concerne la chirurgie du cancer. Les responsables régionaux de l'oncologie chirurgicale devraient se réunir au quatrième trimestre de 2019-2020 pour examiner les raisons des retards de chirurgie afin de mieux comprendre la situation.

Lorsque des problèmes particuliers sont cernés dans le cadre du programme d'oncologie chirurgicale, ACO les traitera individuellement. Par exemple :

- Le programme d'oncologie chirurgicale d'ACO a commencé à appuyer un projet pilote dans deux hôpitaux de Toronto pour transférer les cas intermédiaires de gynéco-oncologie de l'hôpital où la demande chirurgicale est plus élevée à un autre hôpital afin d'écourter les temps d'attente.
- ACO acheminait la déclaration des temps d'attente en oncologie gynécologique aux deux semaines. Ce rapport est envoyé directement aux responsables des chirurgies gynécologiques de chaque centre gynécologique de la province. Un processus de réaiguillage/report a été établi pour l'accès en oncologie gynécologique à l'échelle de la province. Cette initiative a été lancée en février 2019. Aucun patient n'avait fait l'objet d'un nouvel aiguillage ou d'un report au moment de notre suivi.
- *évaluer les avantages d'un processus centralisé d'aiguillage et de réservation pour les chirurgies du cancer.*  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si certaines régions avaient établi des services centraux d'aiguillage et de réservation pour certaines chirurgies du cancer afin d'améliorer les temps d'attente et l'accès, mais de tels services ne sont pas offerts uniformément pour toutes les chirurgies du cancer dans tous les RLSS.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas évalué les avantages d'un processus centralisé d'aiguillage et de réservation pour les chirurgies du cancer, mais qu'il avait surveillé les efforts menés localement pour tester la centralisation des aiguillages vers d'autres services en grande demande, y compris l'imagerie diagnostique.

Le Ministère a également appuyé l'expansion des outils et des mesures de soutien, comme comme l'aiguillage électronique (eReferral), pour améliorer la pertinence des aiguillages en

imagerie diagnostique et ralentir l'augmentation de la demande d'examen par IRM et de tomodensitogrammes. Le Ministère prévoit continuer de travailler avec les partenaires locaux et provinciaux de prestation actuels pour élaborer une approche en matière d'aiguillage électronique, qui inclurait les examens par IRM et tomodensitogrammes aux fins des services centralisés d'aiguillage et de réservation. Cela pourrait aussi inclure les chirurgies du cancer éventuellement. Dans la région de Waterloo Wellington en particulier, des travaux étaient en cours pour mettre en œuvre eReferral dans le cheminement d'aiguillage des services de cancérologie pour l'exercice 2019-2020.

## Pharmacothérapie du cancer

### Recommandation 3

*Pour mieux garantir que les patients jouissent d'un accès équitable et rapide aux médicaments oncologiques dont ils ont besoin, nous recommandons au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de collaborer avec Action Cancer Ontario pour :*

- *évaluer l'efficacité opérationnelle des programmes de soutien financier pour les médicaments oncologiques;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les patients atteints d'un cancer qui ne sont pas admissibles au Programme des médicaments de l'Ontario et qui ont besoin de soutien financier peuvent présenter une demande au Programme de médicaments Trillium (Trillium). Ce programme exige une preuve du revenu annuel du ménage pour déterminer la couverture et la franchise. De plus, les Ontariens qui ont besoin de prendre de nombreux médicaments administrés à domicile ou d'autres médicaments ne figurant pas au formulaire du Programme des médicaments de l'Ontario doivent demander à leur médecin ou à leur

infirmière praticienne de présenter une demande d'autorisation par l'entremise du Programme d'accès exceptionnel (PAE). Les processus d'accès à ces programmes étaient manuels et longs.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait évalué l'efficacité opérationnelle des programmes de soutien financier pour les médicaments oncologiques et avait mis en œuvre un certain nombre de changements pour moderniser, optimiser et simplifier les processus de demande présentée à Trillium et au PAE.

Nous avons également remarqué que le Ministère avait pris les mesures suivantes pour donner suite à ces recommandations :

- Le Ministère a mis en œuvre une solution de TI fondée sur le Web appelée SADIE qui rendra plus efficaces les examens des demandes de médicaments par l'entremise du PAE (y compris tous les médicaments oncologiques) pour les prescripteurs et le Ministère. Depuis le 26 juin 2019, le SADIE est pleinement opérationnel et mis à la disposition de tous les prescripteurs pour répondre aux besoins des patients en matière d'accès approprié et rapide aux médicaments couverts par le PAE. Les prescripteurs ont également accès aux critères relatifs aux médicaments dans SADIE.
- Le Ministère a simplifié et accéléré l'examen des demandes présentées au moyen du service de demande par téléphone du PAE, qui fournit des réponses, habituellement le jour ouvrable suivant, aux demandes de certains médicaments, y compris certains médicaments oncologiques. Le PAE a autorisé l'accès au Rydapt (un type de médicament contre le cancer) par l'entremise du service de demande par téléphone en octobre 2018. Le Ministère a indiqué que la plupart des médicaments oncologiques seraient disponibles par l'entremise de ce service d'ici octobre 2019, après une formation du personnel et des communications avec les intervenants.
- Le Ministère a simplifié l'approbation du PAE en collaborant avec les fabricants et d'autres intervenants à l'élaboration de formulaires de demande propres à de nouveaux médicaments particuliers. Ces nouveaux formulaires améliorent l'efficacité en recueillant toute l'information nécessaire pour évaluer une demande, ce qui permet d'éviter les retards attribuables à des renseignements manquants.
- Le Ministère a amélioré la transparence en ce qui concerne des médicaments qui pourraient être pris en charge par le PAE. Pour aider les prescripteurs à prendre des décisions au sujet de l'admissibilité des patients, le Ministère affiche sur son site Web les critères de financement provinciaux pour les médicaments du PAE fréquemment demandés, en plus de publier des mises à jour lorsque de nouveaux médicaments sont ajoutés au PAE ou que des critères sont modifiés. De plus, le Ministère a créé un outil de recherche en ligne qui permet au public de vérifier les médicaments disponibles par l'entremise du PAE.
- *simplifier et rationaliser le processus de demande de soutien financier et d'inscription pour les médicaments oncologiques.*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Pour faire suite à la réponse du Ministère à la **recommandation 3**, nous avons constaté que le Ministère avait rendu le processus de demandes présentées à Trillium plus efficace et plus souple pour les patients et qu'il avait mis à contribution la technologie pour optimiser le processus de demandes présentées au PAE et simplifié et amélioré la transparence des critères. Par exemple :

- Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2018, la demande relative au Programme de médicaments Trillium comprend le consentement obligatoire à la vérification des renseignements sur le revenu

auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour l'année de prestations 2018-2019. Les avantages pour les patients comprennent les suivants :

- l'accélération du traitement des demandes en réduisant les échanges de correspondance en raison de renseignements sur le revenu incomplets;
- aucune exigence relative à la preuve de revenu annuel sur papier et renouvellement automatique;
- aucune interruption de la couverture des médicaments en raison de retards dans la production de la preuve de revenu sur papier.
- Le Ministère a collaboré avec la CanCertainty Coalition (qui représente plus de 30 groupes de patients canadiens, des organismes de bienfaisance en santé contre le cancer et des organisations d'aidants naturels, en collaboration avec des oncologues et des professionnels des soins oncologiques pour améliorer l'abordabilité et l'accessibilité des traitements contre le cancer) et la Société canadienne du cancer pour élaborer et afficher de l'information (y compris des réponses aux questions fréquemment posées) sur le site Web de la Société canadienne du cancer afin d'aider les patients à comprendre le Programme de médicaments Trillium.

#### Recommandation 4

*Pour mieux garantir que les patients font un usage sécuritaire des médicaments oncologiques à domicile, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario collabore avec l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les hôpitaux :*

- *pour mettre sur pied des programmes d'éducation à l'intention des patients atteints d'un cancer sur l'utilisation et la manipulation sécuritaires des médicaments oncologiques à prendre à domicile et des programmes de*

*surveillance pour aider les patients à utiliser adéquatement les médicaments oncologiques oraux qu'ils prennent à domicile;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mai 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que même si les patients qui utilisent des médicaments oncologiques à prendre à domicile devraient suivre des instructions spéciales pour l'administration et la manipulation sécuritaires des médicaments anticancéreux pris par voie orale, certains patients n'avaient pas été renseignés ni surveillés de manière appropriée par rapport à l'utilisation de ces médicaments.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait mis sur pied un groupe de travail sur la pharmacie oncologique chargé d'examiner le modèle de services pharmaceutiques de l'Ontario pour les médicaments oncologiques à prendre à domicile. Ce groupe de travail avait pour mandat de formuler des recommandations et des conseils à ACO sur les modèles de services pharmaceutiques provinciaux possibles pour les médicaments oncologiques à prendre à domicile qui optimisent des soins sécuritaires, de grande qualité et axés sur les patients. Cela comprenait des recommandations relatives à l'éducation des patients et des fournisseurs sur l'utilisation sécuritaire des médicaments, la surveillance de la toxicité et le respect de la posologie appropriée. Pour assurer l'obtention d'un portrait complet de la situation, le groupe de travail réunissait des représentants de divers groupes d'intervenants, y compris des cliniciens, des patients, des pharmaciens et des représentants de l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario.

En décembre 2018, ACO a rencontré l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario pour faire le point sur les travaux du groupe de travail. L'ébauche du rapport du groupe de travail a été achevée et remise au Ministère le 25 mars 2019. Le Ministère a formulé des commentaires sur le rapport aux fins d'examen par ACO afin de déterminer les prochaines étapes,



y compris la sensibilisation des patients et les délais de prestation. Le rapport final a été affiché sur le site Web d'ACO le 25 avril 2019.

Nous avons également constaté qu'ACO avait pris les mesures suivantes pour donner suite à cette recommandation :

- ACO, en partenariat avec l'Institut de Souza, a élaboré des modules d'éducation en ligne sur la chimiothérapie par voie orale. ACO collabore avec un hôpital partenaire externe pour déterminer s'il peut élaborer une version en ligne des modules de formation, qui sera accessible sur le site Web d'ACO. Son lancement était prévu pour le premier trimestre de 2020-2021. Si les modules ne sont pas prêts pour le site Web d'ici la date prévue, ACO mettra en œuvre une stratégie d'atténuation et s'assurera que les versions électroniques des modules sur l'éducation peuvent être téléchargées aux patients et aux familles.
- Dans le cadre de l'initiative de qualité du Programme de traitements systémiques 2018-2019 d'ACO, on a demandé aux Programmes régionaux de cancérologie (PRC) d'améliorer la surveillance et le respect de la posologie en ce qui concerne la chimiothérapie par voie orale. Les PRC élaboreraient des initiatives locales pour permettre ou améliorer la surveillance régulière de la toxicité, ainsi que l'évaluation de l'adhésion des patients au traitement. Les PRC qui estiment que l'éducation des patients est une lacune pourraient élaborer des programmes d'éducation particuliers sur les médicaments oncologiques à prendre à domicile. Il s'agit d'un projet pluriannuel. En 2018-2019, des fonds ont été consacrés à l'exécution d'une enquête sur l'état actuel, ainsi qu'à la collecte de données de base et à l'élaboration d'une charte de projet. Tous les PCR ont soumis leur charte de projet au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 2019 et celle-ci a été approuvée. Les PCR ont commencé la phase de mise en œuvre des projets prévus pour l'exercice 2019-2020.

L'évaluation finale des projets doit être faite d'ici le 1<sup>er</sup> mai 2020.

- *pour évaluer s'il faut exiger que les pharmaciens qui délivrent des médicaments oncologiques aient reçu une formation spécialisée sur les médicaments oncologiques et soient familiarisés avec les régimes posologiques des médicaments oncologiques, y compris les médicaments pris par voie orale.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les médicaments oncologiques à prendre à domicile pouvaient être distribués par n'importe quelle pharmacie en Ontario. Par comparaison, l'Alberta exige que les médicaments pour le traitement du cancer à domicile soient dispensés uniquement dans des pharmacies désignées et par des pharmaciens qui ont reçu une formation spéciale sur les thérapies et les doses de médicaments anticancéreux.

Comme il a été mentionné précédemment, ACO avait mis sur pied un groupe de travail sur la pharmacie oncologique chargé d'examiner le modèle de services pharmaceutiques de l'Ontario pour les médicaments oncologiques à prendre à domicile. Le groupe de travail a formulé des recommandations sur la formation et les compétences des fournisseurs (y compris les pharmaciens). L'ébauche du rapport du groupe de travail a été achevée et remise au Ministère le 25 mars 2019. Le Ministère a formulé des commentaires sur le rapport aux fins d'examen par ACO afin de déterminer les prochaines étapes, y compris la sensibilisation des patients et les délais de prestation. Le rapport final a été affiché sur le site Web d'ACO le 25 avril 2019. ACO a entamé des discussions avec l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario au sujet des programmes de formation et d'éducation dont les pharmaciens ont besoin.

ACO procédait également à l'élaboration des normes du programme régional de traitements systémiques à des fins de formation et d'éducation des fournisseurs. Ces normes fondées sur des

données probantes ont été finalisées et publiées et peuvent être consultées sur le site Web d'ACO.

### Recommandation 5

*Pour assurer la sécurité de la pharmacothérapie offerte aux patients atteints d'un cancer, nous recommandons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée :*

- *collabore avec Action Cancer Ontario afin d'évaluer la nécessité d'établir des normes et de superviser la prestation de la pharmacothérapie anticancéreuse dans les cliniques spécialisées privées;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que de nombreuses cliniques privées n'étaient pas réglementées ni autorisées par le Ministère ou ACO, et n'étaient pas assujetties au même niveau de surveillance et aux mêmes normes que les hôpitaux pour ce qui est des médicaments oncologiques. Elles n'étaient pas tenues, par exemple, d'avoir un service d'urgence sur place ni d'employer des oncologues ou des infirmières spécialisées en oncologie pour fournir des services de cancérologie.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas collaboré avec ACO pour évaluer s'il était nécessaire d'établir des normes et de surveiller la prestation de la pharmacothérapie du cancer dans les cliniques spécialisées privées. Le Ministère a fait savoir qu'il rencontrerait ACO pour discuter de cette recommandation, car des normes seraient vraisemblablement nécessaires pour encadrer l'inspection des cliniques spécialisées privées qui offrent des médicaments oncologiques.

- *collabore avec l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario afin d'évaluer la faisabilité d'inclure la pharmacothérapie du cancer dans ses inspections des cliniques spécialisées privées.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario n'avait pas le pouvoir d'inspecter ou d'évaluer la prestation la pharmacothérapie du cancer dans des cliniques spécialisées privées.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas collaboré avec le Collège pour évaluer la faisabilité d'assujettir la pharmacothérapie du cancer dans les cliniques spécialisées privées aux inspections. Le Ministère a souligné que la *Loi de 2017 sur la surveillance des établissements de santé et des instruments de santé*, qui porte sur la surveillance des établissements de santé communautaires, n'a pas été adoptée. La loi proposée avait été conçue pour consolider la surveillance des établissements de santé indépendants et des établissements hors hôpital. On s'attendait également à ce qu'elle permette d'élargir la surveillance aux établissements et services non réglementés, y compris les cliniques spécialisées privées. Le Ministère prévoit poursuivre sa collaboration avec le Collège afin d'étudier la faisabilité d'assujettir la pharmacothérapie du cancer dans les cliniques spécialisées privées aux inspections effectuées par le Collège.

### Recommandation 6

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer reçoivent des doses sécuritaires et exactes de médicaments anticancéreux, nous recommandons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) travaille avec l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario et les hôpitaux pour mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen du système provincial d'approvisionnement en médicaments mené par le Ministère qui n'ont pas encore été appliquées, particulièrement pour remédier aux lacunes dans la communication et la mise en œuvre des spécifications et des préparations liées aux drogues.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'après que 1 000 patients de quatre hôpitaux eurent reçu des doses de deux médicaments oncologiques inférieures aux doses prévues en mars 2013, le Ministère avait procédé à un examen du système provincial d'approvisionnement en médicaments oncologiques. Le Ministère a formulé 12 recommandations relatives à la cause profonde de la situation. Bien que la plupart des recommandations aient été prises en compte, nous avons constaté que l'une d'entre elles (assurer la traçabilité des dossiers électroniques des cliniques et des hôpitaux sur les patients et leurs traitements) demeure une préoccupation.

Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés que toutes les recommandations qui pouvaient être mises en œuvre directement par le Ministère avaient été mises en œuvre ou presque. En ce qui concerne la traçabilité des dossiers électroniques des cliniques et des hôpitaux, le Ministère a indiqué qu'il communiquerait avec des partenaires (dont Santé Canada, l'Ordre des pharmaciens de l'Ontario, l'Association des hôpitaux de l'Ontario et ACO) pour déterminer s'il est possible de tenir pour acquis que cette recommandation serait mise en œuvre d'ici décembre 2019.

### Recommandation 7

*Afin d'aider à assurer un approvisionnement stable et efficace de médicaments anticancéreux, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario collabore avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les hôpitaux pour :*

- améliorer le processus de partage d'information sur les pénuries et les stocks de médicaments;  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté dans que même si les RLISS appuyaient la communication locale entre les hôpitaux et les

pharmacies hospitalières, il n'y avait pas de réseau de communication provincial reliant toutes les pharmacies hospitalières de l'Ontario. Ni le Ministère ni ACO n'avaient de politiques sur les niveaux appropriés de médicaments oncologiques que les hôpitaux devraient maintenir en stock.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère et ACO ont amélioré le processus de partage de l'information sur le stock de médicaments et les pénuries potentielles, y compris l'information sur les médicaments oncologiques. Par exemple :

- Ils ont recueilli de l'information en participant à des comités d'intervenants nationaux et provinciaux, comme le Groupe de travail provincial-territorial sur les pénuries de médicaments et l'équipe de surveillance de la disponibilité des médicaments de l'Association canadienne des agences provinciales du cancer.
- Ils ont fourni des mises à jour régulières aux intervenants au moyen de notes de service sur la pénurie de médicaments contenant de l'information sur l'état de l'approvisionnement, la durée de la pénurie et l'établissement des priorités pour les patients.
- Ils ont publié des documents de surveillance des stocks de médicaments de l'Ontario dans l'outil en ligne du Ministère pour partager de l'information avec les intervenants. Ce site Web comprend des notes de mise à jour publiées par le Ministère et ACO sur les pénuries de médicaments et des renseignements sur les fabricants, ainsi que d'autres ressources.

ACO a également aidé le Ministère à gérer les stocks des RLISS. Le Ministère a mis au point et lancé un outil de suivi des stocks appelé DTrack pour recueillir des renseignements en temps réel sur les pénuries de médicaments anticancéreux et contre d'autres maladies. Il incombe aux responsables des stocks de médicaments des RLISS de remplir cet outil, qui peut également être utilisé pour partager des médicaments entre les RLISS.

- *établir un protocole pour la communication, le partage des médicaments et l'établissement des priorités en cas de pénurie de médicaments anticancéreux.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que l'Ontario n'a pas établi de protocole ou de ligne directrice provinciale claire que pourraient utiliser les hôpitaux, ACO ou le Ministère pour gérer les pénuries de médicaments. Plus précisément, près de 78 % des hôpitaux qui ont répondu à notre sondage ont indiqué que le Ministère, les RLISS et ACO devraient se montrer plus actifs pour fournir de l'aide et des conseils aux hôpitaux pendant les pénuries de médicaments anticancéreux.

Comme il a été mentionné précédemment, le Ministère et ACO ont mis en œuvre des méthodes de communication avec les intervenants et d'échange de médicaments à l'échelle provinciale. Un protocole pour établir l'ordre de priorité des patients, qui s'appuie sur l'information, y compris celle relative à une pénurie de médicaments oncologiques, et une évaluation des répercussions avec des experts cliniques et des responsables provinciaux en cancérologie, avaient été mis en œuvre.

ACO a également élaboré un plan d'action pour la gestion des pénuries de médicaments qui prévoit des consultations avec les intervenants afin de peaufiner et d'officialiser le processus actuel. Par ailleurs, ACO a rédigé un protocole pour gérer les interventions en cas de pénurie de médicaments. ACO prévoit examiner le protocole et son approche en matière de communication avec le Ministère. Le protocole devrait être finalisé avec les responsables régionaux et provinciaux du cancer d'ici mars 2020.

## Traitements du cancer et services de soutien spécialisés

### Recommandation 8

*Pour mieux garantir que les besoins des patients atteints d'un cancer nécessitant une greffe de cellules*

*souches sont satisfaits en temps opportun et de façon équitable, nous recommandons au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de collaborer avec Action Cancer Ontario et les hôpitaux pour évaluer la nécessité d'autres projets d'immobilisations et rationaliser et accélérer les processus d'examen et d'approbation du financement des immobilisations afin d'accroître la capacité de faire des greffes de cellules souches en Ontario.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que même si l'on avait souligné dès 2009 que la capacité d'effectuer des greffes de cellules souches était insuffisante, le Ministère, ACO et les hôpitaux n'ont pas élaboré de plan d'investissement en immobilisations avant 2016 pour régler ce problème. Les quatre projets d'expansion des immobilisations approuvés en 2016 exigent d'autres approbations pour chaque phase. Ces approbations subséquentes ont été retardées, et ce, même si le Ministère a indiqué que les projets sur les cellules souches étaient sa priorité absolue.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait accéléré la planification et l'exécution des projets d'investissement dans les six établissements suivants après avoir évalué le besoin d'un accès accru aux greffes de cellules souches :

1. Réseau universitaire de santé/Hôpital Princess Margaret
2. Hôpital d'Ottawa
3. Hamilton Health Sciences
4. Centre Sunnybrook des sciences de la santé
5. Centre des sciences de la santé de London
6. Hospital for Sick Children

Afin d'accélérer l'examen et l'approbation des projets portant sur la capacité de greffe de cellules souches, la Direction de l'investissement dans les immobilisations en matière de santé du Ministère a simplifié le processus de planification des immobilisations en combinant la planification de chacune d'elles, si cela est pertinent. Cela comprenait la combinaison de l'étape 1 :

Proposition et étape 2 : Programme fonctionnel et/ou combinaison des étapes 3.1 et 3.2 de la conception et du dessin, dans la mesure du possible. Dans un projet, les étapes 1 à 3 ont été combinées pour accélérer le processus de planification.

### Recommandation 9

*Pour mieux garantir que les symptômes des patients atteints d'un cancer font l'objet d'un suivi, d'une gestion et d'un traitement adéquats en temps opportun, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario collabore avec les hôpitaux pour évaluer les programmes de gestion des symptômes en vigueur dans d'autres administrations et déterminer si des programmes semblables peuvent être mis en œuvre en Ontario pour détourner les patients atteints d'un cancer des salles des urgences.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors notre audit de 2017, nous avons constaté que les services de soutien de l'Ontario étaient inadéquats pour aider à atténuer les symptômes des patients et les effets secondaires pendant le traitement du cancer, et qu'ils accusaient un retard par rapport à ceux d'autres administrations, comme le Manitoba et les États-Unis. Par conséquent, de nombreux patients atteints de cancer ont visité les salles d'urgence des hôpitaux au moins une fois pendant leur traitement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait évalué des programmes de gestion des symptômes dans d'autres administrations et mis en œuvre les initiatives suivantes pour détourner les patients atteints de cancer des salles d'urgence :

- ACO a élaboré un cadre des résultats déclarés par les patients en consultation avec des experts cliniques, le personnel des centres régionaux de cancérologie et des conseillers des patients et des familles. Le cadre permet aux patients de se concentrer sur ce qui est le plus pertinent pour leur expérience, d'aider à cerner les problèmes tôt, de suivre les symptômes au fil du temps et d'améliorer

les résultats. Le cadre facilite également les discussions avec les fournisseurs de soins et accroît la participation des patients aux soins. Le projet de mise à l'essai de ce cadre a été mis en œuvre pour les patients atteints d'un cancer de la tête et du cou dans deux centres de cancérologie en mars 2019.

- ACO a élaboré un modèle de gestion de la toxicité et a publié des recommandations connexes au quatrième trimestre de 2017-2018. Un comité directeur a été mis sur pied pour surveiller la mise en œuvre du modèle. Parmi les exemples de mesures visant la mise en œuvre des recommandations, mentionnons l'amélioration de la surveillance des symptômes par la mise au point d'un outil électronique (eTool) permettant aux patients d'alerter leur équipe de soins de santé lorsque les symptômes exigent une attention; l'amélioration du service en effectuant le triage des patients en fonction de leurs symptômes afin de réduire le nombre de visites à l'urgence; et l'amélioration de l'autogestion en aidant les patients à comprendre et à gérer leurs symptômes et leurs effets secondaires à la maison, s'il y a lieu. Le projet d'outil électronique devait être lancé d'ici avril 2020. Compte tenu des changements apportés au système de soins de santé provincial et de la transition d'ACO à Santé Ontario, le projet d'outil électronique sera soumis à l'approbation de Santé Ontario. Par conséquent, l'échéancier peut changer selon l'orientation donnée.
- Dans le cadre d'un processus concurrentiel, ACO a conclu un contrat avec un fournisseur de services pour fournir du soutien infirmier en oncologie aux patients atteints de cancer, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, afin de régler les problèmes des patients liés à la toxicité du traitement et de réduire l'utilisation des salles d'urgence. Tous les patients atteints de cancer traités ou suivis par un médecin oncologue ou un radio-oncologue en Ontario auront accès

à ce service lorsqu'il sera pleinement mis en œuvre. Au moment de notre suivi, ce service avait été mis en œuvre dans 23 hôpitaux. ACO a l'intention de continuer à travailler avec le fournisseur pour offrir des soins infirmiers en oncologie 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans les 51 autres hôpitaux d'ici décembre 2019.

### Recommandation 10

*Pour que les patients atteints d'un cancer reçoivent des services psychosociaux suffisants et uniformes à l'échelle de la province, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario :*

- *élabore et mette en œuvre une stratégie à long terme pour financer et élargir les services d'oncologie psychosociale offerts aux patients atteints d'un cancer;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici avril 2020.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'Association canadienne d'oncologie psychosociale estimait que jusqu'à 40 % des patients atteints de cancer avaient besoin d'une aide professionnelle spécialisée en plus de leur traitement médical. Toutefois, nous avons remarqué qu'en 2016-2017, seulement 5,8 % des patients avaient consulté des diététistes et seulement 6,6 %, des travailleurs sociaux.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Programme d'oncologie psychosociale d'ACO avait collaboré avec son équipe de planification de la capacité pour élaborer une stratégie à long terme, ainsi que des recommandations relatives aux capacités et aux ressources humaines pour chacune des disciplines spécialisées liées aux services psychosociaux. L'analyse initiale a été réalisée pour les services de travail social et de diététique. La planification de la capacité pour les autres disciplines (orthophonie, ergothérapie, physiothérapie, psychologie) devait être achevée d'ici avril 2020.

En outre, pour mieux comprendre et gérer les ressources, ACO a intégré des services psychosociaux à son nouveau modèle de financement des actes médicaux fondés sur la qualité pour les patients en radiothérapie. Cela exige que des groupes d'experts quantifient les besoins des patients en radiothérapie en matière de services psychosociaux dans chaque discipline spécialisée.

- *établit des normes provinciales pour la prestation des services psychosociaux en Ontario.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les services d'oncologie psychosociale n'étaient pas toujours offerts à tous les patients de la province. Plus de la moitié des 14 centres régionaux de cancérologie n'avaient pas de psychiatre, d'ergothérapeute, de psychologue ou de physiothérapeute sur place.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait publié un rapport intitulé « Recommendations for the Delivery of Psychosocial Oncology Services in Ontario » (Recommandations pour la prestation de services d'oncologie psychosociale en Ontario) afin de préciser la norme de soins psychosociaux attendus pour les patients atteints de cancer et les membres de leur famille. Ce rapport visait à s'assurer que la gamme des services psychosociaux nécessaires était fournie de façon uniforme et en temps opportun à tous les patients ontariens atteints de cancer et à leur famille. Les recommandations formulées dans le présent rapport reposent sur les principes et les valeurs fondamentales des soins axés sur la personne, ainsi que sur les modèles de soins existants au Canada. Le cadre de prestation de services a été publié au cours du premier trimestre de 2018-2019 et était disponible sur le site Web d'ACO.

## Procédures de diagnostic liées au cancer

### Recommandation 11

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer bénéficient des tomodensitogrammes aux fins de diagnostic et de traitement, nous recommandons au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de collaborer avec Action Cancer Ontario :*

- pour rationaliser et accélérer les processus d'adoption et de financement de nouveaux traceurs radioactifs pour les tomodensitogrammes, notamment en mettant à jour les critères d'admissibilité aux services de TEP couverts par l'Assurance-santé;  
**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que, depuis 2013, l'Ontario n'avait pas mis à jour les critères d'admissibilité à la couverture par l'Assurance-santé de l'Ontario pour les tomodensitogrammes, laquelle ne couvrait que les patients ayant des problèmes médicaux et des besoins diagnostiques très précis. Nous avons également relevé que l'Ontario avait tardé à adopter de nouveaux traceurs radioactifs, même si un certain nombre d'entre eux avaient été utilisés pour les tomodensitogrammes dans d'autres administrations.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère et ACO avaient simplifié et accéléré les processus d'adoption et de financement de nouveaux traceurs radioactifs pour les tomodensitogrammes. Par exemple :

- Un nouveau traceur radioactif pour les tomodensitogrammes pour les patients atteints d'un cancer neuroendocrinien a obtenu les approbations de Santé Canada et du Ontario Cancer Research Ethics Board au quatrième trimestre de 2018-2019 et il est disponible depuis la mi-mars 2019.
- Un nouveau traceur radioactif pour les tomodensitogrammes de dépistage du cancer

de la prostate récurrent était disponible dans deux des six centres hospitaliers de la province. Les quatre autres centres en étaient aux dernières étapes de l'approbation des tomodensitogrammes. La mise en œuvre complète était prévue d'ici décembre 2019.

- pour mieux faire connaître la disponibilité des tomodensitogrammes et leur utilisation dans certains scénarios cliniques.

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que la capacité de TEP de l'Ontario a été sous-utilisée dans une proportion de 41 % en 2016-2017, ce qui laisse penser qu'un plus grand nombre de patients pourraient passer un examen de TEP et en tirer des avantages sans qu'il soit nécessaire d'ajouter d'autres appareils. Le Conseil ontarien de la qualité des soins oncologiques a signalé que l'utilisation des tomodensitogrammes était probablement influencée par les choix des médecins en matière d'aiguillage et leur sensibilisation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait élaboré et distribué des formulaires d'aiguillage contenant tous les critères d'admissibilité aux tomodensitogrammes. En inscrivant tous les critères d'admissibilité sur un même formulaire, les médecins traitants et les spécialistes ont tous les renseignements dont ils ont besoin au même endroit et sont en mesure d'aiguiller plus facilement leurs patients vers des examens radiologiques.

En outre, ACO a remanié le site Web ([www.petscansontario.ca](http://www.petscansontario.ca)) afin de mieux orienter les médecins et les patients vers l'information pertinente relative aux soins et aux aiguillages des patients. ACO a prévu de publier tous les formulaires d'aiguillage. En mai 2019, ACO a entrepris la mise à l'essai du site Web et l'a déployé en juin 2019.

Pour appuyer les activités de sensibilisation ciblée auprès des médecins traitants afin de les renseigner sur les cas de sous-utilisation des tomodensitogrammes (pour le lymphome, par exemple), ACO a prévu de mettre à jour les analyses précédentes afin de cerner où sont observés les taux les plus élevés de sous-utilisation des tomodensitogrammes par les patients. Ces renseignements éclaireraient les discussions avec les spécialistes pertinents afin de les sensibiliser à la pratique recommandée, de leur fournir des outils pour appuyer les aiguillages, de souligner les avantages cliniques des tomodensitogrammes pour leurs patients pour orienter les soins et de comprendre les obstacles potentiels à l'aiguillage. Un plan de communication exhaustif devait être finalisé d'ici la fin de décembre 2019.

### Recommandation 12

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer reçoivent un accès rapide et équitable aux tomodensitogrammes et aux examens par IRM, nous recommandons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée travaille avec Action Cancer Ontario pour :*

- *analyser les raisons des retards dans la détermination de la date des tomodensitogrammes et des examens par IRM et prendre des mesures correctives afin de réduire les temps d'attente pour les patients atteints d'un cancer;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que seulement 59 % des tomodensitogrammes et 51 % des examens par IRM pour les patients atteints d'un cancer ont été effectués dans le délai cible fixé par le Ministère. Nous avons également relevé d'importantes variations dans les temps d'attente entre les hôpitaux. Par exemple, les patients atteints d'un cancer devaient attendre jusqu'à 49 jours pour subir un tomodensitogramme dans un hôpital, comparativement à un temps d'attente allant

jusqu'à 11 jours dans un autre hôpital à seulement 5 kilomètres du premier.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait collaboré avec ACO pour réduire la demande inutile d'examen par IRM et de tomodensitogrammes en élaborant des indicateurs pour mesurer les pratiques d'aiguillage. ACO a effectué une analyse préliminaire de la pertinence de l'aiguillage vers les examens par IRM et les tomodensitogrammes et a formulé des recommandations sur les indicateurs nécessaires pour quantifier avec précision la pertinence des aiguillages. Après avoir obtenu les données nécessaires, le Ministère prévoyait comparer les aiguillages à l'échelle de l'Ontario, quantifier l'incidence des aiguillages inappropriés sur les temps d'attente et déterminer les principaux facteurs à l'origine des aiguillages inappropriés. Le Ministère utiliserait ensuite ces renseignements pour élaborer un plan visant à réduire les aiguillages inappropriés.

Les indicateurs de mesure de la pertinence des aiguillages devaient être finalisés d'ici le 31 décembre 2019. Un plan visant à améliorer la pertinence des aiguillages devait être achevé d'ici mars 2020.

- *adopter des processus centralisés d'aiguillage et de réservation pour les tomodensitogrammes et les examens par IRM liés au cancer.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les patients atteints de cancer connaissaient des temps d'attente hautement variables pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes, selon l'hôpital. De plus, beaucoup ont attendu plus longtemps que le délai cible de 10 jours fixé par le Ministère. Les variations importantes des temps d'attente étaient principalement attribuables à l'absence d'un système centralisé d'aiguillage et de réservation pour aider à réguler les volumes dans les hôpitaux.



Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas mis en œuvre de processus centralisés d'aiguillage et de réservation pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes liés au cancer. Toutefois, le Ministère avait commencé à prendre d'autres mesures, comme la surveillance des efforts menés localement pour tester la centralisation des aiguillages vers d'autres services en grande demande (y compris l'imagerie diagnostique). Le Ministère a également appuyé l'expansion d'outils, comme l'aiguillage électronique (eReferral), qui utilise la communication électronique entre les fournisseurs pour améliorer la pertinence des aiguillages en imagerie diagnostique. Le Ministère continuera de travailler avec les partenaires locaux et provinciaux de prestation actuels afin d'élaborer une approche en matière d'aiguillage électronique, y compris l'examen des processus centralisés d'aiguillage et de réservation pour les examens par IRM et les tomodensitogrammes.

### Recommandation 13

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer reçoivent des services d'imagerie diagnostique de qualité, nous recommandons au Ministère de collaborer avec Action Cancer Ontario et les hôpitaux pour mettre en œuvre à l'échelle de la province un programme obligatoire d'examen par les pairs fondé sur les recommandations de Qualité des services de santé Ontario.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le nombre d'examens des résultats d'imagerie diagnostique par un deuxième radiologiste était insuffisant, même si une mauvaise interprétation des résultats en 2013 a mené à plusieurs diagnostics erronés en Ontario. Nous avons remarqué que 48 % des hôpitaux sondés n'effectuaient pas d'examens périodiques des images diagnostiques. Le Ministère n'avait pris aucune mesure pour mettre en œuvre le programme provincial d'examen par les pairs recommandé par Qualité des services de santé Ontario.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait collaboré avec Qualité des services de santé Ontario pour mettre en œuvre le programme d'examen par les pairs. En mars 2019, Qualité des services de santé Ontario a demandé au Service conjoint d'imagerie médicale (formé par l'Université de Toronto, le Réseau de la santé Sinaï, le Réseau universitaire de santé et l'Hôpital Women's College) d'élaborer un programme provincial d'apprentissage par les pairs en radiologie. Ce programme favoriserait l'amélioration continue de la qualité de l'imagerie diagnostique et l'amélioration des soins, des résultats et des expériences des patients. Le Ministère a indiqué que la mobilisation continue des cliniciens et l'expansion du programme d'apprentissage devraient être achevées d'ici mars 2020.

### Recommandation 14

*Pour mieux garantir que les patients atteints d'un cancer reçoivent des services diagnostiques en temps opportun, nous recommandons au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de collaborer avec Action Cancer Ontario et les hôpitaux pour :*

- *suivre et surveiller régulièrement les temps d'attente pour les biopsies pratiquées dans les cliniques et les salles d'intervention des hôpitaux, ainsi que pour les biopsies pratiquées dans les salles d'opération des hôpitaux;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que peu de données sur les temps d'attente pour les biopsies étaient disponibles en Ontario, parce qu'ACO n'a fait le suivi que des temps d'attente pour les biopsies effectuées dans les salles d'opération des hôpitaux, et non celles effectuées dans les cliniques ou les salles de chirurgie des hôpitaux.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO s'était efforcé de cerner les obstacles aux services de diagnostic et d'améliorer la collecte de données sur les biopsies. ACO prévoit formuler

des recommandations et proposer des options ou des solutions numériques d'ici mars 2020. Les recommandations et les options viseraient à améliorer l'information sur les temps d'attente pour les biopsies à des fins de gestion du rendement.

- *élaborer des stratégies de réduction des temps d'attente pour les biopsies pratiquées dans les salles d'opération des hôpitaux.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que moins de la moitié (46 %) des biopsies effectuées dans les salles d'opération des hôpitaux l'ont été dans le délai cible de 14 jours fixé par le Ministère. Dix pour cent des patients ont attendu 78 jours, soit presque six fois plus longtemps que le délai cible.

Comme il a été mentionné précédemment, le Ministère a indiqué que des stratégies visant à améliorer les temps d'attente seraient élaborées une fois que des données plus complètes et exploitables sur les biopsies deviendraient disponibles. Entre-temps, ACO avait commencé à mobiliser les responsables de cliniques pour comprendre les domaines d'intérêt et les besoins en données.

## Financement des services de traitement du cancer

### Recommandation 15

*Pour mieux garantir que le financement des traitements de radiothérapie est équitable et reflète les services réellement fournis par les hôpitaux, nous recommandons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée collabore avec Action Cancer Ontario pour évaluer et réviser les méthodes de financement existantes pour les traitements de radiothérapie afin de financer les hôpitaux selon un taux uniforme et en fonction des services réellement dispensés.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici avril 2021.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons remarqué que le Ministère et ACO ont financé des hôpitaux

pour qu'ils offrent des services de radiothérapie, mais qu'ils n'ont pas utilisé une méthode ou un taux uniforme pour déterminer les montants, ce qui a entraîné un financement inéquitable entre les hôpitaux. ACO a reconnu que la méthode de financement du traitement de radiothérapie devait être revue pour assurer un financement uniforme et équitable entre les hôpitaux.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait évalué les méthodes de financement pour le traitement de radiothérapie et présenté une analyse de rentabilisation des procédures fondées sur la qualité en radiologie au Ministère en janvier 2018. Les PFQ sont des services de soins de santé pour lesquels des pratiques exemplaires fondées sur des données probantes ont été définies; les fournisseurs sont rémunérés pour ces services en fonction d'un prix établi. Le Ministère a indiqué qu'il travaillerait avec des partenaires du système pour examiner la possibilité d'introduire la radiothérapie en tant que PFQ dans les années à venir. La PFQ relative à la radiothérapie devait être mise en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2021, en attendant l'approbation du ministre.

### Recommandation 16

*Pour mieux garantir que le financement de la pharmacothérapie du cancer est approprié et reflète les services bel et bien fournis par les hôpitaux, nous recommandons à Action Cancer Ontario de financer les hôpitaux en utilisant une méthodologie uniforme qui n'est pas fondée sur le financement historique.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons observé que de 2014-2015 à 2016-2017, ACO a distribué aux hôpitaux un total de 107 millions de dollars pour la pharmacothérapie du cancer en fonction du financement historique plutôt que des volumes de service.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait fourni des analyses détaillées à la haute direction des hôpitaux, les informant que le financement historique des médicaments

oncologiques serait éliminé. ACO a également collaboré avec le Ministère pour recalculer le financement fondé sur les montants historiques et a expliqué sa démarche dans les lettres de financement de 2018-2019 du Ministère envoyées aux hôpitaux. Ainsi, tous les hôpitaux reçoivent maintenant du financement en fonction des services offerts et de la complexité de ces services, ce qui élimine toute variation du financement, incohérence et injustice.

### Recommandation 17

*Pour mieux garantir que les services de traitement du cancer sont dispensés de manière efficace et efficiente afin de répondre aux besoins des patients, nous recommandons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée :*

- *intègre un volet fondé sur le rendement au modèle de financement actuel afin d'inciter les hôpitaux à améliorer le rendement du système ontarien de lutte contre le cancer;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le financement des soins en oncologie d'ACO aux hôpitaux, et du Ministère à ACO, était fondé sur le volume ou fixe. Aucune partie du financement des hôpitaux distribué par ACO n'était liée à leur rendement par rapport à des indicateurs, comme les temps d'attente et la qualité des services. De même, aucun des fonds versés par le Ministère à ACO n'a été lié au rendement d'ACO par rapport aux cibles des programmes provinciaux de lutte contre le cancer.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait examiné des options pour intégrer le financement axé sur le rendement à son modèle actuel de financement des hôpitaux, en se fondant sur les leçons apprises à l'échelle internationale et du programme de financement axé sur les résultats des services des urgences de l'Ontario. Cette initiative a

été mise à l'essai dans les hôpitaux de soins actifs de la province d'avril 2018 à avril 2019. Dans le cadre du programme pilote, on a utilisé une approche de facturation pro forma pour démontrer comment le rendement d'un petit ensemble d'indicateurs de qualité aurait une incidence théorique sur le financement des hôpitaux. Le Ministère prévoyait passer en revue les indicateurs du projet pilote dans le cadre de l'évaluation, moment auquel il examinerait la possibilité d'inclure des indicateurs propres au cancer. Une évaluation du projet pilote devait être achevée d'ici décembre 2019. Le Ministère a également indiqué qu'il étudiait la possibilité d'appliquer l'approche d'évaluation du rendement aux équipes de santé de l'Ontario.

- *prenne des décisions de financement en temps opportun afin de permettre à Action Cancer Ontario d'assurer une planification et une budgétisation adéquates des services de lutte contre le cancer.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que le Ministère n'a pas fourni de financement en temps opportun pour les soins en cancérologie à ACO. Notre examen des lettres de financement que le Ministère a adressées à ACO de 2012-2013 à 2016-2017 a révélé qu'ACO n'a reçu des engagements financiers officiels que vers le milieu ou la fin de l'exercice.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a amorcé le processus des approbations de l'entente-cadre en matière de responsabilisation 2018-2019 d'ACO en décembre 2017 et a reçu l'approbation du ministre confirmant le versement du financement au cours du premier trimestre de 2018-2019. Il s'agit d'une amélioration par rapport à notre audit de 2017 qui avait révélé qu'ACO n'avait reçu des engagements financiers que plus tard au cours de l'exercice.

## Responsabilisation et surveillance des programmes de lutte contre le cancer de l'Ontario

### Recommandation 18

*Pour mieux garantir que les programmes régionaux de cancérologie sont gérés et exploités de manière efficace et efficiente par les vice-présidents régionaux (VPR) afin de répondre aux besoins des patients, nous recommandons qu'Action Cancer Ontario (ACO) :*

- *travaille avec les hôpitaux pour évaluer et améliorer la structure actuelle de responsabilisation et de reddition de comptes des VPR;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons remarqué que 12 des 14 VPR s'acquittaient d'autres responsabilités à temps plein, en plus de gérer leurs centres régionaux de cancérologie et leurs programmes de cancérologie, tandis qu'ACO s'en remet aux 14 VPR pour améliorer le rendement et intégrer les soins en cancérologie dans l'ensemble de l'Ontario. Compte tenu de ces responsabilités supplémentaires, il était difficile pour les VPR de consacrer suffisamment de temps à la collaboration avec les partenaires du système dans leur région pour améliorer le rendement dans la discipline de la cancérologie.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait évalué et amélioré la structure de reddition de comptes des VPR. En avril 2018, ACO a révisé la description du rôle des VPR et sa version révisée a reçu l'approbation de la haute direction des hôpitaux. Cette description de rôle révisée décrit la structure hiérarchique et les responsabilités inhérentes au rôle de VPR. Le VPR joue un rôle essentiel dans la coordination des soins en cancérologie à l'échelle de l'Ontario en rendant des comptes conjointement au président-directeur général d'ACO et au président-directeur général de l'hôpital. Ce rôle appuie la planification aux échelles provinciale, régionale et organisationnelle. Collectivement, les VPR et l'équipe de direction

d'ACO forment le Provincial Leadership Council (conseil du leadership provincial) en cancérologie, qui guide l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies provinciales et régionales sur le cancer. Le conseil du leadership travaille en collaboration avec le conseil clinique d'ACO, qui représente la direction clinique d'ACO, afin de cerner les pratiques exemplaires cliniques et les initiatives de qualité nécessaires pour offrir des soins sécuritaires et de grande qualité en cancérologie.

D'une façon générale, le VPR est responsable de la réalisation, aux échelles provinciale et régionale, de la vision, de la mission et des objectifs d'ACO, ainsi que de la promotion et de l'orientation de la transformation systémique du système de lutte contre le cancer dans la région.

- *travaille avec les hôpitaux pour évaluer et améliorer la structure actuelle de responsabilisation et de reddition de comptes;*
- État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que la politique d'ACO exigeait que les hôpitaux et ACO évaluent et documentent conjointement le rendement de chaque VPR chaque année. Toutefois, nous avons observé qu'ACO n'avait pas toujours effectué les évaluations annuelles du rendement des VPR requises. ACO n'a évalué que la moitié des 14 VPR en 2016, dont trois n'avaient pas été évalués depuis trois ans.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ACO avait effectué toutes les évaluations de rendement des VPR pour 2018-2019. ACO a également mis à jour le processus d'examen du rendement, y compris le modèle de rapport et un questionnaire de rétroaction tous azimuts (qui recueille les commentaires des subordonnés, des collègues et des superviseurs d'un employé) pour l'harmoniser avec la description de rôle des VPR.

- *collabore avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les réseaux locaux d'intégration des services de santé au moment*

*de l'établissement des indicateurs et des cibles de rendement afin de réduire au minimum les conflits de priorités entre le programme de cancérologie et d'autres programmes.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'ACO avait établi des indicateurs de rendement et des cibles d'amélioration annuelles en collaboration avec ses VPR, mais que ni le Ministère ni les RLISS n'avaient participé à ce processus. De plus, ACO n'a rencontré la haute direction des hôpitaux qu'une fois par année, et aucun membre du personnel du Ministère ou des RLISS n'a assisté à ces réunions. Il semble

donc que les programmes de lutte contre le cancer ont souvent rivalisé avec d'autres programmes hospitaliers et priorités pour des services partagés.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué qu'ACO avait collaboré avec le Ministère et les RLISS à l'établissement d'indicateurs et de cibles de priorité. En élaborant les indicateurs de priorité de 2019-2020, ACO a demandé aux VPR de partager les indicateurs avec les intervenants (y compris les hautes directions et les RLISS) pour obtenir leurs commentaires. Par ailleurs, en juin 2019, ACO s'est réuni avec le Ministère pour discuter des cibles de 2019-2020. ACO a l'intention de continuer de collaborer avec le Ministère pour évaluer toute autre possibilité de tirer parti de ce processus.

## Chapitre 1

Ministère de la Santé

### Section 1.03

# Centres de santé communautaires

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.03 du *Rapport annuel 2017*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2	1	1			
Recommandation 2	3	1	2			
Recommandation 3	2			2		
Recommandation 4	2		1	1		
Recommandation 5	4		4			
Recommandation 6	3	1	1	1		
Recommandation 7	3	1	2			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	2	1	1			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Conclusion globale

Au 31 octobre 2019, le ministère de la Santé (le Ministère) (qui s'appelait précédemment ministère de la Santé et des Soins de longue durée) et les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) avaient pleinement mis en oeuvre 23 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* et avaient accompli des progrès dans la mise en oeuvre de 59 % des recommandations.

Le Ministère et les RLISS avaient pleinement mis en oeuvre des recommandations comme celles qui consistaient à établir des échéanciers pour le transfert aux RLISS des responsabilités du financement et de la surveillance de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels et à réduire le nombre d'indicateurs de rendement dont les Centres de santé communautaires (CSC) doivent rendre compte dans leurs plans d'amélioration de la qualité. Ils étaient en train de mettre en oeuvre des recommandations comme celle qui consiste à élaborer et à mettre en oeuvre un processus afin

d'obtenir des données sur la capacité et l'utilisation et de les mettre à jour régulièrement. Ils étaient également en train de déterminer si tous les CSC devraient offrir un ensemble de services de base et mettre à jour l'entente de responsabilisation entre les CSC et les RLISS en conséquence.

Toutefois, le Ministère et les RLISS avaient fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de 18 % des recommandations, par exemple celles qui consistaient à obliger les CSC qui ne le font pas déjà à assurer la permanence des services de garde; et à offrir une formation sur la gouvernance aux CSC et à les encourager à la suivre.

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

## Contexte

Les 76 centres de santé communautaires (CSC) de l'Ontario (il y en avait 75 en 2016-2017) offrent des soins de santé ainsi que des programmes et des services communautaires conçus expressément pour leurs collectivités. Les CSC ont pour mandat de servir les populations qui se sont heurtées traditionnellement à des obstacles à l'accès aux services de santé, dont les sans-abri, les aînés, les réfugiés, les nouveaux immigrants et les personnes à faible revenu. Les CSC doivent également fournir gratuitement des services aux personnes qui n'ont pas de carte Santé. Au cours de l'exercice 2018-2019, les CSC ont reçu 454 millions de dollars (401 millions de dollars en 2016-2017) du ministère de la Santé (le Ministère) par l'entremise des 14 réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) de l'Ontario

Les CSC offrent un large éventail de services, notamment bilans de santé, immunisations, soins du pied diabétique, conseils en nutrition, échanges d'aiguilles, programmes de formation en leadership et de perfectionnement des compétences pour les jeunes, programmes à l'intention des parents et des enfants ainsi qu'activités de prise de contact

avec les aînés isolés. Les médecins et les membres du personnel infirmier praticien des CSC sont salariés et ils ne facturent pas à l'Assurance-santé de l'Ontario les services de santé qu'ils fournissent.

Les CSC offrent des services aux populations vulnérables et ils peuvent contribuer à réduire les pressions qui s'exercent sur le système de soins de santé et sur d'autres programmes du gouvernement provincial. Nous avons toutefois constaté que ni le Ministère ni les RLISS ne disposaient de certains renseignements fondamentaux nécessaires pour prendre des décisions éclairées et déterminer si les CSC affichent un bon rapport coût-efficacité en matière de fourniture de soins de qualité aux groupes démographiques cibles, et si le Ministère devrait élargir le réseau des CSC ou redistribuer le financement entre les CSC existants.

Voici quelques-unes de nos autres observations principales :

- En l'absence d'une évaluation exhaustive de l'ensemble des modèles de soins primaires en Ontario, il était difficile de déterminer la place stratégique qu'occupent les CSC dans le système de soins primaires et dans le système de soins de santé en général, de même que la façon de tirer le meilleur parti possible des divers modèles, c'est-à-dire CSC, équipes de santé familiale et praticiens rémunérés à l'acte, pour dispenser efficacement des soins primaires aux Ontariennes et aux Ontariens.
- Nous avons constaté que 16 % des CSC étaient responsables d'un nombre de patients supérieur à leur capacité; en revanche, à peu près la moitié des CSC servaient moins de 80 % de leur nombre cible de patients. Nous avons également constaté qu'en 2016-2017, les médecins ou les membres du personnel infirmier praticien des CSC voyaient chacun 31 patients par semaine en moyenne, mais que certains tenaient seulement 16 consultations tandis que d'autres en tenaient près de 60. Sans examen de ces données, le Ministère et les RLISS n'avaient pas été en mesure de redistribuer

les ressources de manière à optimiser l'investissement dans le secteur des CSC.

- Quatre sous-régions des RLISS (régions géographiques plus petites situées dans les limites existantes des RLISS) n'avaient pas de CSC ni aucune autre forme de soins primaires interprofessionnels offerts sous le même toit.
- Ni le Ministère ni les RLISS ne définissaient le nombre minimal de professionnels que chaque CSC devait compter dans son équipe ni les services minimaux que les équipes interprofessionnelles devaient offrir aux clients des CSC. Définir le modèle de dotation et les services essentiels qui devraient être offerts dans chaque CSC pourrait permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des équipes interprofessionnelles et ainsi que l'accès des clients à leurs services.
- Le financement de base annuel que les RLISS fournissaient aux CSC reposait principalement sur les niveaux de financement antérieurs et ne tenait pas compte du nombre de clients desservis par les CSC. Les RLISS n'augmentaient pas non plus le financement de base des CSC dont le nombre de clients dépassaient la cible.

Nous avons formulé 9 recommandations préconisant 22 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère et les RLISS s'étaient engagés à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

La *Loi de 2019 pour des soins interconnectés*, qui est entrée en vigueur le 6 juin 2019, est conçue pour intégrer de multiples organismes provinciaux, y compris les RLISS, en un seul organisme appelé Santé Ontario. Le Ministère a dit qu'il allait examiner le transfert du financement et de la surveillance de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels aux RLISS (ou au nouvel organisme unique) pour assurer leur conformité à la transformation globale du système de santé.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 10 juin 2019. Nous avons reçu des déclarations écrites du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) et des quatre réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) que nous avons visités pendant notre audit de 2017 (Champlain, Simcoe Nord Muskoka, Sud-Ouest et Toronto-Centre); ces déclarations indiquaient qu'au 31 octobre 2019, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations formulées au moment de notre audit initial, deux ans auparavant.

### Aucune évaluation n'a été effectuée afin de déterminer si les CSC répondent aux besoins des collectivités

#### Recommandation 1

*Afin d'éclairer les décisions sur la façon d'utiliser les investissements dans les centres de santé communautaires (CSC) pour mieux répondre aux besoins de la population ontarienne, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent :*

- élaborer et mettre en oeuvre un processus afin d'obtenir et de mettre régulièrement à jour des données sur la capacité et l'utilisation, compte tenu du nombre de personnes réellement servies par les CSC par rapport au nombre de personnes dont ils devraient être responsables, ainsi que sur les listes d'attente et la croissance des groupes de clients cibles;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2020.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons signalé que ni le Ministère, ni les quatre RLISS que nous avons visités n'exigeaient que les CSC



déclarent de données sur les listes d'attente. Même si le Ministère fait des examens périodiques pour déterminer s'il y a lieu d'agrandir certains CSC ou d'en ouvrir de nouveaux dans la province, il n'avait pas évalué l'utilisation des CSC par les communautés ni les besoins non satisfaits des communautés. Au 31 mars 2017, l'ensemble des CSC de l'Ontario avaient inscrit approximativement 335 300 patients en soins primaires, soit 83 % de la patientèle cible, c'est-à-dire le nombre de patients dont chaque CSC est censé être responsable. Parmi ces CSC, 16 % atteignaient ou avaient dépassé leur cible et environ la moitié se situaient à moins de 80 % de leur cible.

Au moment du présent suivi, nous avons constaté que les RLISS avaient commencé à exiger des CSC qu'ils rendent compte de certains indicateurs en vertu de l'entente de responsabilisation révisée que les RLISS avaient conclue avec les CSC. Voici certains exemples de données sur la capacité et l'utilisation qui seront transmises au RLISS à compter d'avril 2020 :

- accès aux soins primaires : indicateur qui mesure le nombre de clients des CSC qui se voient offrir actuellement des services cliniques en pourcentage du nombre total de clients dont le CSC est censé être responsable;
- soins spécialisés : pourcentage des heures de travail que le personnel a consacrées aux soins spécialisés, y compris dans des cliniques de soins spécialisés comme les soins palliatifs ou l'obstétrique; les soins à des populations prioritaires (soins gériatriques par exemple) pouvaient être compris;
- clients non assurés : indicateur du pourcentage des clients qui ne sont pas assurés en vertu de l'Assurance-santé de l'Ontario.

De plus, en 2018-2019, les RLISS ont commencé à recueillir auprès des CSC les données suivantes sur les listes d'attente et les temps d'attente dans le cadre des présentations de planification de la responsabilisation communautaire, c'est-à-dire les présentations annuelles qui portent sur la

planification des services ainsi que sur leur mesure et leur évaluation :

- est-ce que le programme dispensé par le CSC a une liste d'attente ou non;
  - le nombre total de personnes qui étaient inscrites sur une liste d'attente à la fin de l'exercice précédent;
  - le temps d'attente moyen pour accéder au programme dispensé par le CSC.
- *déterminer s'il y a lieu de mettre en oeuvre la recommandation du Groupe de planification en matière de soins primaires d'assurer l'accès de tous les résidents de l'Ontario à des soins primaires interprofessionnels, en plus d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan à cet égard s'ils le jugent approprié.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons indiqué au moment de notre audit de 2017 qu'en 2011, le Groupe de planification en matière de soins primaires avait recommandé au Ministère que tous les Ontariens soient associés à un modèle de soins primaires interprofessionnels et « qu'il n'était pas recommandé d'élaborer de nouveaux modèles » pour la fourniture de ces services au-delà des CSC, des équipes de santé familiale, des cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien et des centres d'accès aux services de santé pour les Autochtones. Le Groupe de planification en matière de soins primaires était présidé par un sous-ministre adjoint et comptait des membres de l'Ontario Medical Association, de l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario, du Collège des médecins de famille de l'Ontario et de l'Association des centres de santé de l'Ontario, qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé. Ce groupe de planification a été mis sur pied pour élaborer une stratégie de renforcement des soins de santé primaires en Ontario et établir un consensus autour de cette stratégie.

Au moment du présent suivi, les RLISS géraient seulement les CSC et non les trois autres modèles de soins primaires interprofessionnels, c'est-à-dire les équipes de santé familiale, les cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien et les centres d'accès aux services de santé pour les Autochtones. Les RLISS ont pris en considération la recommandation du Groupe de planification des soins de santé primaires qui concernait les CSC et avec un financement qui a totalisé 22,8 millions de dollars en 2017-2018 et en 2018-2019, les RLISS ont élargi le recrutement de fournisseurs de soins primaires interprofessionnels dans 19 CSC de la province. Le Ministère a indiqué que ce financement a profité à près de 28 000 patients

### Recommandation 2

*Pour que les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) puissent appuyer la planification des services de soins primaires le plus rapidement possible conformément à la Loi de 2016 donnant la priorité aux patients et prendre des décisions éclairées sur l'utilisation des investissements dans les centres de santé communautaires (CSC) afin de mieux répondre aux besoins des Ontariennes et Ontariens, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- justifier la poursuite des projets d'immobilisations annoncés dans le cadre de l'expansion des CSC en 2004 et 2005 qui n'ont toujours pas été mis en oeuvre et, s'il y a lieu, affecter les ressources disponibles aux secteurs où les besoins sont plus grands;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2023.**

### Détails

Nous avons signalé en 2017 que parmi les 49 CSC et sites satellites dont le Ministère avait annoncé l'expansion en 2004 et en 2005, les travaux étaient achevés en grande partie dans 30 sites, ils étaient en cours dans 12 sites et 7 sites n'avaient pas soumis au Ministère les documents requis pour leur expansion. Le Ministère a expliqué que les projets des CSC toujours en cours plus de 10 ans plus

tard en étaient encore à l'étape de la planification de projet ou étaient en chantier. Nous avons également noté que le Ministère n'avait pas pu produire l'analyse effectuée en 2004 et en 2005 pour déterminer où ces nouveaux CSC et bureaux satellites devraient être situés.

Au moment du présent suivi, le Ministère a confirmé que sur les 12 projets qui étaient « en cours » en 2017, 4 étaient achevés à 95 % ou plus et des fournisseurs de services de santé y étaient dorénavant installés. Sept autres projets en sont encore au stade de la planification et un autre est en chantier. Le Ministère estime qu'ils seront en grande partie terminés d'ici mars 2023.

Les huit CSC qui, au moment de notre audit de 2017, n'avaient pas soumis de projets d'immobilisations à la suite de l'annonce de l'élargissement des services ne l'avaient toujours pas fait au moment de notre suivi. Le Ministère nous a dit qu'il n'avait pas réservé de financement particulier pour les projets d'expansion annoncés en 2004 et en 2005. Ces CSC peuvent encore présenter une proposition à leur RLISS; le Ministère va ensuite évaluer ces propositions en même temps que d'autres projets communautaires d'immobilisations dans le cadre de son exercice annuel d'affectation de fonds.

- établir des échéanciers pour le transfert des responsabilités de financement et de surveillance de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels aux RLISS;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons signalé en 2017 qu'en vertu de la Loi de 2016 donnant la priorité aux patients, les RLISS avaient dorénavant le pouvoir de financer et de gérer certains volets des soins primaires en Ontario. Mais au moment de notre audit d'il y a deux ans, le Ministère n'avait pas commencé à transférer aux RLISS ses responsabilités du financement et de la gestion des équipes de santé familiale, des cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien et

des centres d'accès aux services de santé pour les Autochtones, et le Ministère n'avait pas établi de calendrier pour ce transfert, comme l'y autorise la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*.

Nous avons constaté au moment de notre suivi que le Ministère avait achevé une analyse en août 2018 qui établissait le calendrier de la transition aux RLISS de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels si le Ministère amorçait ce processus. Cette analyse comprenait un examen des ententes gérées par le Ministère, des affectations de fonds à tous les modèles de soins primaires interprofessionnels, des ressources humaines et des changements dans les technologies de l'information. À l'époque, le Ministère avait estimé que le transfert des responsabilités du financement et de la gestion aux RLISS prendrait approximativement entre 18 et 24 mois à partir du moment où le processus serait amorcé. Toutefois, le Ministère n'avait pas encore amorcé le processus de transition et il avait indiqué que le transfert des responsabilités de financement et de gestion aux RLISS nécessiterait un examen plus poussé, car l'intégration des RLISS à Santé Ontario était déjà en cours.

- *élaborer des mesures du rendement pour évaluer l'atteinte des objectifs pour le volet des soins primaires dans le plan Priorité aux patients : Plan d'action en matière de soins de santé ainsi que les progrès accomplis à cette fin, et pour évaluer les moyens d'optimiser l'utilisation des divers modèles de soins primaires, y compris les CSC, pour la prestation efficace des soins primaires aux Ontariennes et Ontariens et l'atteinte des objectifs susmentionnés.*  
État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.

#### Détails

Nous avons signalé en 2017 que même si le Ministère avait indiqué que le plan provincial en matière de soins primaires était une composante de *Priorité aux patients : Plan d'action en matière de*

*soins de santé*, il ne précisait pas la place stratégique qu'occupaient les CSC dans le système des soins primaires et n'était assorti d'aucun paramètre de rendement pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs énoncés du plan.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait travaillé avec Qualité des services de santé Ontario (QSSO) – organisme provincial chargé de rendre compte au public de la qualité du système de soins de santé – pour améliorer la production de rapports sur le secteur des soins primaires. Dans le rapport annuel *À la hauteur de QSSO*, qui examine le rendement du système de santé, le Ministère avait défini des paramètres pour mesurer la réalisation et les progrès dans la réalisation des objectifs énoncés dans *Priorité aux patients : Plan d'action en matière de soins de santé*. Dans son rapport annuel *À la hauteur de 2018*, QSSO rendait des comptes au sujet de deux nouveaux paramètres, soit l'accès à des soins de spécialistes et des soins coordonnés pour les patients ayant des problèmes de santé complexes.

La *Loi de 2019 sur les soins de santé pour la population*, qui a reçu la sanction royale en avril 2019, prévoit la mise sur pied d'équipes Santé Ontario conçues pour interconnecter les fournisseurs et les services de soins de santé autour des patients et des familles ainsi que pour intégrer plusieurs organismes provinciaux existants en un seul organisme de santé appelé Santé Ontario. Le Ministère a dit qu'avec ces changements, il se proposait d'évaluer les paramètres actuels des soins primaires et qu'il adopterait peut-être de nouveaux paramètres d'ici mars 2020.

## Les CSC ne fournissent pas systématiquement de services rapides et accessibles aux clients

### Recommandation 3

*Pour que les clients des centres de santé communautaires (CSC) jouissent d'un accès rapide et équitable aux services communautaires et de santé, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent :*

- *recueillir et examiner les renseignements sur la liste d'attente pour les soins primaires et les autres programmes importants des CSC, afin de satisfaire aux besoins non comblés;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que ni le Ministère ni les RLISS ne disposaient de renseignements complets sur le nombre de personnes qui attendaient de devenir clients d'un CSC. Quatre des huit CSC que nous avons visités pendant l'audit nous ont dit qu'ils n'étaient pas en mesure de répondre à la demande de soins primaires dans leur collectivité. De plus, dans cinq de ces huit CSC, il y avait des retards pour les clients qui attendaient de recevoir des soins de l'un ou l'autre des membres de l'équipe de santé interdisciplinaire, par exemple diététiste, podologue ou physiothérapeute. Ces CSC comptaient entre 25 et 83 clients qui attendaient de tels soins, les temps d'attente allant de 2 à 5 mois au moment de notre audit.

Au moment de notre suivi, le Ministère entreprenait un examen des méthodes de collecte de données et de production de rapports dont les RLISS disposaient à l'époque afin que les RLISS puissent apprendre à améliorer le partage des données au sujet des CSC. Les RLISS se proposent d'envisager d'autres mesures concernant la collecte de données et l'examen des données sur les listes d'attente quand l'examen du Ministère sera terminé, d'ici décembre 2019. Le rôle des RLISS est de recueillir et de diffuser des données sur les CSC qui peuvent subir le contrecoup de la transformation du système de santé et de la constitution d'équipes Santé Ontario.

- *déterminer quels CSC n'assurent pas la permanence des services de garde, et obliger ceux-ci à le faire.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que deux des huit CSC visités n'assuraient pas la permanence des services de garde, même si l'entente de responsabilisation signée par les CSC prévoit qu'ils doivent assurer et promouvoir activement la permanence des services. Même si les CSC peuvent être exemptés de cette exigence avec le consentement écrit de leur RLISS, l'un d'eux n'avait pas obtenu d'exemption, ce que le RLISS ignorait.

Au moment de notre suivi, les RLISS étaient en train d'examiner les possibilités d'intégration avec des partenaires des CSC, par exemple des cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien, pour s'acquitter de leur obligation d'assurer la permanence des services pour leurs clients existants des soins primaires. Les RLISS s'attendaient à avoir terminé cette intégration d'ici septembre 2020. La facilitation de ces possibilités d'intégration, qui revient aux RLISS pour l'instant, pourra être reprise par le Ministère, Santé Ontario et les équipes Santé Ontario à la suite de la transformation du système de santé qui est en cours.

## Les services minimaux et le modèle de dotation ne sont pas définis

### Recommandation 4

*Pour que les clients des centres de santé communautaires (CSC) de tout l'Ontario aient accès à toute la gamme de services de santé et de professionnels membres des équipes interdisciplinaires de soins de santé, et pour mieux diriger la planification des effectifs, les réseaux locaux d'intégration des services de santé, de concert avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, doivent :*

- *déterminer si tous les CSC devraient offrir un ensemble de services de base et mettre à jour*

*l'entente de responsabilisation entre les CSC et les RLISS en conséquence;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mai 2020.**

#### Détails

En 2017, nous avons signalé que ni les RLISS ni le Ministère ne fournissaient de directives sur un ensemble minimal de services interdisciplinaires au-delà des services inclus dans l'entente de responsabilisation entre les RLISS et les CSC.

Notre suivi nous a permis de constater qu'en mars 2019, le Ministère avait mené une analyse des pratiques d'autres secteurs de compétence pour déterminer si tous les CSC devraient offrir un éventail de services de base. Dans le cadre de cette analyse, l'Ontario a été comparée à d'autres provinces canadiennes ainsi qu'à l'Australie, à l'Angleterre et aux États-Unis. La conclusion a été que les services de santé communautaires varient selon les besoins locaux dans la plupart des secteurs de compétence.

Les RLISS ont indiqué qu'ils vont se conformer aux résultats de l'analyse du Ministère et apporter tous les changements nécessaires à l'entente de responsabilisation d'ici mai 2020.

- *élaborer un mécanisme pour mieux comprendre la gamme de services offerts par les équipes interdisciplinaires de professionnels de la santé des CSC et déterminer si les CSC devraient employer un effectif de base offrant des services de santé interdisciplinaires.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'au-delà de la saisie du nombre d'interactions entre les clients et les professionnels de la santé des équipes interdisciplinaires des CSC, comme les physiothérapeutes, les travailleurs sociaux et les diététistes, le Ministère ne faisait pas de suivi ni d'analyse des activités de ces professionnels comme l'avait recommandé le Groupe de planification en matière de soins primaires, dont il a été question dans la

**recommandation 1.** Les catégories auxquelles appartenaient les professionnels des soins de santé interdisciplinaires variaient considérablement d'un CSC à l'autre. Par exemple, selon des données de 2016, 43 % des CSC avaient des physiothérapeutes et 20 % des ergothérapeutes.

Au moment de notre suivi, les RLISS ont indiqué que les CSC dispensent des services communautaires adaptés aux besoins particuliers des collectivités locales qu'ils desservent. Les RLISS ont ajouté qu'ils vont travailler avec le Ministère et les CSC pour envisager un éventail approprié de services de base que les équipes interprofessionnelles des CSC peuvent dispenser aux clients.

## Le Ministère et les RLISS ne disposent pas de renseignements utiles sur les CSC

### Recommandation 5

*Pour disposer de renseignements utiles et complets permettant de mesurer l'efficacité des centres de santé communautaires (CSC), le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), doit :*

- *élaborer et mettre en œuvre des mécanismes pour obtenir et analyser l'information des CSC qui utilisent des systèmes de dossiers médicaux électroniques qui ne sont peut-être pas compatibles avec le principal système utilisé par la plupart des CSC;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2021.**

#### Détails

Nous avons signalé au moment de notre audit de 2017 que l'Association des centres de santé de l'Ontario (qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé) réunissait des renseignements provenant des CSC de partout dans la province pour en tirer des données démographiques comme le niveau de revenu et

l'âge des clients. L'Alliance recueillait aussi des données auprès des fournisseurs de soins de santé employés par les CSC pour établir des statistiques comme le nombre de médecins ou de diététistes et le nombre de clients qu'ils voyaient. Nous avons toutefois constaté que les données de trois CSC ne pouvaient pas être recueillies, car deux d'entre eux n'avaient pas de système de dossiers de santé électroniques compatible avec le système de l'Alliance, et le troisième CSC n'était pas membre de l'Alliance.

Au moment de notre suivi, il restait encore deux CSC dont les données n'étaient pas versées dans le système de l'Alliance. Le Ministère était en train de mettre en oeuvre une nouvelle procédure pour recueillir des données sur les patients et des données de nature clinique ou non clinique auprès de tous les CSC. En ayant accès à cette information, le Ministère va pouvoir planifier, financer et évaluer plus efficacement les programmes et les services des CSC. Plus précisément, le Ministère travaillait à une entente de partage de données avec les CSC au moment de notre audit de 2017 et lors de notre suivi, il a indiqué qu'il s'attendait à avoir signé une entente avec les CSC d'ici décembre 2019. Les deux CSC seront inclus dans l'entente dès qu'ils auront commencé à transmettre des données au système de l'Alliance. Toutefois, le Ministère nous a informés qu'aucune date n'était officiellement prévue pour que les deux CSC en question commencent à transmettre des données au système de l'Alliance, mais nous comptons faire un suivi auprès du Ministère d'ici à mars 2021

- *mettre la dernière main à l'entente de partage de données avec les CSC et évaluer la faisabilité de partager les données avec les RLISS;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, le Ministère était en train de mettre en oeuvre une entente de

partage de données avec les CSC. Les RLISS ne sont pas parties à cette entente.

Au moment de notre suivi, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, le Ministère était en train de mettre en oeuvre une nouvelle démarche pour la collecte de données auprès des CSC qui devait être en place pour décembre 2019. La démarche en question comprend des ententes de partage de données entre le Ministère et chaque CSC. En outre, le Ministère est actuellement en train de faire un examen des méthodes de collecte de données et de présentation de rapports à la disposition des RLISS, examen qui lui permettra de déterminer la façon optimale de partager avec les RLISS des données qui ne comprennent pas de renseignements personnels sur la santé des patients. Le Ministère s'attend à ce que cet examen soit terminé d'ici décembre 2019.

- *fixer des échéances pour la collecte d'information visant les autres mesures classées par ordre de priorité par le Ministère selon le Cadre de mesure du rendement des soins primaires;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, le Ministère avait indiqué qu'il avait priorisé et adopté un sous-ensemble de mesures du rendement établies par Qualité des services de santé Ontario (QSSO), sous-ensemble qui comportait 18 mesures concernant la pratique et 12 mesures concernant le système (au niveau des collectivités, des régions et de la province) dans le Cadre de mesure du rendement des soins primaires. Or, des données n'étaient pas disponibles pour certaines de ces mesures et le Ministère n'avait pas fixé d'échéance pour la mise en oeuvre de la totalité des mesures priorisées.

Au moment de notre suivi, le Ministère et QSSO n'avaient pas établi de calendrier pour la mise en oeuvre de 11 des 18 mesures concernant la pratique et de 2 des 12 mesures concernant

le système. Ils ont indiqué qu'il n'y avait pas de sources de données uniformes pour ces mesures ou que la collecte des données nécessiterait un investissement significatif. Comme le Ministère et QSSO sont en train de travailler à la transition de QSSO à Santé Ontario, l'évaluation de ce qui doit être fait et la détermination des priorités lorsqu'il s'agira d'élaborer les indicateurs restants seront confiées à Santé Ontario. La fin de ces travaux dépendra du moment où la transition de QSSO à Santé Ontario sera achevée. Nous comptons faire un suivi auprès du Ministère d'ici mars 2021.

- *élaborer des indicateurs de rendement qui mesurent les résultats des clients des CSC pour tous les types de services fournis, recueillir ces renseignements et analyser les résultats.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que même si les CSC communiquaient aux RLISS certains renseignements exigés par l'entente de responsabilisation, ces indicateurs mesuraient surtout les extrants des CSC. Les RLISS n'obligent pas les CSC à faire le suivi d'indicateurs fondés sur les résultats, comme la réduction de l'isolement social et le nombre de jours d'hospitalisation des clients des CSC. Certains CSC que nous avons visités lors de l'audit ont expliqué qu'il était difficile de recueillir de l'information pour évaluer les résultats des patients, car les CSC n'ont pas facilement accès aux données des hôpitaux et d'autres fournisseurs de soins primaires en raison de préoccupations liées à la protection des renseignements personnels. De plus, l'Association des centres de santé de l'Ontario (qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé) était en train de travailler à de nouveaux indicateurs ou à de nouvelles mesures qui allaient aider à évaluer les résultats des programmes et des initiatives communautaires.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'établir un cadre normalisé de mesure du rendement qui comprendra un ensemble d'indicateurs des résultats pour les patients, comme l'amélioration de l'expérience des patients en matière de soins et l'amélioration de la santé de la population. Le Ministère a indiqué qu'il s'attendait à ce que ce cadre soit en place d'ici décembre 2019.

## La surveillance des centres de santé communautaires est limitée

### Recommandation 6

*Pour que les centres de santé communautaires (CSC) fassent l'objet d'une surveillance plus étroite, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent :*

- *surveiller l'état d'agrément de tous les CSC; encourager ceux qui ne sont pas agréés à le devenir ou à mettre en oeuvre d'autres mécanismes d'assurance de la qualité;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2020.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons signalé que les RLISS s'appuyaient sur le processus d'agrément au lieu d'effectuer des visites officielles sur place dans les CSC. Nous avons par ailleurs constaté que les RLISS n'exigeaient pas que les CSC soient agréés et ne vérifiaient pas non plus s'ils l'étaient. Cependant, selon les lignes directrices de l'Association des centres de santé de l'Ontario (qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé), tous les CSC sont censés s'engager à participer à un processus d'agrément. Deux des huit CSC que nous avons visités n'étaient pas agréés, mais s'attendaient à obtenir leur agrément au cours des années qui venaient.

Au moment de notre suivi, les RLISS surveillaient le statut d'agrément des CSC et déterminaient notamment si le processus d'agrément avait été mené à bien, le nom de l'organisme d'agrément ainsi que la période de

validité de l'agrément. Les RLISS se proposent d'inclure une disposition dans les ententes de responsabilisation avec les CSC qui exigera que les CSC aient recours à une méthode ou à un outil de mesure du rendement et favorisent une qualité améliorée, par exemple au moyen d'un processus d'agrément ou d'un mécanisme de rechange. Les RLISS se proposent d'appliquer cette nouvelle exigence d'ici avril 2020.

- *déterminer les points à améliorer suggérés par les organismes d'agrément en examinant les rapports d'agrément des CSC et collaborer avec les CSC pour corriger les problèmes;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que les RLISS n'obligent pas les CSC à soumettre les rapports d'examen d'agrément ni à signaler tout problème soulevé pendant le processus d'agrément. Par conséquent, les RLISS ne pouvaient pas profiter de l'occasion pour cerner les problèmes systémiques et encourager les CSC à les corriger.

Au moment de notre suivi, les RLISS assuraient la surveillance des rapports d'agrément des CSC, quand ils étaient disponibles, ainsi que d'information provenant d'autres sources, comme les rapports trimestriels sur le rendement, pour déterminer des domaines prioritaires en matière d'amélioration de la qualité. Comme l'objectif principal d'un CSC est de répondre aux besoins particuliers de la clientèle qu'il dessert, les domaines désignés à des fins d'amélioration vont varier d'un CSC à l'autre et ne seront peut-être pas applicables à l'échelle de tous les RLISS. Les RLISS vont décider à titre individuel s'il y a lieu de passer les rapports d'agrément en revue avec les CSC et de mener ce travail à bien dans chaque RLISS.

- *offrir une formation sur la gouvernance aux CSC et les encourager à la suivre.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons noté que seulement deux des quatre RLISS que nous avons visités dispensaient de la formation en matière de gouvernance à l'intention des fournisseurs de services de santé dans leur région. Une formation à la gouvernance pour les conseils d'administration communautaires des CSC est utile pour les membres des conseils qui ne possèdent pas d'expérience en administration ou en gouvernance et appuie le volet de gouvernance du processus d'agrément.

Au moment de notre suivi, l'un des quatre RLISS que nous avons visités au moment de notre audit de 2017 avait mis de la formation en gouvernance à la disposition des CSC dans le cadre des forums entre équipes de gouvernance. Plus précisément, il avait offert une séance sur les bonnes pratiques de gouvernance à ses CSC en décembre 2017. En outre, l'Association des centres de santé de l'Ontario (qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé) publie du matériel de formation en matière de gouvernance sur son site Web.

#### Recommandation 7

*Afin d'optimiser la valeur des plans d'amélioration de la qualité et de promouvoir l'amélioration du rendement des centres de santé communautaires (CSC), le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec Qualité des services de santé Ontario, doit :*

- *cerner les problèmes systémiques en examinant les plans d'amélioration de la qualité soumis et fournir de la rétroaction aux CSC;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons noté que le Ministère n'examinait pas en détail les plans individuels d'amélioration de la qualité afin de cerner les problèmes de qualité dans certains



CSC ou d'effectuer un suivi auprès des CSC sur ces résultats annuels pour s'assurer que les lacunes avaient été comblées. Les examens et les suivis réalisés par les RLISS que nous avons visités n'étaient pas uniformes.

Au moment de notre suivi, Qualité des services de santé Ontario (QSSO) avait adopté un plan d'examen et d'analyse des plans d'amélioration de la qualité soumis par les CSC, déterminé les enjeux systémiques et donné aux CSC des rétroactions sur ces plans par l'entremise de webinaires et de directives et, dans certains cas, de mesures de sensibilisation destinées aux CSC dont le rendement était faible. En date d'octobre 2019, QSSO avait offert des webinaires et des séances d'aide à quelques CSC. QSSO tient compte des rétroactions du Ministère et met le plan d'analyse à jour annuellement. QSSO a établi son plan d'analyse pour l'exercice 2019-2020 et s'attendait à avoir fini d'ici décembre 2019 l'examen des plans d'amélioration de la qualité soumis.

- *réduire le nombre d'indicateurs de rendement dont les CSC doivent rendre compte dans leurs plans d'amélioration de la qualité;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons noté que les CSC choisissaient leurs propres indicateurs de rendement et qu'ils avaient présenté des rapports sur près de 100 indicateurs uniques dans leurs plans d'amélioration de la qualité combinés en 2016-2017, de sorte qu'il était pratiquement impossible de faire des comparaisons.

Au moment de notre suivi, QSSO avait défini trois indicateurs prioritaires et sept autres indicateurs qui allaient figurer dans les plans d'amélioration de la qualité de 2018-2019 des CSC. Pour l'exercice 2019-2020, QSSO a rationalisé encore davantage les indicateurs en éliminant la catégorie des autres indicateurs pour se concentrer sur les cinq indicateurs prioritaires suivants :

- taux de suivi dans les sept jours suivant le congé de l'hôpital;
  - accès en temps voulu à un fournisseur de soins primaires;
  - participation des patients à la prise de décisions au sujet de leurs soins;
  - pourcentage de patients en soins non palliatifs qui reçoivent un opioïde depuis peu;
  - identification précoce : évaluation précoce et consignée des besoins en soins palliatifs des patients à risque.
- *établir des objectifs de rendement communs pour tous les CSC;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Nous avons signalé en 2017 que les CSC établissaient eux-mêmes leurs cibles de rendement, à moins que des indicateurs aient été précisés dans leur entente de responsabilisation avec leur RLISS, auquel cas les CSC utilisaient les cibles établies par le RLISS. Nous avons donné des exemples de CSC qui avaient fixé une norme de rendement élevée et d'autres une norme beaucoup moins élevée.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train de faire une évaluation interne du bien-fondé de l'établissement de cibles de rendement communes pour tous les CSC. Compte tenu de la transformation qui est en train de s'opérer dans le système de santé, le Ministère se propose de mobiliser Qualité des soins de santé Ontario et les RLISS ou Santé Ontario pour déterminer la façon dont les objectifs en matière de rendement et de qualité devraient être fixés pour les CSC. Le Ministère a dit qu'il s'attendait à présenter des recommandations formelles d'ici décembre 2019.

## Les RLISS ne rajustent pas le financement de base des CSC en fonction du nombre de patients servis

### Recommandation 8

*Pour que les centres de santé communautaires (CSC) puissent planifier leurs activités et servir leurs clients de façon appropriée, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent examiner le financement global de fonctionnement de chaque CSC afin de s'assurer qu'il est proportionnel à la complexité des besoins des patients, au nombre de personnes servies, à la géographie et à d'autres facteurs pertinents.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2020.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons signalé que les CSC continuaient de recevoir le même niveau de financement de base chaque année, même si pour la moitié d'entre eux, la patientèle n'atteignait que 80 % de la cible prévue. L'entente de responsabilisation conclue entre le RLISS et le CSC n'exigeait pas explicitement que chaque CSC déclare à son RLISS le nombre de patients inscrits par rapport à la patientèle cible. Par conséquent, trois des quatre RLISS visités ne recueillaient pas de données auprès de leurs CSC sur le nombre réel de patients servis. Les RLISS ne faisaient pas non plus le suivi du nombre de clients qui avaient recours uniquement aux programmes communautaires, ce qui limitait leur capacité de déterminer si le financement de ces programmes devrait être rajusté.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train de mettre en oeuvre une nouvelle entente de partage de données avec les CSC. Ce travail, qui aura peut-être des répercussions sur la formule de financement de la province, devrait être terminé d'ici décembre 2019.

En vertu des ententes de responsabilisation, les RLISS exigent dorénavant que les CSC rendent compte de l'indicateur de rendement « accès aux soins primaires », qui saisit le nombre de clients à qui des services cliniques ont été dispensés en

pourcentage du nombre total de clients à qui le CSC est censé dispenser des services. Les RLISS vont prendre en considération cet indicateur ainsi que de l'information recueillie d'autres sources au moment d'examiner le financement des CSC d'ici avril 2020. Même si les RLISS n'exigent toujours pas que les CSC rendent compte du nombre de clients qui ont accès aux programmes communautaires seulement, certains CSC déclarent ce nombre dans les présentations annuelles de planification de la responsabilisation communautaire. Les RLISS continuent de passer en revue annuellement l'affectation des fonds sur une base annuelle.

## Le rôle du Ministère dans la mise en commun des pratiques exemplaires des CSC est limité

### Recommandation 9

*Afin de faciliter la diffusion de pratiques exemplaires permettant aux centres de santé communautaires (CSC) d'innover, de réduire les inefficiences et de fournir des services plus efficaces et de meilleure qualité, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, doit :*

- *s'efforcer de promouvoir les pratiques exemplaires en vertu de la Loi de 2016 donnant la priorité aux patients;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que ce ne sont pas tous les RLISS qui avaient nommé des responsables de clinique, dont les responsabilités comprennent la promotion des normes cliniques élaborées par Qualité des services de santé Ontario (QSSO). Dans un examen commandé par le Ministère en 2001, les consultants avaient recommandé que le Ministère appuie la diffusion des pratiques exemplaires. Nous avons constaté que le Ministère pourrait en faire davantage pour faciliter la mise en commun

des pratiques exemplaires entre les modèles de soins primaires ou à l'intérieur du secteur des CSC. D'autres modèles de soins primaires interprofessionnels, comme les cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien et les équipes de santé familiale, pourraient eux aussi avoir des pratiques susceptibles de bénéficier aux CSC.

En date de mai 2019, QSSO avait établi 20 normes de soins cliniques, dont 17 sont pertinentes dans les milieux des soins primaires – 10 de ces 17 normes ont été établies depuis notre audit de 2017. Même si tous les RLISS avaient prévu le financement nécessaire pour leurs postes de responsables de clinique, trois RLISS n'avaient pas pu combler ces postes en raison du gel du recrutement décrété par la province et quatre RLISS n'avaient pas été en mesure de renouveler les contrats de leurs responsables de clinique. Compte tenu de la récente annonce du gouvernement au sujet de la transformation du système de santé, les RLISS vont réexaminer d'ici décembre 2019 s'il y a toujours lieu d'avoir des postes de responsables de clinique.

- *élaborer et mettre en oeuvre un mécanisme de compilation et de mise en commun des pratiques exemplaires de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels, y compris les CSC.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons noté que le Ministère assurait une surveillance directe de la plupart des modèles de soins primaires interprofessionnels depuis de nombreuses années et que certaines des pratiques mises en oeuvre dans le cadre de ces modèles pourraient être utiles aux CSC.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train de passer en revue les mécanismes de partage des pratiques exemplaires soumis par l'Association des centres de santé de l'Ontario (qui s'appelle maintenant Alliance pour des communautés en santé), l'Association des équipes de santé familiale de l'Ontario et la Nurse Practitioners' Association of Ontario. Le Ministère va déterminer d'ici décembre 2019 s'il doit établir un nouveau mécanisme pour recueillir et partager les pratiques exemplaires de tous les modèles de soins primaires interprofessionnels ou si les mécanismes actuels sont suffisants.

# Chapitre 1

## Section 1.04

Ministère du Solliciteur général et ministère des Affaires municipales et du Logement

# Gestion des situations d'urgence en Ontario

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.04 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1			1		
Recommandation 2	4		2	2		
Recommandation 3	3		2	1		
Recommandation 4	3	2		1		
Recommandation 5	3	1			2	
Recommandation 6	2		1	1		
Recommandation 7	2		2			
Recommandation 8	3			3		
Recommandation 9	4	1	1	2		
Recommandation 10	3			3		
Recommandation 11	2		2			
Recommandation 12	3		3			
Recommandation 13	3	2	1			
Recommandation 14	3			3		
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au 23 septembre 2019, le ministère du Solliciteur général (anciennement le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels)

et le ministère des Affaires municipales et du Logement (anciennement le ministère des Affaires municipales) avaient pleinement mis en oeuvre 15 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* (le ministère du Solliciteur général a mis en oeuvre 4 mesures

sur 36 et le ministère des Affaires municipales et du Logement, 2 mesures sur 3). De plus, ces ministères avaient réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'une autre tranche de 36 % des mesures recommandées.

Le ministère du Solliciteur général avait pleinement mis en oeuvre la recommandation de disposer d'une expertise indépendante en matière nucléaire pour évaluer les risques nucléaires, les plans et les stratégies d'intervention, ainsi que la recommandation de mener un processus exhaustif d'examen et de mise à jour de l'évaluation provinciale des risques, et de mettre en place un processus d'examen cyclique permanent à cet égard.

Pour sa part, le ministère des Affaires municipales et du Logement avait pleinement mis en oeuvre la recommandation de mettre en oeuvre des processus permettant d'examiner et de régler plus rapidement les réclamations présentées par les Ontariens et les municipalités pour obtenir une aide financière à la suite de catastrophes. Il a également pleinement mis en oeuvre la recommandation de documenter les exigences rattachées à ses processus d'examen des réclamations et de s'assurer que des politiques et des procédures sont en place et sont appliquées de façon uniforme.

Cependant, le ministère du Solliciteur général avait fait peu de progrès en vue de la mise en oeuvre de 44 % des recommandations, dont les suivantes :

- passer en revue les pratiques exemplaires d'autres administrations, et établir une structure de gouvernance qui favorise et appuie une surveillance efficace de la gestion des situations d'urgence;
- examiner les besoins des municipalités ainsi que leurs propres pratiques de dotation en personnel, et mettre en place un niveau adéquat de soutien et d'effectif pour aider l'ensemble des municipalités de l'Ontario à se préparer aux situations d'urgence;
- fournir le même niveau de soutien et d'assistance à toutes les municipalités situées à proximité d'une centrale nucléaire, que celle-ci se trouve en Ontario ou ailleurs;

- élaborer un programme de sensibilisation du public, le mettre en oeuvre et en évaluer l'efficacité pour aider les Ontariens à se préparer aux situations d'urgence;
- déterminer des paramètres de mesure du rendement appropriés à l'égard des objectifs du programme de gestion des situations d'urgence, et évaluer régulièrement le rendement de ce programme.

En outre, le Ministère ne mettra pas en oeuvre deux mesures recommandées. Voir la **recommandation 5**.

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

## Contexte

Le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO, ou Gestion des situations d'urgence Ontario) relève du Bureau du commissaire des incendies et de la gestion des situations d'urgence du ministère du Solliciteur général (auparavant le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels). Il a comme mandat de surveiller et de coordonner les programmes de gestion des situations d'urgence de la province, des divers ministères provinciaux et des municipalités de l'Ontario.

La gestion des situations d'urgence en Ontario est axée sur la protection de la vie, des infrastructures, des biens et de l'environnement, ainsi que sur le souci d'assurer la continuité des activités du gouvernement et le fonctionnement des actifs essentiels.

La gestion des situations d'urgence en Ontario repose sur cinq composantes interdépendantes : la prévention, l'atténuation (c'est-à-dire la réduction des risques et des dommages), la préparation, l'intervention, et le rétablissement. Afin de déterminer les priorités en matière de gestion des situations d'urgence et les activités à entreprendre

dans le cadre de ces cinq composantes, il faut d'abord cerner ce qui suit :

- les dangers potentiels (comme les inondations, les feux de forêt et les conditions météorologiques extrêmes);
- les infrastructures essentielles (comme les routes et les télécommunications);
- les services gouvernementaux prioritaires (comme les services qui doivent demeurer opérationnels pendant une urgence ou que l'on doit rétablir rapidement par la suite).

Malgré le fait que la province avait pris certaines mesures pour se préparer aux situations d'urgence et pour être en mesure d'intervenir au besoin, nous avons constaté lors de notre audit de 2017 qu'il y avait des lacunes dans les programmes de gestion des situations d'urgence à l'échelle de la province ainsi que dans la surveillance et la coordination de ces programmes par GSUO.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- La structure de gouvernance qui sous-tend la gestion des situations d'urgence en Ontario n'était pas efficace aux fins d'assurer la surveillance d'un programme de portée provinciale. Le Comité du Conseil des ministres pour la gestion des situations d'urgence a pour mandat de surveiller la gestion des situations d'urgence en Ontario, mais il ne s'était pas réuni depuis plusieurs années.
- Le niveau de priorité accordé à la gestion des situations d'urgence en Ontario était plus bas que ce à quoi on se serait attendu. D'autres priorités du Ministère font concurrence aux activités de GSUO. Dans le passé, cette situation n'a pas été à l'avantage de GSUO, qui a subi des réductions et compressions importantes au niveau de son personnel, de son programme et de son budget.
- La dernière évaluation provinciale des risques remontait à 2012 et était fondée sur les situations d'urgence survenues en Ontario jusqu'en 2009. De ce fait, le programme de gestion des situations d'urgence de la province ne tenait pas compte des urgences

survenues entre 2009 et 2017, ni des plus récentes données sur les effets des changements climatiques et d'autres risques émergents, comme les cyberattaques et le terrorisme.

- Le programme provincial de gestion des situations d'urgence n'était pas axé sur l'ensemble des cinq composantes de la gestion des situations d'urgence : la prévention, l'atténuation, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Ce programme mettait surtout l'accent sur seulement deux de ces composantes, à savoir la préparation et l'intervention, quoique certaines activités de rétablissement aient été mises en oeuvre par le ministère des Affaires municipales et du Logement dans le cadre des programmes d'aide financière en cas de catastrophe. On avait prévu en 2003 que le programme provincial de gestion des situations d'urgence couvrirait l'ensemble des cinq composantes au plus tard en 2006, mais cela n'était pas encore fait.
- Les deux plans provinciaux d'intervention en cas d'urgence qui avaient été élaborés par GSUO – le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence et le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence nucléaire – n'avaient pas été mis à jour depuis 2008 et 2009, respectivement. Il se pouvait donc que ces plans ne tiennent pas compte d'opérations ou d'événements plus récents.
- Les approches utilisées pour la tenue d'exercices d'intervention en cas d'urgence ne suffisaient pas à garantir que la province serait prête à intervenir lors d'une situation d'urgence : environ 80 % des exercices effectués au cours des cinq années ayant précédé notre audit consistaient en exercices de base, soit par exemple des discussions et des séminaires, et ils ne comprenaient généralement pas de simulations d'urgences réelles.
- L'état de préparation général de la province aux situations d'urgence avait nettement

besoin d'être amélioré. Par exemple, le nombre d'employés ayant reçu une formation n'était pas suffisant pour intervenir en cas d'urgence prolongée, et il n'y avait pas d'ententes concernant les ressources qui pourraient être nécessaires pour une intervention d'urgence.

Nous avons formulé 14 recommandations consistant en 39 mesures de suivi pour donner suite aux constatations de notre audit. Les ministères nous avaient indiqué qu'ils s'engageaient à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2019. Nous avons obtenu du ministère du Solliciteur général et du ministère des Affaires municipales et du Logement une déclaration écrite selon laquelle, au 31 octobre 2019, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

## La gouvernance et la structure organisationnelle ne sont pas propices à la gestion efficace des situations d'urgence

### Recommandation 1

*Le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit examiner les pratiques exemplaires d'autres administrations, recommander au Comité du Conseil des ministres pour la gestion des situations d'urgence la mise sur pied d'une structure de gouvernance qui favorise et appuie la surveillance efficace de la*

*gestion des urgences dans la province et qui accroît l'état de préparation en cas d'urgence, et mettre cette structure en oeuvre avec l'approbation du Comité du Conseil des ministres.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2017 que, bien qu'il ait comme mandat d'établir l'orientation stratégique générale en ce qui touche l'état de préparation de la province aux situations d'urgence, le Comité du Conseil des ministres pour la gestion des situations d'urgence (le Comité) ne tenait pas de réunions régulières et n'avait pas délégué cette responsabilité. En fait, nous n'avons trouvé aucune indication de la tenue d'une réunion officielle du Comité au cours des cinq années précédentes. Nous avons indiqué que, en l'absence de réunions périodiques, le Comité n'était pas en mesure d'assurer une surveillance adéquate ni de fournir une orientation stratégique à l'échelle de la province en matière de gestion des urgences, et qu'il ne pouvait témoigner de la capacité de la province à donner suite aux situations d'urgence.

Lors de notre suivi, le Ministère a indiqué être conscient du fait que l'on pourrait hausser l'efficacité de la surveillance de la gestion des urgences si les structures de gouvernance existantes étaient renforcées. Il a désigné les nouveaux membres du Comité du Conseil des ministres chargés de la gestion des urgences. Toutefois, le Ministère n'a pas entrepris d'examen des pratiques exemplaires des structures de gouvernance en vigueur dans d'autres administrations afin d'éclairer les changements à apporter aux structures de gouvernance existantes. Il prévoit entreprendre ce travail dans le cadre d'un examen interne qui portera sur la gestion des urgences.

### Recommandation 2

*Pour que les programmes de gestion des situations d'urgence mis en place dans les ministères et les municipalités de l'Ontario comprennent toutes les responsabilités déléguées et soient de nature à*

*préparer ceux-ci à répondre aux situations d'urgence, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- *déterminer si le chef de la gestion des situations d'urgence dispose des pouvoirs législatifs nécessaires pour faire respecter les exigences légales imposées aux ministères et aux municipalités et si des changements sont nécessaires pour obtenir ces pouvoirs;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons noté au cours de notre audit de 2017 que, aux termes de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* (la Loi), la responsabilité courante en matière de gestion des situations d'urgence était attribuée au chef de la gestion des situations d'urgence (qui occupe un poste de sous-ministre adjoint). Le chef était chargé de surveiller, de coordonner et d'appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de gestion des situations d'urgence des ministères et des municipalités. Toutefois, la Loi ne lui conférait pas le pouvoir de faire respecter les exigences légales imposées aux ministères et aux municipalités. Il ne pouvait que les encourager et demander leur collaboration à cet égard.

Durant notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il prévoyait entreprendre un examen interne de la gestion des situations d'urgence, qui comprendra un examen des pratiques exemplaires en gestion des situations d'urgence afin de déterminer les changements devant être apportés au programme provincial pour mieux s'assurer que les ministères, les municipalités et la province sont prêts à répondre aux situations d'urgence.

Dans le cadre de l'examen interne, le Ministère prévoit évaluer les pouvoirs du chef, y compris le pouvoir d'appliquer la loi relative aux programmes de gestion des situations d'urgence des ministères et des municipalités. Il prévoit ensuite déterminer si d'autres outils législatifs ou non législatifs sont

nécessaires pour améliorer les normes de gestion des situations d'urgence et renforcer la conformité.

- *mettre en place un processus de surveillance axé sur la qualité et la pertinence des programmes de gestion des situations d'urgence en vigueur;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons constaté en 2017 que le principal mécanisme de surveillance des programmes de gestion des situations d'urgence des ministères et des municipalités consistait en un processus d'autoévaluation reposant sur une liste de contrôle. Ce processus ne tenait pas compte de la qualité des programmes. Il exigeait simplement que les ministères et les municipalités indiquent s'ils se conformaient à certaines exigences et qu'ils expliquent de façon concise la manière dont ces exigences étaient remplies – par exemple, le fait d'avoir un plan d'intervention en cas d'urgence et de se servir de ce plan pour mener des exercices. Cela ne permettait pas d'évaluer si ces plans et exercices garantissaient le bon état de préparation d'une organisation en cas d'urgence réelle, ni de savoir si tous les plans requis avaient été élaborés.

Lors de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait mis à jour la liste de contrôle et le guide connexe en vue de l'examen ministériel annuel de la conformité afin de faciliter l'élaboration des programmes de gestion des situations d'urgence.

En ce qui concerne les municipalités, le Ministère nous a fait savoir qu'il avait mené des consultations juridiques pour bien comprendre les exigences applicables aux municipalités aux termes de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*. À la suite de ces consultations, il a mis à jour le guide de conformité envoyé aux municipalités.

Toutefois, pour les programmes de gestion des situations d'urgence ministériels et municipaux en place, le processus d'examen annuel de la conformité est demeuré inchangé et ne met pas



l'accent sur la qualité et le caractère suffisant des programmes. Le Ministère nous a informés qu'il prévoit inclure le processus de surveillance dans l'examen interne de la gestion des situations d'urgence qu'il compte entreprendre, et qu'il entend mettre en oeuvre un nouveau processus fondé sur les résultats de l'examen.

- *fournir de la rétroaction aux ministères et aux municipalités non conformes et travailler avec eux afin qu'ils apportent des améliorations en temps opportun;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019**

#### Détails

Nous avons observé au cours de notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas mis en place de processus pour faire un suivi des organisations qui ne se conformaient pas aux exigences législatives au chapitre de leur plan de gestion des situations d'urgence, pour s'assurer que des correctifs étaient apportés.

Lors de notre suivi, nous avons appris que, en 2018, le Ministère avait incorporé aux notes destinées aux ministères concernant l'examen de la conformité de 2017 des renseignements soulignant les points forts et les améliorations possibles, de même que des recommandations. Le Ministère collaborait aussi avec des ministères dont l'examen avait révélé qu'ils ne se conformaient pas aux exigences afin de les aider à améliorer leurs programmes de gestion des situations d'urgence.

Les agents locaux du Ministère ont travaillé en étroite collaboration avec les municipalités en 2018 pour les aider à poursuivre l'élaboration de leurs programmes de gestion des situations d'urgence et pour corriger les situations de non-conformité.

Bien qu'il s'agisse de mesures utiles pour fournir une rétroaction et assurer l'apport d'améliorations, aucun processus officiel n'avait été mis en place pour faire le suivi des problèmes de non-conformité. Le Ministère prévoit mettre en place un processus d'ici décembre 2019.

- *résumer les résultats des examens de conformité afin de cerner les problèmes systémiques à l'échelle de la province, et en faire rapport.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas analysé les résultats de son processus d'examen de la conformité afin de repérer les problèmes systémiques et les lacunes à corriger ou à combler à l'échelle provinciale.

Durant notre suivi, le Ministère avait commencé à analyser les résultats des examens ministériels de la conformité afin de déterminer les aspects où une aide additionnelle était nécessaire. Il nous a d'ailleurs fourni un résumé général des points problématiques mis en lumière lors des examens de la conformité ainsi que des facteurs courants qui influent sur la conformité. À partir de cette analyse, il entendait mettre de l'avant des outils, de la formation et d'autres activités pour aider les ministères au chapitre de la conformité. Le Ministère nous a dit prévoir achever cette tâche d'ici mars 2020.

Le Ministère n'avait pas mis en oeuvre de processus similaire pour les examens de la conformité des municipalités, mais il nous a indiqué qu'il prévoyait également le faire d'ici mars 2020.

#### Recommandation 3

*Pour que la province puisse se doter d'un programme coordonné de gestion des situations d'urgence qui appuie les programmes de gestion des situations d'urgence de ministères et des municipalités et qui permet d'échanger de l'information en temps opportun, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- *examiner les besoins des municipalités ainsi que ses propres pratiques de dotation en personnel, et mettre en place un niveau adéquat de soutien et d'effectif pour aider l'ensemble des*

*municipalités de l'Ontario à se préparer aux situations d'urgence;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons noté lors de notre audit de 2017 que les municipalités étaient les premières à intervenir en cas d'urgence à l'échelle locale. Toutefois, afin de pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités en cas d'urgence locale, de nombreuses municipalités avaient besoin du soutien de la province. À cette fin, le Ministère comptait des agents locaux en poste aux quatre coins de la province pour aider les 444 municipalités de l'Ontario. Ces agents sont essentiels à la gestion efficace des situations d'urgence, car ils représentent le Ministère au quotidien. Au total, la province comptait 10 agents locaux aidant à l'élaboration des programmes de gestion des situations d'urgence, soit un agent pour 40 à 50 municipalités.

Il était ressorti de nos discussions avec les municipalités que leurs ressources, leur expertise et leur état de préparation variaient beaucoup. Si bon nombre des grandes municipalités ainsi que certaines municipalités de taille moyenne avaient indiqué ne pas avoir besoin de beaucoup d'aide de la province, ce n'était pas le cas de la plupart des petites municipalités (notamment lorsqu'il s'agissait d'organiser des exercices ou de renforcer leurs plans d'intervention en cas d'urgence). Pourtant, beaucoup de ces municipalités nous avaient dit que le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence ne leur offrait pas suffisamment d'aide pour leurs programmes de gestion des situations d'urgence.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait signé une entente d'intervention d'urgence avec Services aux Autochtones Canada afin d'accroître l'effectif affecté à la gestion des situations d'urgence, ce qui ferait en sorte de libérer les agents locaux et le personnel des opérations pour être plus à même de répondre aux besoins des municipalités. Toutefois, il n'a pas entrepris d'examen de ses

propres besoins en personnel ni de l'effectif requis pour aider les municipalités.

De plus, bien que le Ministère prévoie embaucher du personnel supplémentaire dans les domaines des opérations, de l'élaboration de programmes, de la formation, des opérations sur le terrain, de la planification et des exercices, sans oublier le personnel de direction, aucun employé supplémentaire n'avait été recruté au moment de notre suivi.

- *mettre au point des ressources centrales, des mesures de soutien et des pratiques exemplaires en matière de gestion des situations d'urgence afin d'améliorer la coordination, l'expertise et l'uniformité des programmes de gestion des situations d'urgence dans la province;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

#### Détails

Nous avons observé en 2017 que des municipalités et des ministères manquaient de soutien sous forme de modèles et de lignes directrices centralisés concernant notamment les plans d'intervention en cas d'urgence, les plans de continuité des activités du gouvernement, des exemples d'exercices, des listes de pratiques exemplaires, des renseignements sur les leçons tirées d'événements passés, et des moyens d'échanger des renseignements.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pris certaines mesures pour accroître l'uniformité des programmes de gestion des situations d'urgence et enrichir l'expertise dont ils disposent, principalement au moyen de séances de formation améliorées. Il a également continué de tenir chaque mois des rencontres d'échange d'information.

Le Ministère entendait aussi mener un examen des pratiques exemplaires au niveau national et international afin de trouver des moyens d'améliorer les programmes de gestion des situations d'urgence en Ontario. Il prévoyait avoir achevé cette tâche d'ici mars 2021.

- *examiner les besoins en matière de technologie de l'information de la province et mettre en*

*place un système coordonné de technologie de l'information à l'échelle de la province.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté en 2017 que la province n'avait pas encore mis en place de système de technologie de l'information (TI) coordonné pour la gestion des urgences, même si elle avait consacré environ 7,5 millions de dollars à l'élaboration d'un tel système.

Lors de notre suivi, nous avons appris que le Ministère avait élaboré une ébauche d'analyse de rentabilisation qui incluait notamment un examen des besoins de TI au niveau de la province à l'appui d'un système de gestion des situations d'urgence. Le Ministère avait également lancé un appel d'offres afin de se doter d'un système TI pour la gestion des situations d'urgence afin de surveiller et de gérer les situations d'urgence ainsi que de faire rapport à leur sujet. Le Ministère s'attendait à sélectionner un soumissionnaire et à conclure un contrat d'ici décembre 2019, et à mettre le système en œuvre d'ici mars 2020.

### **Les processus d'identification et d'évaluation des risques ne sont pas suffisants pour s'assurer que le programme de gestion des situations d'urgence englobe tous les secteurs de préoccupation**

#### Recommandation 4

*Pour que l'évaluation des risques provinciale permette de déterminer et d'évaluer de façon efficace les dangers qui sont actuellement présents en Ontario, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- *engager un processus exhaustif d'examen et de mise à jour de l'évaluation des risques provinciale, en collaboration avec les ministères et les municipalités;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté que les processus mis en œuvre par le Ministère pour cerner et évaluer les dangers éventuels ne permettaient pas de circonscrire les secteurs à risque sur lesquels la province et les ministères devaient concentrer leurs efforts. Pour cette raison, les programmes de gestion des situations d'urgence de la province et des ministères ne tenaient pas compte de tous les risques ou ne mettaient pas l'accent sur les risques appropriés.

Plus particulièrement, nous avons noté que la dernière évaluation des risques menée par la province remontait à 2012 et reposait sur des informations ayant trait aux urgences survenues en Ontario jusqu'en 2009. L'évaluation courante ne tenait donc pas compte des urgences survenues au cours des huit années précédentes ni des données les plus récentes sur les effets des changements climatiques et d'autres risques dont la fréquence et la sévérité avaient peut-être changé, comme les cyberattaques et le terrorisme.

Nous avons aussi observé que la province, les ministères et les municipalités menaient le processus d'évaluation des risques indépendamment les uns des autres, ce qui constituait un autre exemple d'organisations travaillant en vase clos plutôt qu'en collaboration. La province effectuait sa propre évaluation des risques; pourtant, ce sont les ministères qui disposaient de l'expertise en ce qui a trait aux dangers, et ce sont les municipalités qui savaient où ces dangers étaient susceptibles de se manifester.

Nous avons appris dans le cadre de notre suivi que le Ministère avait mis à jour l'évaluation des risques au niveau de la province, ce qui comportait une évaluation générale des dangers actuels en Ontario. La version actualisée a été élaborée en collaboration avec des experts-conseils et des représentants de ministères, de municipalités, de groupes autochtones et d'universités. Elle est accessible sur le site Web du Ministère.

L'évaluation provinciale des risques a aussi donné lieu à la mise à jour de l'orientation offerte pour

aider les coordonnateurs de la gestion des situations d'urgence des municipalités et des ministères à effectuer leurs propres évaluations des risques.

- *faire approuver l'assignation des responsabilités liées aux nouveaux dangers;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons appris que, au moment de l'évaluation des risques au niveau provincial effectuée en 2012, le Ministère avait relevé des dangers qui ne figuraient pas dans les évaluations antérieures, comme les cyberattaques et les orages géomagnétiques. Toutefois, aucun ministère n'avait été désigné pour traiter les types d'urgences causés par ces dangers, de sorte que, par défaut, c'est le Ministère qui avait assumé cette responsabilité, alors qu'il ne possédait pas l'expertise nécessaire.

Lors de notre suivi, le Ministère nous a fait savoir que la désignation des entités responsables des nouveaux dangers recensés dans le cadre de l'évaluation provinciale des risques à jour serait l'un des points examinés après l'étude et l'achèvement du Plan provincial d'intervention en cas d'urgence.

- *mettre en place un processus d'examen cyclique permanent, fondé sur des pratiques exemplaires.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons noté durant notre suivi que le Ministère prévoyait examiner l'évaluation des risques tous les cinq ans. Le Ministère n'a pas été en mesure de déterminer les pratiques exemplaires concernant le calendrier du processus d'examen permanent pour l'évaluation des risques; par conséquent, il a plutôt fondé le cycle quinquennal sur les niveaux de dotation, la possibilité de changements dans les dangers actuels et le travail requis prévu pour le mettre à jour.

Il prévoit amorcer ce processus d'examen un an ou deux avant la publication d'une évaluation des risques mise à jour afin de disposer du

temps nécessaire pour mener des consultations exhaustives auprès des parties concernées et pour examiner le contenu de l'évaluation.

#### Recommandation 5

*Pour que les infrastructures essentielles et les services prioritaires de la province soient bien définis et que des plans à jour soient mis en place pour protéger ces infrastructures et assurer la continuité des activités du gouvernement, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- *établir et tenir à jour des listes et des plans exhaustifs visant la protection des infrastructures essentielles et des services gouvernementaux prioritaires dans la province;*
- État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario continue de croire que le Ministère, qui assume des responsabilités globales concernant la gestion des situations d'urgence dans la province, doit élaborer et tenir à jour une liste complète et des plans pour protéger l'infrastructure essentielle et les services gouvernementaux prioritaires de la province.**

#### Détails

En 2017, nous indiquions à la suite de notre audit que le Ministère ne disposait pas de renseignements complets sur les infrastructures essentielles de la province afin de pouvoir déterminer un ordre de priorité et d'assurer leur protection en cas d'urgence; le Ministère ne tenait pas non plus de liste exhaustive des services essentiels de la province, classés par ordre de priorité. Pourtant, une telle liste serait importante en cas d'urgence en vue de déterminer comment affecter les ressources publiques limitées (personnel, véhicules, génératrices, fournitures sanitaires, etc.) aux services prioritaires. Nous avons aussi constaté que certains plans de continuité des activités du gouvernement n'avaient pas été établis.

Au moment de notre suivi, le Ministère a déclaré qu'il ne prévoyait pas mettre en oeuvre cette recommandation. Il conserve actuellement des copies des plans ministériels de continuité des activités relatifs aux autres ministères de la province. L'infrastructure essentielle et les services prioritaires sont déterminés au niveau des directions et des unités d'un ministère pendant l'élaboration des plans de continuité des activités qui sont utilisés localement. Le Ministère nous a dit qu'il n'avait pas besoin d'une liste complète de ces renseignements ni de copies de ces plans, car cette information ne lui serait d'aucune utilité durant une intervention d'urgence provinciale.

Le Ministère prévoit continuer de travailler avec les autres ministères pour s'assurer qu'ils ont cerné les services critiques et élaboré des plans de continuité des activités pour assurer le maintien des services critiques durant les situations d'urgence.

- *élaborer des processus et des mesures de soutien pour aider les ministères à planifier la continuité de leurs activités, ce qui comprend la mise en place d'un niveau d'approbation approprié pour les plans;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons observé en 2017 que les ministères que nous avons visités n'avaient pas mis en place de pratiques de surveillance adéquates de leur plan de continuité des activités. Ils couraient ainsi le risque que certains services prioritaires n'aient pas été identifiés et n'aient pas fait l'objet d'une planification adéquate. De fait, trois des quatre ministères que nous avons visités n'avaient effectué aucun examen pour vérifier que tous les plans de continuité des activités nécessaires avaient été établis.

Nous avons aussi noté que, dans les ministères que nous avons visités, le niveau d'approbation des plans de continuité des activités des directions générales variait; dans certains cas, il suffisait qu'un gestionnaire approuve les plans. En raison de cette pratique, il se pouvait que le personnel de direction

ne sache pas si des plans avaient été préparés pour tous les services prioritaires ou si les plans étaient à jour et tenaient compte des activités courantes.

Nous avons appris lors de notre suivi que le Ministère avait révisé son guide relatif aux programmes de gestion des situations d'urgence, qui aide les ministères à exécuter de tels programmes. Ce guide contient des renseignements sur les éléments que devrait comporter un plan de continuité des activités, sur la manière d'attribuer des responsabilités aux employés et sur la façon de déterminer les fonctions essentielles. Le Ministère dispose aussi d'un conseiller auprès de la clientèle pour travailler en coopération avec les ministères afin d'appuyer leurs programmes de continuité des activités.

- *envisager d'obliger les municipalités à établir des plans de continuité de leurs activités.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario continue de croire que le Ministère doit, à tout le moins, déterminer si les municipalités ont des plans de continuité des activités et, dans le cas des municipalités qui n'en ont pas, établir si elles ont besoin d'aide pour préparer de tels plans.**

#### Détails

Durant notre audit de 2017, nous avons constaté que les municipalités n'étaient pas tenues par la loi de se doter de plans de continuité des activités, alors qu'il est tout aussi important pour elles de continuer d'offrir des services prioritaires à leurs résidents et aux entreprises en situation d'urgence.

Dans le cadre de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il ne prévoyait pas mettre en oeuvre cette recommandation, car il est convaincu que les municipalités tiennent compte de l'infrastructure essentielle et l'intègrent à leurs plans d'urgence. Les municipalités et les collectivités tiennent également leurs propres listes d'infrastructures essentielles.

## Le programme provincial de gestion des situations d'urgence ne porte pas sur l'ensemble des cinq composantes de la gestion des urgences

### Recommandation 6

*Pour que l'Ontario puisse faire des efforts raisonnables pour prévenir les dangers potentiels ou en atténuer les répercussions et pour que ces efforts soient coordonnés avec les programmes de gestion des situations d'urgence, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit travailler avec les ministères et les municipalités pour :*

- *déterminer les activités de prévention et d'atténuation qui sont menées dans la province;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Nous avons constaté dans le cadre de notre audit de 2017 que, bien qu'un programme de gestion des situations d'urgence repose sur cinq composantes interdépendantes (la prévention, l'atténuation, la préparation, l'intervention et le rétablissement), celui de l'Ontario était surtout axé sur la préparation, l'intervention et le rétablissement. Pourtant, il est essentiel de savoir ce qui peut être prévenu ou atténué afin d'établir la portée des activités de préparation et d'intervention requises.

Les ministères qu'englobait l'audit menaient dans une certaine mesure des activités de prévention et d'atténuation, mais la plupart de ces activités se déroulaient en dehors du processus de gestion des situations d'urgence et n'étaient pas prises en compte dans les activités des directions des ministères chargées de la gestion des urgences, ni coordonnées avec celles-ci. En outre, le Ministère ne tenait pas d'information sur les initiatives d'atténuation et de prévention mises en oeuvre dans la province.

Lors de notre suivi, nous avons appris que le Ministère avait travaillé de concert avec le gouvernement du Canada, des gouvernements

territoriaux et d'autres gouvernements provinciaux en vue d'appuyer l'élaboration et la mise de l'avant de la Stratégie de sécurité civile pour le Canada. Fondée sur le Cadre de Sendai des Nations Unies, cette stratégie vise d'abord à renforcer la capacité du Canada à évaluer les risques et à mener des activités de prévention, d'atténuation, d'intervention et de rétablissement dans l'optique de catastrophes éventuelles. Le Ministère nous a dit qu'il prévoyait collaborer avec les différents ordres de gouvernement à l'élaboration d'un plan d'action pour mettre en oeuvre les recommandations formulées dans le cadre de cette stratégie.

De plus, le Ministère a fourni une liste de certaines des activités d'atténuation et de prévention menées dans la province, mais il n'avait pas adopté un processus pour établir une liste complète des activités d'atténuation et de prévention pour l'ensemble des ministères et des municipalités. Il prévoyait mener ce processus à terme d'ici mars 2020.

- *évaluer les coûts et les avantages d'autres possibilités de prévention et d'atténuation en vue de choisir celles que l'on pourrait mettre en oeuvre et intégrer dans les programmes de gestion des situations d'urgence.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons noté en 2017 que le Ministère ne comparait pas les coûts des mesures de prévention et d'atténuation envisageables avec les économies possibles au chapitre des coûts d'intervention et de rétablissement. Or, si l'on améliorait les activités de prévention et d'atténuation au niveau de la province, il deviendrait sans doute moins nécessaire de consacrer d'importantes sommes au rétablissement dans certains secteurs.

Le Ministère nous a mentionné lors de notre suivi que, dans le cadre de l'engagement de l'Ontario à mettre en oeuvre la Stratégie de sécurité civile pour le Canada, il prévoyait mener une analyse coûts-avantages afin de faciliter la prise de

décisions relatives aux propositions portant sur la prévention et l'atténuation.

## Les activités de préparation aux situations d'urgence doivent être améliorées

### Recommandation 7

*Pour que la province et les ministères soient bien préparés à répondre aux situations d'urgence, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit travailler avec les ministères pour :*

- examiner annuellement les plans de mesures d'urgence et les mettre à jour en fonction d'événements récents ou de pratiques exemplaires;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que, même si les deux principaux plans provinciaux d'intervention en cas d'urgence – le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence et le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence nucléaire – devaient en principe faire l'objet d'une mise à jour complète tous les quatre ans, ils n'avaient en fait pas été mis à jour depuis 2008 et 2009, respectivement. Ces plans devaient également être examinés chaque année et mis à jour, au besoin, afin d'y intégrer les changements apportés aux programmes, les pratiques exemplaires actuelles, les résultats des exercices de pratique et l'expérience tirée des situations d'urgence d'importance.

Également, les ministères doivent mettre à jour chaque année leurs plans d'intervention en cas d'urgence et leur apporter les modifications requises lorsque besoin est. Nous avons cependant constaté que bon nombre de ces plans n'avaient pas été mis à jour depuis plusieurs années et que rien n'indiquait qu'ils faisaient l'objet d'un examen annuel.

Lors de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait mis à jour le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence nucléaire, et que cette mise à jour avait été approuvée par le Conseil des ministres. Le Plan provincial d'intervention en cas d'urgence a également été mis à jour et devrait être soumis à l'approbation du solliciteur général d'ici décembre 2019.

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas mis en place de processus pour s'assurer que tous les ministères examinent leurs plans chaque année et les mettent à jour en fonction des événements récents et des pratiques exemplaires. Il prévoit le faire d'ici mars 2020.

- mettre en oeuvre une stratégie pluriannuelle fondée sur des événements comportant des risques élevés et des conséquences graves, qui prévoit la vérification périodique, selon diverses méthodes, de l'efficacité des plans de mesures d'urgence.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

### Détails

Nous avons noté lors de notre audit de 2017 que l'une des façons importantes de se préparer à faire face à une situation d'urgence consiste à simuler une urgence avec toutes les parties concernées. D'après l'expert-conseil auquel nous avons fait appel dans le cadre de l'audit, les pratiques exemplaires en matière d'exercices de pratique dictent que ces exercices devraient simuler des événements comportant des risques élevés et des conséquences graves, et que l'efficacité des plans devrait être vérifiée selon une approche pluriannuelle, habituellement sur trois à cinq ans.

Les ministères que nous avons visités s'efforçaient surtout de satisfaire à l'obligation, prévue par la Loi, de mener un exercice par année plutôt que de se préparer le mieux possible à répondre aux situations d'urgence. En fait, aucun des ministères visités n'avait mis en place de stratégie pluriannuelle pour que l'efficacité de tous les plans de mesures d'urgence soit vérifiée

périodiquement. De plus, 82 % des exercices de pratique étaient des exercices de base au lieu de reposer sur la simulation d'une urgence. Qui plus est, dans trois des ministères, les exercices portaient essentiellement sur les plans de continuité des activités plutôt que sur les plans d'intervention en cas de situations d'urgence données.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère élaborait un programme provincial d'exercices fondé sur les risques actuels, l'évaluation des besoins, la planification des mesures correctives et les pratiques exemplaires qu'il prévoit mettre en oeuvre d'ici mars 2021. On a élaboré une stratégie provisoire comprenant des précisions sur le processus d'élaboration des calendriers pluriannuels et de sélection des exercices de pratique, le processus d'examen annuel et le processus de mise en oeuvre et de suivi des mesures correctives.

Le Ministère a également élaboré un questionnaire provisoire d'évaluation des besoins pour aider à cerner les besoins des ministères et des municipalités en matière d'exercices de pratique.

### Recommandation 8

*Pour que les leçons tirées de situations d'urgence réelles passées et d'exercices de pratique visant à vérifier l'efficacité des plans de mesures d'urgence servent à améliorer les programmes de gestion des situations d'urgence, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit travailler avec les ministères pour :*

- élaborer des critères uniformisés qui précisent les circonstances dans lesquelles il y a lieu d'établir des rapports sur les leçons apprises;

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

En 2017, nous avons observé qu'il n'y avait pas de critères provinciaux ou ministériels précisant quand et par qui les rapports sur les leçons apprises devaient être établis au chapitre des exercices de pratique ou des situations d'urgence survenues par le passé.

Nous avons examiné les exercices de pratique menés entre 2012 et 2016 dans les ministères que nous avons visités, et constaté que seulement la moitié d'entre eux avaient fait l'objet d'un rapport.

Durant notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait élaboré des cours de formation portant sur les essais de pratique, et que ces cours comprenaient des renseignements à propos des rapports sur les leçons apprises, y compris l'information à inclure dans les rapports. Le Ministère nous a également dit qu'il travaillait à l'élaboration de critères normalisés pour déterminer le moment où les rapports sur les leçons apprises doivent être produits.

- intégrer les recommandations formulées dans ces rapports aux programmes de gestion des situations d'urgence;
- assurer le suivi des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des recommandations et en faire rapport périodiquement.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le plan d'activités 2019-2020 du Ministère comprenait la conception d'un système de suivi des mesures correctives prises à la lumière des leçons apprises pour faciliter le suivi et la mise en application des recommandations formulées dans les rapports sur les leçons apprises. Toutefois, aucune mesure en ce sens n'a encore été prise jusqu'ici.

### Recommandation 9

*Pour que la province, grâce à son programme de gestion des situations d'urgence nucléaire, soit prête à intervenir en cas d'urgence nucléaire pouvant toucher les Ontariens, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- disposer en permanence d'une expertise indépendante en matière nucléaire pour évaluer



*les risques nucléaires, les plans et les stratégies d'intervention;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre rapport de 2017, nous indiquions que, aux termes du Programme de gestion des situations d'urgence nucléaire, le Ministère devait disposer d'un employé possédant les compétences techniques nécessaires pour évaluer les risques et fournir à la province des conseils indépendants et objectifs.

Toutefois, nous avons noté que ce poste était parfois vacant, et que le Ministère s'en remettait en partie à un réseau technique d'employés retraités de sociétés d'énergie nucléaire ainsi qu'à un groupe consultatif sur les enjeux reliés au nucléaire. De plus, un membre du personnel d'une société d'énergie nucléaire travaillait pour le Ministère tout en étant rémunéré directement par la société en question, ce qui pouvait compromettre l'objectivité du Ministère.

Au cours de notre suivi, nous avons appris que le Ministère avait pourvu un poste de scientifique principal afin que les compétences dans le domaine du nucléaire soient assorties d'une plus grande indépendance. De plus, le Ministère a embauché un autre employé possédant de l'expérience et une formation en sciences nucléaires et en ingénierie afin d'appuyer la capacité d'intervention de la province en cas d'incident ou d'urgence nucléaire.

- *établir avec les sociétés d'énergie nucléaire de l'Ontario des ententes qui prévoient les exigences et les produits livrables applicables à toutes les parties;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

En 2017, nous avons observé que le Ministère recevait des fonds annuels provenant de sociétés d'énergie nucléaire situées en Ontario aux fins du Programme de gestion des situations d'urgence nucléaire de la province. Bien que ces fonds aient été destinés au programme nucléaire provincial, ils n'étaient pas liés à des exigences ni à des produits livrables.

Lors de notre suivi, le Ministère nous a indiqué que des discussions avaient débuté entre son conseiller juridique et les sociétés d'énergie nucléaire en vue de préparer de nouvelles ententes énonçant des modalités claires au chapitre des produits livrables, du soutien, des résultats et de la mesure du rendement pour toutes les parties. Il a ajouté que toutes les parties avaient donné leur accord de principe concernant la nécessité de mettre à jour les ententes, mais qu'aucune ébauche d'entente n'avait encore été préparée à ce moment. Le Ministère prévoit mettre en application des ententes d'ici mars 2020.

- *établir avec les sociétés d'énergie nucléaire américaines des ententes qui prévoient les exigences et les produits livrables applicables à toutes les parties;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons déterminé lors de notre audit de 2017 que les municipalités se trouvant à proximité des centrales nucléaires situées en Ontario recevaient de l'aide de sociétés d'énergie nucléaire pour mettre en place des programmes de gestion des situations d'urgence et pour offrir de la formation portant sur les interventions en cas d'urgence. Toutefois, une municipalité située près d'une société d'énergie américaine nous avait dit que, même si cette société avait fourni un certain financement, celui-ci était insuffisant pour soutenir son programme de gestion des situations d'urgence nucléaire.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pris aucune mesure à l'égard de cette recommandation parce que, selon lui, l'élaboration d'une entente dépendait en partie des mises à jour apportées au plan d'intervention d'urgence de la société d'énergie nucléaire américaine.

- *fournir le même niveau de soutien et d'assistance à toutes les municipalités situées à*

*proximité d'une centrale nucléaire, que celle-ci se trouve en Ontario ou ailleurs.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

En 2017, nous avons observé que des États américains avoisinants exploitaient des centrales nucléaires et qu'un incident éventuel dans ces centrales pouvait rendre nécessaire une intervention d'urgence en Ontario. Pourtant, les municipalités ontariennes pouvant être touchées dans un tel cas reçoivent peu d'assistance de la province. Par conséquent, les municipalités situées à proximité de centrales nucléaires hors province devaient financer seules une bonne partie de leurs activités de préparation et d'intervention en cas d'urgence, même si les interventions hors site en cas d'urgence nucléaire relèvent de la responsabilité de la province.

Le Ministère n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation. Selon le Ministère, le niveau de soutien et d'aide qui serait fourni aux municipalités et les ressources nécessaires dépendaient en partie des mises à jour apportées au plan d'intervention d'urgence de la société d'énergie nucléaire américaine.

### **La planification doit être améliorée pour pouvoir répondre de façon efficace et efficiente aux urgences futures potentielles**

#### Recommandation 10

*Pour que les Ontariens soient informés des mesures à prendre pour se préparer aux situations d'urgence et sensibilisés aux risques qui existent dans la province, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit travailler avec les ministères pour :*

- élaborer un programme adéquat et efficace de sensibilisation du public aux mesures à prendre

*pour se préparer aux situations d'urgence qui pourraient survenir dans la province;*

- mettre le programme en oeuvre;
- évaluer l'efficacité du programme.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons mentionné dans notre rapport de 2017 que, conformément à la Loi, chaque ministère devait sensibiliser le public aux mesures à prendre pour se préparer aux situations d'urgence, et qu'une approche provinciale coordonnée à cet égard présentait des avantages. Toutefois, aucune approche de ce genre n'était utilisée en Ontario.

Le Ministère avait plutôt recours à l'Internet et à Twitter pour sensibiliser le public aux situations d'urgence, et il intensifiait ses efforts de sensibilisation en mai, pendant la semaine annuelle de la sécurité civile. Toutefois, le compte Twitter du Ministère atteignait moins de 0,5 % de la population de la province, et cette méthode était donc inefficace.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère continuait de miser sur Twitter, l'Internet et une intensification de ses activités de sensibilisation pendant la semaine annuelle de la sécurité civile.

Le Ministère nous a dit assurer une liaison avec Sécurité publique Canada et d'autres provinces et territoires afin d'assurer la concordance entre les stratégies provinciales de sensibilisation du public et les initiatives fédérales pertinentes. Le Ministère a en outre pris l'engagement de préparer une stratégie de sensibilisation du public sur le nucléaire au niveau de la province, puis de communiquer cette stratégie aux membres de la collectivité du nucléaire et aux autres parties prenantes. Le Ministère prévoit également inclure un examen du programme de sensibilisation du public à la gestion des situations d'urgence dans le cadre de l'examen interne qu'il entend entreprendre.

### Recommandation 11

*Pour que la province puisse répondre aux situations d'urgence de façon efficace, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO), doit :*

- *approuver et sanctionner une approche normalisée d'intervention en cas d'urgence pour la province;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Nous avons observé en 2017 que l'Ontario n'avait pas sanctionné d'approche d'intervention uniformisée aux fins de gestion des situations d'urgence, y compris une structure organisationnelle, des fonctions, des processus et une terminologie uniformisée à mettre en oeuvre à tous les niveaux d'intervention ainsi qu'entre organisations. Le recours à une approche uniformisée pour répondre aux situations d'urgence peut permettre d'éviter les problèmes éventuels lorsque plusieurs organisations travaillent ensemble. Une telle approche favorise la compréhension commune des fonctions d'intervention, notamment en ce qui a trait aux responsables et aux décideurs.

Nous avons constaté lors de notre suivi que le Ministère avait repris le projet de système de gestion des incidents, lancé en 2009, ce système constituant une approche normalisée d'intervention en cas d'urgence. Le Ministère a constitué un comité directeur composé de représentants de plus de 30 organisations afin de superviser le projet. Il a aussi mené une analyse des systèmes d'intervention en cas d'incident en place dans d'autres administrations publiques pour assurer la concordance avec les pratiques exemplaires des administrations voisines, et il a mis à jour une version provisoire des principes sous-jacents à ce système, qui reflètent les commentaires formulés par des partenaires clés. Le Ministère prévoyait

mettre en place une intervention d'urgence normalisée pour la province d'ici mars 2020.

- *travailler avec les ministères afin d'élaborer une stratégie pour que GSUO et les centres des opérations d'urgence des ministères disposent des effectifs nécessaires en cas d'urgence à grande échelle et de longue durée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

En 2017, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas de suffisamment d'employés dûment formés pour pouvoir assurer jour et nuit la continuité des activités du Centre provincial des opérations d'urgence (CPOU) en cas d'urgence à grande échelle et de longue durée (plus de deux semaines) ou de plusieurs urgences se produisant en même temps. Il prévoyait plutôt faire travailler le personnel interne par quarts 24 heures sur 24 en cas d'urgence prolongée. Étant donné que le personnel était incapable de travailler efficacement 24 heures sur 24 pendant plus de deux semaines, on ne pouvait garantir que les opérations essentielles se poursuivraient au-delà de cette limite.

Lors de notre suivi, nous avons appris que le Ministère avait pris des mesures pour améliorer la formation du personnel afin d'accroître la disponibilité et les possibilités de déploiement au sein du CPOU pendant la saison des inondations et la saison des incendies de forêt de 2019-2020. Le Ministère nous a dit que plusieurs séances de formation avaient été offertes et que tout le personnel de la Direction de la gestion des situations d'urgence avait participé à au moins une de ces séances. Toutefois, il n'avait aucun dossier concernant la formation particulière reçue par le personnel. Le Ministère n'a donc pas été en mesure de déterminer combien d'employés avaient reçu une formation adéquate et étaient disponibles pour travailler au CPOU.

De plus, un groupe de travail sur l'équipe de gestion des incidents tous risques a été mis sur pied pour préparer un document de travail sur le

sujet. Ce document énoncera des options et des recommandations en vue de constituer une équipe en Ontario pour améliorer la dotation afin d'aider le CPOU, les ministères et les municipalités. Le Ministère prévoyait mettre en place une stratégie de dotation d'ici mars 2020.

### Recommandation 12

*Pour que la province soit prête à répondre aux situations d'urgence de façon efficace et économique, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence, doit :*

- *travailler avec les ministères pour que toute entente pertinente visant les ressources dont ils pourraient avoir besoin en cas d'urgence soit prévue et conclue, et pour que ces ententes prévoient, dans la mesure du possible, des taux préétablis pour ces ressources;*
- *travailler avec les ministères pour que toute entente pertinente visant les services dont ils pourraient avoir besoin en cas d'urgence soit prévue et conclue, et pour que ces ententes prévoient, dans la mesure du possible, des taux préétablis pour ces services;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous indiquions que le Ministère ainsi que la plupart des autres ministères que nous avons visités avaient conclu peu d'ententes concernant la fourniture de biens et de services pouvant être requis en cas d'urgence, et la plupart n'avaient pas même déterminé de quels types de ressources ils pourraient avoir besoin. De telles ententes peuvent hausser l'efficacité des interventions en cas d'urgence, surtout si elles prévoient des taux préétablis. Pour combler cette lacune, en 2008, le Ministère avait créé un groupe de chaîne d'approvisionnement, dont les membres représentaient tous les ordres de gouvernement

ainsi que le secteur privé. Toutefois, ce groupe n'a jamais entamé d'activités.

Nous avons aussi constaté que la plupart des ministères n'avaient pas conclu d'ententes d'assistance mutuelle avec d'autres administrations et d'autres ordres de gouvernement dans l'éventualité d'une situation d'urgence.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait embauché un employé ayant comme tâche d'appuyer l'élaboration d'une chaîne d'approvisionnement dans une optique de gestion des situations d'urgence et d'un projet de cadre logistique connexe, et de mettre à jour la version provisoire de charte d'un nouveau programme interministériel de chaîne d'approvisionnement. Le projet de cadre vise à établir un processus collaboratif de planification de la logistique et de l'approvisionnement en cas d'urgence dans la province, et à examiner les options de partage des ressources entre les ministères et d'approvisionnement conjoint. Le Ministère prévoit mettre en place le nouveau programme d'ici mars 2021.

Le Ministère s'est également joint au Northern Emergency Management Assistance Compact, qui fournit un cadre de partage des ressources entre les administrations membres en cas d'urgence ou de catastrophe. Le Ministère devait encore élaborer des procédures opérationnelles normalisées et surmonter certains obstacles à l'aide transfrontalière, ce qu'il prévoyait faire d'ici mars 2021.

- *mettre sur pied sa propre équipe d'intervention spécialisée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons relevé que le Ministère ne disposait pas d'une équipe provinciale d'intervention spécialisée pour pouvoir prendre les mesures qui s'imposent à la suite de n'importe quel type de situation d'urgence. Le Ministère avait établi l'assise conceptuelle

d'une telle équipe en 2008 et prévoyait la rendre opérationnelle en 2012, mais aucune équipe n'existait encore.

Ainsi que nous l'avons mentionné déjà, nous avons appris lors de notre suivi que le Ministère avait établi un groupe de travail sur l'équipe de gestion des incidents tous risques pour préparer un document de travail sur le sujet. Au moment de nos suivis, le document était à l'état d'ébauche et faisait l'objet d'un examen par un comité directeur afin de déterminer les prochaines étapes. Il fournit des options et des recommandations en vue de constituer une équipe en Ontario pour améliorer la dotation afin d'aider le CPOU, les ministères et les municipalités. Le Ministère espère que cette tâche sera achevée d'ici mars 2021.

## Les programmes d'aide financière en cas de catastrophe ne sont pas activés en temps opportun et les réclamations ne font pas l'objet d'un traitement uniforme

### Recommandation 13

*Pour que le gouvernement provincial puisse fournir une aide financière opportune et cohérente aux personnes touchées par les conséquences d'événements naturels, et encourager les efforts de prévention et d'atténuation, le ministère des Affaires municipales doit :*

- *mettre en oeuvre des processus plus rapides d'examen et de règlement des réclamations;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Durant notre audit de 2017, nous avons observé que le ministère des Affaires municipales et du Logement (anciennement le ministère des Affaires municipales) s'était fixé comme objectif de régler 80 % des réclamations admissibles présentées dans le cadre du Programme d'aide aux sinistrés pour la reprise après une catastrophe dans les huit mois suivant l'activation du programme. Toutefois,

lors de la première année de ce programme, en 2016, cet objectif n'avait été atteint que pour environ 40 % des réclamations. De plus, à la fin du mois d'août 2017, plus de 25 % des réclamations soumises à la suite d'événements s'étant produits en 2016 n'avaient toujours pas été réglées.

Dans le cadre du Programme d'aide financière aux municipalités pour la reprise après une catastrophe, les réclamations étaient réglées dans les huit mois suivant la date de soumission par les municipalités, mais il n'y avait pas de délai cible pour le versement des sommes.

Lors de notre suivi, nous avons appris que le ministère des Affaires municipales et du Logement avait modifié son objectif de 80 % pour le Programme d'aide aux sinistrés; il visait maintenant à ce que les réclamations soient réglées et à ce que les paiements soient effectués dans les huit mois suivant la réception de la réclamation plutôt que suivant la date d'activation du programme. Malgré ce changement, il atteignait les deux objectifs.

Ce ministère a également raccourci le délai d'activation du Programme de reprise après une catastrophe, qui est passé d'une fourchette de 5 à 27 jours lors de l'audit de 2017 à une fourchette de 1 à 11 jours au moment de notre suivi.

D'autres mesures ont été prises pour accélérer le versement des sommes dans le cadre de ce programme, notamment une meilleure collaboration avec la société de règlement des réclamations selon une formule de paiement à l'acte à laquelle fait appel le ministère des Affaires municipales et du Logement grâce à la tenue de rencontres hebdomadaires pour discuter des dossiers soulevant des questions non résolues, de même que l'élaboration d'un script détaillé pour le centre d'appels afin de s'assurer que les requérants ont accès aux bons renseignements sur le programme, et la tenue de séances d'information à la suite de catastrophes pour fournir de l'information sur le processus de présentation d'une réclamation, afin que les réclamations soumises soient complètes et de meilleure qualité.

Le ministère des Affaires municipales et du Logement a en outre apporté plusieurs améliorations aux processus du Programme d'aide financière aux municipalités pour la reprise après une catastrophe, notamment grâce à des initiatives de sensibilisation afin que les municipalités soient bien informées des lignes directrices du programme et des exigences relatives aux réclamations avant la date limite de soumission. Il a aussi tenu des ateliers de formation à l'intention des municipalités pour que celles-ci soient mieux informées des exigences relatives aux réclamations et de la documentation requise, de manière que les réclamations soient complètes et de meilleure qualité, ce qui contribuera à accélérer leur examen.

- *documenter les exigences relatives à ses processus d'examen des réclamations et s'assurer que des politiques et des procédures ont été mises en place et qu'elles sont appliquées de façon uniforme;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, notre examen des réclamations réglées dans le cadre des deux nouveaux programmes d'aide financière pour la reprise en cas de catastrophe avait révélé que les politiques et les procédures en vigueur n'étaient pas appliquées de manière uniforme lors du traitement des réclamations. Nous avons également remarqué que les lignes directrices étaient absentes ou imprécises, ce qui donnait lieu à des exceptions et à des interprétations lors du traitement des réclamations. De plus, on avait recours à un processus d'appel informel pour régler les différends faisant suite au calcul du montant final, de sorte que les personnes non informées de ce processus informel étaient désavantagées.

Nous avons noté lors de notre suivi que le ministère des Affaires municipales et du Logement avait travaillé en collaboration avec un expert-conseil ainsi qu'avec la Division du contrôleur provincial en vue de documenter les énoncés

des processus et les contrôles internes des deux programmes d'aide financière pour la reprise en cas de catastrophe. L'expert-conseil a mis en lumière des moyens d'améliorer les contrôles au niveau des programmes, et ces améliorations ont été apportées.

De plus, en ce qui touche le programme d'aide pour la reprise après une catastrophe, le ministère des Affaires municipales et du Logement a fourni une orientation et une formation à jour à la société de règlement des réclamations pour assurer une exécution uniforme des processus d'évaluation des dossiers. Ce ministère a aussi amélioré ses processus de réception et ses modèles de vérification des paiements pour assurer une exécution uniforme des processus.

Le ministère des Affaires municipales et du Logement a mis sur pied un groupe de travail à l'égard du Programme d'aide aux municipalités pour la reprise après une catastrophe afin de fournir des commentaires sur les processus de traitement des réclamations, le but étant de mettre à jour régulièrement la documentation de ce programme. Le groupe de travail s'est réuni une fois à la fin de 2018, peu après sa création. Par ailleurs, les procédures d'examen et d'approbation des réclamations sont maintenant documentées dans le manuel de procédures.

- *envisager la mise en oeuvre de mesures qui favorisent la prévention et l'atténuation afin d'éviter que les situations d'urgence futures potentielles aient les mêmes conséquences sur les programmes d'aide financière que les situations d'urgence passées.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons observé en 2017 que les programmes d'aide financière en cas de catastrophe de l'Ontario étaient conçus de manière à financer les réparations nécessaires pour remettre les biens dans leur état d'avant la catastrophe, alors qu'il aurait peut-être été préférable de construire des structures

de remplacement plus solides afin de réduire la vulnérabilité aux situations d'urgence futures.

Nous avons constaté lors de notre suivi que la province s'était dotée d'un « plan environnemental élaboré en Ontario » qui encourageait les municipalités à intégrer des améliorations axées sur la résilience au climat aux travaux de réparation ou de remplacement d'infrastructures endommagées à la suite d'une catastrophe naturelle.

Également, le ministère des Affaires municipales et du Logement a mené un examen stratégique dans le but de formuler des solutions envisageables afin d'offrir une mesure incitative pour amener les municipalités à accroître la résilience au climat en apportant des améliorations lors des travaux de reconstruction faisant suite à une catastrophe de façon à réduire le risque de subir de nouveaux dommages lors d'événements climatiques ultérieurs. Puis, en juin 2019, le ministre a mis de l'avant un programme pilote de 1 million de dollars pour l'exercice 2019-2020 dans le cadre du Programme d'aide aux municipalités pour la reprise après une catastrophe afin d'inciter les municipalités à incorporer des améliorations axées sur la résilience au climat lors de la réparation ou du remplacement d'infrastructures endommagées à la suite d'une catastrophe. À la fin de l'exercice, il prévoit évaluer ce projet pour déterminer s'il convient de continuer de fournir ces fonds. Une décision devrait être prise d'ici décembre 2020.

## La province ne mesure pas le rendement de son programme de gestion des situations d'urgence ni l'état de préparation en Ontario

### Recommandation 14

*Pour que le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO) et les ministères puissent rendre compte de l'état de préparation*

*de l'Ontario ainsi que du rendement et de l'efficacité de leurs programmes de gestion des situations d'urgence, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels, par l'entremise de GSUO et des ministères, doit :*

- *établir des mesures de rendement pertinentes ayant trait aux objectifs des programmes de gestion des situations d'urgence;*
- *évaluer périodiquement le rendement des programmes;*
- *faire rapport publiquement des résultats.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

En 2017, nous avons noté que le Ministère n'avait pas établi de mesures du rendement ayant trait à l'atteinte des objectifs ou à l'efficacité du programme provincial de gestion des situations d'urgence. De fait, le Ministère nous avait fait savoir qu'il ne connaissait pas l'état de préparation global en Ontario. De même, aucun des ministères que nous avons visités n'avait élaboré de mesures du rendement précises pour son programme de gestion des situations d'urgence.

Nous avons également constaté que, malgré le fait que le Ministère préparait chaque année un rapport sur la conformité des municipalités et des ministères à la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*, des données statistiques et des données sur le rendement n'étaient pas toujours disponibles en vue de confirmer ou de vérifier la conformité.

Au cours de notre suivi, nous avons établi que le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de notre recommandation. Il prévoit examiner les pratiques exemplaires nationales et internationales en matière de mesures du rendement liées à la gestion des urgences dans le cadre de l'examen interne qu'il entend effectuer, puis mettre en oeuvre un nouveau processus.

# Chapitre 1

## Section 1.05

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

# Programmes de soutien agricole

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.05 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	2	1	1			
Recommandation 4	1	1				
Recommandation 5	1		1			
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	2		1	1		
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	2	1			1	
Recommandation 10	2			2		
Recommandation 11	2		1	1		
Recommandation 12	1			1		
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	2		2			
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au 31 octobre 2019, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (le Ministère) et Agricorp, une société d'État de l'Ontario qui offre la plupart des programmes de soutien agricole,

avaient pleinement mis en oeuvre 20 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel de 2017*. Le Ministère et Agricorp ont fait des progrès dans la mise en oeuvre de 50 % des mesures recommandées, mais n'ont fait que peu ou pas de progrès à l'égard de 25 % d'entre elles et ne mettront pas en oeuvre 5 % d'entre elles.



Depuis notre audit de 2017, Agricorp a cerné les types d'arrangements commerciaux relatifs aux bovins qui pourraient avoir une incidence sur l'admissibilité des agriculteurs au Programme ontarien de gestion des risques, et il n'a pas identifié les agriculteurs qui sont parties à de tels arrangements. De plus, en octobre 2018 et en avril 2019, le groupe d'audit des programmes d'Agricorp a présenté à son conseil d'administration un exposé sur les risques importants auxquels le personnel d'Agricorp fait face dans le traitement des demandes de paiement. Agricorp prévoit que le groupe d'audit des programmes continuera d'effectuer ces exposés deux fois par année. Le Ministère a également travaillé avec des groupes d'intervenants afin de comprendre pourquoi le taux de demande de paiements provisoires d'Agri-stabilité est faible. Le Ministère a constaté dans son examen des administrations et dans ses consultations auprès des intervenants qu'aucun problème particulier n'empêchait les groupements de producteurs spécialisés de demander des paiements provisoires.

Lors de notre suivi, le Ministère et Agricorp étaient en voie :

- de mettre à jour le logiciel d'assurance-production d'Agricorp afin d'y inclure des déclencheurs et une fonction de suivi des visites sur le terrain d'ici mars 2020;
- de clarifier les définitions de la détermination de la propriété des bovins dans le cadre du Programme ontarien de gestion des risques d'ici décembre 2019;
- de préciser, d'ici janvier 2020, l'effet des changements apportés en 2013 sur la capacité du programme Agri-stabilité de contribuer à l'industrie agricole;
- de mettre en oeuvre un nouveau programme ontarien de gestion des risques assimilable à un programme d'assurance, y compris l'application de nouvelles mesures du rendement pour le programme, d'ici janvier 2021;

- d'apporter des changements importants au programme Agri-stabilité et mettre à jour ses mesures du rendement du programme de gestion des risques d'entreprise d'ici avril 2023.

Cependant, Agricorp a fait peu de progrès en ce qui a trait à nos recommandations visant à exiger des documents sources des agriculteurs qui ont conclu des arrangements d'assurance contre les risques d'entreprise élevés. Agricorp n'a pas non plus déterminé le coût de la mise à jour complète de ses systèmes de technologie de l'information (TI), en particulier le système utilisé pour traiter les paiements d'Agri-stabilité. Le Ministère a également fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de nos recommandations pour sensibiliser les agriculteurs au niveau de risque qu'ils doivent gérer eux-mêmes, élaborer un plan d'intervention en cas de crise qui établit les critères pour déterminer quand et à qui un soutien sera fourni, et travailler avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux afin d'accélérer le processus d'Agri-relance.

Agricorp a indiqué qu'il n'apportera pas de changements à ses processus manuels pour calculer les paiements provisoires d'Agri-stabilité. Nous estimons qu'il s'agit d'une recommandation importante et nous continuons de recommander qu'Agricorp prenne des mesures pour y donner suite.

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

## Contexte

Les 49 600 exploitations agricoles de l'Ontario représentent le quart de toutes les exploitations agricoles au Canada. En 2018, le secteur agricole ontarien a fourni un apport de 7,6 milliards de dollars (4,4 milliards de dollars en 2016) à l'économie de la province, et il employait près de 69 000 personnes.

Les agriculteurs sont exposés à deux grandes catégories de risques opérationnels, à savoir les risques de production liés principalement au risque de baisse de la production causée par des problèmes comme les conditions météorologiques difficiles, les maladies et les organismes nuisibles, et les risques du marché, qui renvoient aux variations du coût des biens et services que les agriculteurs doivent se procurer et des prix auxquels ils peuvent vendre leurs produits.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se partagent la responsabilité d'élaborer des ententes et des cadres stratégiques pour l'agriculture dans le but d'offrir des programmes pour aider les agriculteurs à gérer ces risques. En Ontario, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (le Ministère) est responsable des décisions stratégiques relatives aux programmes de soutien agricole. Agricorp, un organisme de la Couronne de l'Ontario, exécute la plupart de ces programmes.

De 2012-2013 à 2018-2019, le gouvernement fédéral et le Ministère ont consacré en tout 3,2 milliards de dollars aux programmes de soutien agricole en Ontario. Les quatre programmes de gestion des risques des entreprises qui ont fourni la majeure partie de l'aide financière aux agriculteurs sont les suivants :

- Assurance-production, qui indemnise les cultivateurs dans le cas d'une baisse de rendement attribuable à des conditions météorologiques difficiles, des animaux sauvages, des infestations de ravageurs ou des maladies.
- Agri-stabilité indemnise les agriculteurs en cas de diminutions importantes de leur revenu agricole.
- Agri-investissement, un programme d'épargne dans le cadre duquel les gouvernements fédéral et provincial versent des contributions de contrepartie égales aux dépôts des agriculteurs afin d'aider ceux-ci à gérer les faibles baisses de revenu.

- Le Programme ontarien de gestion des risques, qui indemnise les producteurs de bétail, de céréales et d'oléagineux lorsque le coût de production de leurs produits est supérieur à la valeur marchande de ceux-ci. Pour les producteurs de fruits et légumes, le fonctionnement du programme est semblable à celui d'Agri-investissement.

Notre audit de 2017 a révélé que les programmes n'étaient pas entièrement efficaces pour assurer un soutien aux agriculteurs afin qu'ils puissent gérer leurs risques. Le programme Assurance-production semble fournir en temps opportun un soutien suffisant pour aider les cultivateurs à gérer les risques de production, mais nous avons constaté que les faiblesses dans la conception des autres programmes limitaient la capacité de l'ensemble des programmes de soutien à l'agriculture de fournir un soutien approprié. Plus précisément :

- Le Programme ontarien de gestion des risques effectuait souvent des paiements aux agriculteurs sans que les besoins particuliers de ces derniers ne soient vraiment pris en compte parce que les paiements étaient fondés sur le coût de production moyen de l'industrie plutôt que sur les coûts réels assumés par l'agriculteur. La conception du programme a également favorisé les grandes exploitations agricoles, qui ont reçu des paiements fondés sur des coûts de production moyens plus élevés pour l'industrie plutôt que sur leurs coûts réels – habituellement moins élevés – en raison des économies d'échelle.
- La capacité du programme Agri-stabilité de fournir le soutien requis est limité par la faible participation des agriculteurs. Pour expliquer leur abandon du programme, les agriculteurs ont mentionné, entre autres raisons, les retards dans les paiements, les changements récents qui ont donné lieu à une réduction des paiements et des iniquités entre les secteurs.
- Les programmes en vigueur seraient probablement insuffisants en cas de crise sur

le marché, et les plans actuels du Ministère se sont avérés inadéquats pour ce qui est d'offrir un soutien durant de telles crises, parce qu'ils ne précisait pas comment le soutien serait fourni et ils n'étaient pas conçus pour composer avec les crises de longue durée ou liées au marché.

- Les systèmes et les processus d'Agricorp devaient être améliorés afin de réduire les trop-payés attribuables à des renseignements incorrects et trompeurs fournis par les agriculteurs. Dans 31 % des 560 audits effectués dans les 5 années précédant notre audit, le groupe d'audit des programmes d'Agricorp a relevé des trop-payés et des moins-payés de 5,6 millions de dollars versés aux agriculteurs en raison de renseignements incorrects ou faux fournis à Agricorp.
- Agricorp a utilisé plus de 30 systèmes de TI pour administrer ses programmes, mais l'un de ses quatre principaux systèmes est âgé de 25 ans, tandis qu'un autre était en place depuis plus de 10 ans. Au cours des 5 années qui ont précédé notre audit, 31 erreurs liées au système ont fait en sorte que des agriculteurs ont obtenu des renseignements incorrects sur leur participation aux programmes ou reçu des paiements erronés ayant totalisé plus de 2,7 millions de dollars.

Nous avons formulé 14 recommandations préconisant 20 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère et Agricorp se sont engagés à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> mai 2019 et le 31 août 2019. Nous avons obtenu des déclarations écrites du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales et d'Agricorp selon lesquelles, en date du 31 octobre 2019, ils nous ont fourni une mise à jour complète de l'état des mesures prises en réponse aux recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial, il y a deux ans.

### Le Programme ontarien de gestion des risques paie les agriculteurs sans que leurs besoins individuels soient vraiment pris en compte

#### Recommandation 1

*Pour que les paiements versés dans le cadre du Programme ontarien de gestion des risques correspondent aux besoins des différents agriculteurs, nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales améliore la méthode actuelle consistant à utiliser le coût de production moyen de l'industrie pour calculer les paiements, ou qu'il procède à une analyse pour déterminer si une autre méthode serait plus appropriée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2021.**

#### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il y avait peu de liens entre les paiements du Programme ontarien de gestion des risques (le Programme) et les revenus individuels des agriculteurs. Plus précisément :

- Les agriculteurs du secteur du bétail et de celui des céréales et des oléagineux qui ont participé au Programme ont reçu des paiements fondés sur le coût moyen de production de l'industrie pour leurs produits.

Nous avons relevé deux problèmes liés à l'utilisation de la « moyenne de l'industrie » pour calculer les paiements. Premièrement, la moyenne de l'industrie ne reflétait pas nécessairement le coût réel de production de chaque agriculteur. Deuxièmement, le coût moyen a été calculé à partir d'un petit nombre d'exploitations agricoles, le coût moyen d'un produit étant établi à partir d'un échantillon de six agriculteurs seulement.

- Les producteurs de fruits et légumes qui ont participé au Programme pouvaient demander des paiements de soutien pour n'importe quelle raison.

Ainsi, nous avons constaté que des agriculteurs recevaient des paiements même pendant les années rentables. Par exemple, parmi les agriculteurs qui ont reçu des paiements entre 2011 et 2015, seulement la moitié avait touché un revenu inférieur à celui de l'année précédente ou avait essuyé une perte dans l'année où ils avaient reçu le paiement. Nous avons également constaté que 30 % des agriculteurs qui ont reçu des paiements ont déclaré un revenu plus élevé que l'année précédente. Les paiements effectués sans corrélation avec la situation financière individuelle d'un agriculteur ne stabilisent pas le revenu, contrairement à ce que prévoit le Programme. Au cours de notre audit, nous avons été informés que le Ministère prévoyait cesser d'utiliser la méthode de la moyenne de l'industrie, et que les changements devraient être mis en oeuvre d'ici 2019.

Le Ministère a entrepris l'examen du programme en janvier 2018. En janvier 2019, il a décidé d'effectuer la transition vers un programme ressemblant à un régime d'assurance, comparable au programme d'Assurance-production. Dans le cadre d'un programme assimilable à un régime d'assurance, les agriculteurs seraient tenus de souscrire à un régime d'assurance avant qu'une perte ne survienne, lequel prévoit des primes et des indemnités fondées sur la situation particulière de l'agriculteur.

En avril 2019, le Ministère a informé les groupes de producteurs spécialisés de ses plans en vue d'adopter ce programme assimilable à un régime d'assurance. Peu de temps après, en mai 2019, le Ministère a mis sur pied des groupes de travail composés de représentants du Ministère, d'AgriCorp et de l'industrie, afin d'entreprendre la refonte du Programme. Ces groupes de travail devaient présenter des recommandations aux secteurs du bétail et des céréales et oléagineux, de même qu'au secteur des fruits et légumes en décembre 2019. Le Ministère prévoit présenter des options au Cabinet à temps pour le budget 2020 de l'Ontario, et mettre en oeuvre le programme remanié d'ici janvier 2021.

### Recommandation 2

*Pour que toutes les exploitations, peu importe leur taille, aient des possibilités égales de recevoir des paiements au titre du Programme ontarien de gestion des risques (le Programme), nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales améliore la méthode actuelle de calcul des paiements versés dans le cadre du Programme afin de tenir compte davantage des différences entre les exploitations agricoles de la province, par exemple en établissant des calculs différents fondés sur la taille des exploitations.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2021.**

### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté que la méthode du Programme ontarien de gestion des risques (le Programme), qui consiste à fonder les paiements sur le coût de production moyen de l'industrie, a été plus avantageuse pour les grandes exploitations que pour les plus petites. Cela s'explique par le fait que les grandes exploitations peuvent plus facilement réaliser des économies d'échelle. Nous avons examiné les renseignements sur la participation au Programme et nous avons constaté que même si les exploitations dont les recettes brutes dépassent 1 million de dollars ne représentent que 20 % de l'ensemble des exploitations de l'Ontario, elles ont

reçu 60 % de tous les paiements du Programme entre 2011 et 2015.

Nous avons également examiné un échantillon de dossiers de paiements pour déterminer si le coût de production moyen de l'industrie utilisé pour calculer le paiement reflétait bien le coût de production réel de chaque exploitation. Dans plus du quart des dossiers que nous avons examinés, les agriculteurs ont déclaré des coûts de production inférieurs à la moyenne de l'industrie. Par exemple, un agriculteur a reçu 827 000 \$ en paiements en 2015. Si les paiements étaient fondés sur les coûts réels de l'agriculteur, aucune aide ne lui aurait été versée.

Comme il est mentionné dans la **recommandation 1**, au moment de notre suivi, le Ministère procédait à la refonte du Programme afin d'effectuer la transition d'un principe de paiement fondé sur la moyenne de l'industrie à un programme ressemblant à un régime d'assurance, où la responsabilité et les primes d'assurance refléteraient la production agricole individuelle. Le Ministère examinera les recommandations des groupes de travail relatives à la conception du programme (dont il est question sous la **recommandation 1**) en décembre 2019 et mettra en oeuvre le programme remanié d'ici janvier 2021.

### Recommandation 3

*Pour que les éleveurs de bétail admissibles reçoivent des paiements exacts au titre du Programme ontarien de gestion des risques (le Programme), nous recommandons qu'AgriCorp :*

- *détermine les types d'ententes commerciales relatives au bétail qui peuvent influencer sur l'admissibilité des agriculteurs au Programme;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les règles d'admissibilité relatives à la propriété du bétail pour le Programme ontarien de gestion des risques (le Programme) manquaient de clarté.

En raison des diverses ententes commerciales à la disposition des éleveurs de bétail, la partie ayant un titre légal sur le bétail n'est pas toujours la même que celle qui assume le risque rattaché à l'élevage du bétail. Lors de notre audit de 2017, AgriCorp n'avait pas déterminé les types d'ententes commerciales relatives au bétail qui déterminent si un agriculteur est admissible au Programme. Nous avons par ailleurs constaté que de 2011 à 2017, AgriCorp a recensé 15 éleveurs qui ont reçu plus de 2 millions de dollars en trop-payés en raison de règles d'admissibilité imprécises.

En mars 2018, AgriCorp a avisé les éleveurs de bétail qu'ils doivent lui déclarer toutes les ententes commerciales relatives au bétail qui pourraient avoir une incidence sur leur admissibilité à l'aide financière. En janvier 2019, AgriCorp a également adressé une note de service à son personnel dans laquelle il mentionnait les quatre types différents d'ententes relatives à la propriété qui posent le risque le plus élevé de confusion au sujet de l'admissibilité et précisait quelle partie serait admissible aux paiements du Programme.

AgriCorp a mis à jour ses processus de souscription et de règlement des sinistres en mars 2019 et il a offert une formation au personnel sur les nouveaux processus en avril 2019. Nous avons comparé les procédures mises à jour à celles qui étaient en place au moment de notre audit, et nous avons constaté qu'elles fournissaient davantage de directives au personnel lorsqu'un agriculteur indique qu'il participe à l'une de ces ententes. AgriCorp nous a informés au cours de notre suivi qu'il prévoit continuer d'effectuer des audits annuels pour déterminer tout nouveau type d'ententes commerciales à risque élevé. AgriCorp utilisera les renseignements issus de ces audits pour clarifier l'admissibilité.

- *précise davantage les règles d'admissibilité au Programme pour les divers types d'ententes commerciales relatives au bétail.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que de nombreux éleveurs avaient interprété la propriété comme la détention d'un titre légal sur le bétail. Par contraste, le Ministère et Agricorp attribuent la propriété à la partie qui assume les risques liés à l'élevage et à la vente du bétail. Bien que le Guide du Programme remis aux éleveurs indique qu'il « prend en compte la propriété, le risque des prix et le risque de production aux fins de la détermination de l'admissibilité », il ne définit pas le risque de prix ou de production.

Au moment de notre suivi, Agricorp nous a informés qu'il ne mettra pas à la disposition des éleveurs la note de service indiquant les différents types d'ententes relatives à la propriété (tel que discuté à la **recommandation 3**, mesure 1), car il estime que la responsabilité d'évaluer les risques incombe à son personnel. Agricorp nous a informés qu'il revient au personnel de poser les bonnes questions aux éleveurs et qu'il ne veut pas fournir à ces derniers des détails sur la détermination de leur admissibilité au Programme. Plutôt, Agricorp publiera les définitions du risque de prix et du risque de production sur son site Web d'ici décembre 2019 pour clarifier les règles d'admissibilité concernant la propriété du bétail. Ces définitions seront également incluses dans les lettres qui seront envoyées aux agriculteurs en mars 2020 pour savoir s'ils souhaitent présenter une nouvelle demande au Programme.

### Recommandation 4

*Nous recommandons qu'AgriCorp identifie les agriculteurs qui sont parties à des ententes commerciales relatives au bétail et qu'il veille à ce que ses processus d'examen des demandes tiennent compte des répercussions de ces ententes au moment du calcul des paiements.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'AgriCorp n'avait pas identifié les

agriculteurs qui sont parties à des ententes commerciales qui pourraient avoir une incidence sur leur admissibilité au Programme ontarien de gestion des risques (le Programme). Nous avons analysé les données de l'impôt sur le revenu de l'Agence du revenu du Canada et nous avons identifié près de 200 agriculteurs qui ont déclaré des revenus ou des dépenses découlant de ces ententes de 2011 à 2016. Nous avons constaté que cette information pouvait indiquer des trop-payés supplémentaires qui n'avaient pas été repérés.

Pour l'année de programme 2018, Agricorp a mis à jour son processus de sélection des agriculteurs à contrôler afin d'axer davantage ses efforts sur les agriculteurs dont les ententes commerciales complexes risquaient davantage de donner lieu à des erreurs de paiement. Lors de notre suivi, Agricorp avait examiné 244 dossiers d'agriculteurs et identifié 39 nouveaux agriculteurs ayant des ententes commerciales complexes.

Comme il est mentionné à la **recommandation 3**, Agricorp a mis à jour ses procédures de souscription en mars 2019. Nous avons examiné les procédures mises à jour et nous avons constaté que le personnel était tenu d'examiner une liste de tous les agriculteurs qui s'étaient proclamés visés par l'une de ces ententes. À compter d'avril 2019, le personnel devait communiquer avec les agriculteurs pour obtenir des détails sur leurs ententes financières et apporter les changements nécessaires à leur inscription au Programme, par exemple, le nombre de bovins inscrits au Programme.

### Recommandation 5

*Nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales examine et mette à jour la conception du Programme ontarien de gestion des risques en tenant compte des stratégies qu'il a établies aux fins du Programme, pour faire en sorte qu'il fonctionne d'une manière qui soit conforme aux objectifs des autres programmes de gestion des risques des entreprises.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2021.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Programme ontarien de gestion des risques (le Programme) visait initialement à compléter les programmes existants de gestion des risques des entreprises qui étaient financés conjointement par les gouvernements fédéral et provincial, soit Agri-stabilité, Assurance-production et Agri-investissement. Toutefois, le gouvernement fédéral n'a pas appuyé le Programme ou n'a pas accordé de financement supplémentaire parce que, contrairement aux autres programmes, ce programme ne protégeait que contre un type particulier de risque et n'était pas fondé sur le rendement de l'ensemble de l'exploitation agricole.

Afin d'offrir aux agriculteurs une couverture plus complète, le Ministère avait initialement l'intention de faire en sorte que le Programme complète le programme Agri-stabilité, lequel est fondé sur la situation financière globale de l'exploitation agricole. Pour ce faire, il exigeait à l'origine que les agriculteurs soient inscrits au programme Agri-stabilité pour participer au Programme. Toutefois, le Ministère a éliminé cette exigence en 2015. De 2011 à 2015, la participation à Agri-stabilité a diminué de près du tiers, ce qui a réduit la protection offerte à ces agriculteurs. Lors de notre audit, le Ministère avait estimé que l'élimination de cette exigence avait réduit de 6 à 15 millions de dollars le financement fédéral accordé aux agriculteurs ontariens.

Comme il est indiqué aux **recommandations 1 et 2**, le Ministère procède à la refonte du Programme et en prévoit la mise en oeuvre en janvier 2021. Selon le Ministère, le programme remanié respectera les objectifs d'autres programmes de gestion des risques des entreprises, car il fonctionnera de la même façon que le programme Assurance-production. Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas encore consulté le gouvernement fédéral pour déterminer si celui-ci appuierait ou financerait le programme remanié pour ressembler à un régime d'assurance. Entre-temps, le Ministère n'a pas rétabli l'obligation que

les agriculteurs soient inscrits au programme Agri-stabilité pour devenir admissibles au Programme.

## La faible participation des agriculteurs limite la capacité d'Agri-stabilité de fournir un soutien

### Recommandation 6

*Pour que tous les participants, peu importe le type d'exploitation agricole, aient une possibilité égale de recevoir des paiements d'Agri-stabilité, nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales collabore avec le gouvernement fédéral et les autres gouvernements provinciaux et territoriaux pour examiner et modifier les règles d'Agri-stabilité, au besoin, afin que soient prises en compte les différences entre les exploitations et les pratiques agricoles dans les divers secteurs.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2023.**

### Détails

Pendant notre audit de 2017, nous avons constaté que, de 2013 à 2015, un plus grand nombre de producteurs de céréales et d'oléagineux ont subi des baisses de revenu plus importantes que celles des éleveurs de bétail, mais qu'un moins grand nombre d'entre eux ont reçu des paiements d'Agri-stabilité. Notre analyse des données fiscales portant sur ces années a révélé que 40 % des producteurs de céréales et d'oléagineux avaient vu leur revenu net diminuer de 30 %, comparativement à seulement 28 % des éleveurs de bétail. Toutefois, nous avons constaté que seulement 10 % des producteurs de céréales et d'oléagineux qui ont présenté une demande au titre d'Agri-stabilité au cours de cette période ont reçu des paiements, comparativement à 21 % des éleveurs de bétail.

Les producteurs de céréales et d'oléagineux étaient plus susceptibles d'être touchés par la « règle limitative » du Programme, qui stipule que si les dépenses admissibles d'une exploitation sont inférieures à son revenu net moyen, le paiement d'Agri-stabilité est fondé sur le montant de la

dépense admissible le moins élevé. Puisque les principales dépenses des exploitations – l'achat et l'entretien de l'équipement – n'étaient pas admissibles au programme Agri-stabilité, les producteurs de céréales et d'oléagineux étaient plus susceptibles d'avoir des dépenses moindres. Si leurs dépenses étaient suffisamment faibles, les producteurs de céréales et d'oléagineux n'atteignaient pas le seuil ouvrant droit à un paiement d'Agri-stabilité.

En juillet 2017, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux et les sous-ministres de l'Agriculture ont convenu d'entreprendre un examen de l'ensemble national de programmes de gestion des risques des entreprises et ont mis sur pied un groupe d'experts chargé de formuler des conseils et des recommandations pour améliorer l'efficacité d'Agri-stabilité.

En avril 2018, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont mis en oeuvre un nouveau cadre stratégique pour l'agriculture, le Partenariat canadien pour l'agriculture, qui a entraîné des changements pour le programme Agri-stabilité. Plus précisément, le montant des dépenses admissibles servant à calculer le paiement d'Agri-stabilité ne peut être inférieur à 70 % du revenu net moyen de l'exploitation agricole. On s'attendait à ce que ce changement atténue l'effet de la réduction des dépenses admissibles, mais le Ministère a indiqué qu'il ne pourra pas confirmer l'effet de ce changement tant qu'il n'aura pas eu le temps de recueillir de nouvelles données. Le Ministère nous a informés qu'il commencera à recueillir ces données en septembre 2019.

Le groupe des ministres et des sous-ministres s'est réuni de nouveau en juillet 2019 pour discuter des recommandations du groupe d'experts concernant les changements à apporter au programme Agri-stabilité, et on s'attend à ce qu'ils s'entendent sur les changements à apporter à leur réunion de juillet 2020. Le Ministère nous a informés que les changements ne seraient probablement pas mis en oeuvre avant avril 2023,

lorsque le prochain cadre stratégique pour l'agriculture sera publié.

### Recommandation 7

*Pour que les agriculteurs reçoivent, dans le cadre du programme Agri-stabilité, un niveau de soutien correspondant aux pertes qu'ils ont subies, nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (le Ministère) collabore avec le gouvernement fédéral et les autres gouvernements provinciaux et territoriaux afin :*

- *d'établir et de communiquer clairement aux agriculteurs le niveau de risque que ceux-ci devraient gérer eux-mêmes;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les changements apportés aux règles d'Agri-stabilité en 2013 avaient entraîné une diminution de la couverture et des paiements aux agriculteurs. L'un des changements, la « règle limitative » dont il est question à la **recommandation 6**, a eu une incidence négative sur plus de la moitié des quelque 44 000 demandes présentées depuis 2013, de sorte que les agriculteurs ont reçu des paiements inférieurs à ce qu'ils auraient obtenu avant les changements, ou n'ont reçu aucun paiement. En moyenne, ces agriculteurs ont reçu 50 % de moins en paiements qu'avant les changements.

Nous avons constaté dans notre audit que les changements visaient à fournir un soutien uniquement pour les « diminutions en cas de catastrophe ». Toutefois, un rapport de 2016 de la Fédération canadienne de l'agriculture indiquait que le programme Agri-stabilité ne devrait pas se limiter au soutien en cas de catastrophe et que, d'une façon générale, les agriculteurs considéraient qu'une baisse de revenu de 15 % était importante.

En mars 2019, le gouvernement fédéral, au nom des gouvernements provinciaux et territoriaux, a mené des discussions éducatives de deux jours sur la gestion des risques avec des groupes de



producteurs spécialisés, des experts-conseils en agriculture et des universitaires. Ces discussions ont permis de conclure que les renseignements sur la gestion des risques mis à la disposition des agriculteurs étaient incohérents et insuffisants et que, par conséquent, ils devaient trouver d'autres façons de diffuser l'information sur la gestion des risques aux agriculteurs. Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux prévoient continuer de sensibiliser les agriculteurs à la gestion des risques. Toutefois, ils n'ont pas été en mesure de préciser à quel moment ils s'attendaient à ce que d'autres travaux soient achevés.

- *de déterminer la mesure dans laquelle les modifications apportées en 2013 à Agri-stabilité influent sur la capacité du programme de contribuer à l'atteinte des objectifs du Cadre stratégique pour l'agriculture Cultivons l'avenir 2, qui consiste en l'établissement d'une industrie agricole rentable, durable, compétitive et novatrice.*

**État :** En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2020.

#### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons examiné la participation au programme Agri-stabilité de 2011 à 2015 et nous avons constaté que, en moyenne, 16 % des agriculteurs qui avaient présenté des demandes avaient payé leurs frais de demande annuels, mais n'avaient présenté aucun des documents requis pour devenir admissibles aux paiements. Ni le Ministère ni Agricorp n'avaient déterminé pourquoi ces agriculteurs n'avaient pas présenté les formulaires requis, mais ils nous ont avisés que la situation était probablement attribuable au fait que les agriculteurs ne s'attendaient pas à recevoir de paiement et ne voulaient pas consacrer du temps ou de l'argent à remplir les formulaires.

En janvier 2018, un examen de mi-parcours effectué par le groupe d'experts dont il est question à la **recommandation 6** a permis de constater que

les principaux défis demeurent liés à Agri-stabilité, y compris la diminution de la participation et les difficultés à respecter les normes de service. Le groupe d'experts a fait référence aux résultats d'un sondage mené en 2016 par Agriculture et Agroalimentaire Canada, lequel a révélé que les principales raisons pour lesquelles les agriculteurs ont refusé de participer au programme Agri-stabilité étaient l'insuffisance des indemnisations et les lourdeurs administratives.

Les groupes de travail devraient présenter un rapport final sur les indicateurs de rendement pour l'année de programme 2016 au groupe des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux d'ici janvier 2020, lequel fournira plus de précisions sur l'incidence des changements apportés au programme Agri-stabilité en 2013. Le Ministère s'attend à ce que ces constatations soient utilisées aux fins d'élaboration du nouveau programme Agri-stabilité dont il est question dans la mesure de suivi 1 de la **recommandation 7**.

#### Recommandation 8

*Pour que les agriculteurs puissent raisonnablement estimer les paiements qu'Agri-stabilité leur versera, nous recommandons que le Ministère leur fournisse les renseignements et les outils qui leur permettront de le faire.*

**État :** En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2023.

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que diverses entités, y compris la Fédération de l'agriculture de l'Ontario, les services d'audit interne du gouvernement fédéral et le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la Chambre des communes, ont soulevé le problème que constitue la difficulté qu'ont les agriculteurs à prévoir s'ils recevront des paiements d'Agri-stabilité. Lorsque les agriculteurs sont en mesure de prévoir le montant de leur paiement, ils sont mieux placés pour réagir aux conditions du marché. Au moment de notre audit, Agricorp

a fourni des détails sur les divers rajustements apportés aux revenus et aux dépenses déclarés des agriculteurs pour déterminer leurs paiements d'Agri-stabilité. Cependant, nous avons constaté que l'information n'était pas utile aux fins de la prévisibilité parce qu'elle ne traitait que des règles générales et ne renseignait sur les rajustements particuliers qu'après le traitement de la demande de paiement par Agricorp.

Lors de la réunion annuelle des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de juillet 2018, le groupe d'experts, dont il est question à la **recommandation 6**, a souligné le besoin d'aborder la prévisibilité des paiements d'Agri-stabilité. En réponse à cette recommandation, un groupe de travail composé de membres des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux a élaboré un plan pour régler ce problème. En décembre 2018, le groupe de travail a présenté trois options au groupe des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Comme il en est question à la **recommandation 6**, le groupe des représentants gouvernementaux prévoit déterminer l'orientation future d'Agri-stabilité en juillet 2020, les changements devant entrer en vigueur en avril 2023.

### Recommandation 9

*Pour qu'un plus grand nombre d'agriculteurs reçoivent des paiements d'Agri-stabilité en temps opportun, nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales collabore avec les groupements de producteurs spécialisés pour déterminer la raison des bas taux de demandes de paiement provisoire.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les paiements d'Agri-stabilité étaient rarement versés aux agriculteurs au cours de la même année que les pertes qui les ont déclenchés. Il en est ainsi parce que les paiements d'Agri-stabilité sont

fondés sur les données de l'impôt sur le revenu, de sorte qu'ils ne peuvent être calculés que lorsque l'agriculteur a produit sa déclaration de revenus. Nous avons constaté qu'en 2015, seulement 24 agriculteurs, soit 1 % des agriculteurs qui ont obtenu un paiement cette année-là, ont reçu leur paiement avant la fin de l'année. Ces agriculteurs avaient une année d'imposition anticipée ou ils avaient demandé des paiements provisoires.

Les paiements provisoires peuvent être effectués avant la fin de l'année d'imposition si un agriculteur éprouve un grave problème de liquidité. Ces paiements sont fondés sur la moitié du paiement estimatif d'Agri-stabilité et le paiement provisoire est déduit du paiement final en fonction des renseignements fiscaux. Au cours de notre audit, nous avons constaté que seulement 1 % des agriculteurs avaient demandé des paiements provisoires de 2011 à 2015. À ce moment-là, ni le Ministère ni Agricorp n'avaient déterminé la raison de ce faible taux de demande de paiement provisoire. Toutefois, un audit du programme Agri-stabilité effectué par le gouvernement fédéral a révélé qu'il pourrait en être ainsi parce que les agriculteurs craignent que leurs paiements soient récupérés s'ils sont mal calculés.

Depuis notre audit, le Ministère et Agricorp ont pris un certain nombre de mesures pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles peu d'agriculteurs demandent des paiements provisoires et pour informer les agriculteurs de la disponibilité de ceux-ci :

- En avril 2018, le Ministère a effectué une analyse des administrations à l'échelle du Canada pour déterminer si le faible taux de demande des paiements provisoires était un problème courant. Six provinces et l'organisme fédéral qui distribue le soutien agricole au nom de certaines provinces ont fourni de l'information aux fins de cette analyse, laquelle a révélé que les paiements provisoires avaient été peu utilisés dans d'autres provinces également.

- En juillet 2018, Agricorp a également fourni de l'information aux agriculteurs au sujet de la disponibilité de paiements provisoires pour Agri-stabilité.
- En janvier 2019, le Ministère a rencontré des intervenants de l'industrie pour discuter des raisons pour lesquelles les taux de demandes de paiement provisoire étaient si faibles. Le Ministère nous a informés que les intervenants n'avaient aucune préoccupation au sujet des paiements provisoires et n'avaient aucune suggestion de changements ou d'améliorations. Le Ministère a donc déterminé qu'aucune autre démarche n'est nécessaire pour expliquer les faibles taux de demande de paiements provisoires.

*Nous recommandons également qu'Agricorp renforce ses processus afin d'améliorer l'exactitude des paiements provisoires.*

**État : Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de croire qu'il s'agit d'une recommandation importante et il continue de recommander qu'Agricorp travaille à trouver une méthode pour améliorer l'exactitude de ses paiements provisoires parce que les solutions de rechange manuelles augmentent le risque d'erreur humaine.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Agricorp utilisait le logiciel Excel pour calculer manuellement les paiements provisoires, ce qui augmentait le risque d'erreur. Notre examen des paiements provisoires entre 2011 et 2015 a révélé deux exemples d'erreurs et de retards dans les paiements attribuables à des erreurs liées à l'utilisation de ce processus manuel. Dans un cas, un agriculteur a reçu 6 000 \$ de moins qu'il était admissible, et dans un autre cas, le paiement provisoire d'un agriculteur a été retardé de deux mois parce que le personnel d'Agricorp a omis de calculer les frais de demande.

En 2016 et 2017, 37 agriculteurs ont reçu des paiements provisoires totalisant 3,8 millions de dollars. En octobre 2018, Agricorp a examiné ces

paiements provisoires et il a constaté que cinq des 37 agriculteurs avaient reçu un trop-payé totalisant 46 000 \$. Agricorp a constaté que ces cinq trop-payés étaient attribuables à une surestimation des pertes prévues par les agriculteurs, et non au processus de calcul manuel. Par conséquent, Agricorp a conclu qu'aucun changement n'était nécessaire pour renforcer ses processus afin d'améliorer l'exactitude des paiements provisoires. Toutefois, nous constatons qu'aucune des erreurs que nous avons relevées au moment de notre audit n'aurait été relevée dans l'examen des paiements provisoires par Agricorp.

## Le Ministère est mal outillé pour fournir un soutien en situations de crise.

### Recommandation 10

*Pour que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (le Ministère) fournisse en temps opportun un soutien approprié aux agriculteurs dans les situations de crise, nous recommandons que le Ministère :*

- *élabore un plan d'intervention en cas de crise qui décrive les rôles et les responsabilités concernant la conception et l'exécution des programmes de gestion de crise, établisse des critères indiquant à quel moment le soutien sera fourni et qui en seront les bénéficiaires, et détermine les possibles sources de financement;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Entre 2007 et 2017, le Ministère a créé neuf programmes ponctuels pour fournir une aide financière aux agriculteurs en période de crise, en plus de l'ensemble existant de programmes de gestion des risques des entreprises. Nous avons constaté que cela s'est produit parce que le soutien offert par l'entremise des programmes existants a été jugé inadéquat en cas d'urgence.

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas de critères clairs pour aider à créer des programmes d'urgence qui précisent les coûts qui seraient couverts et le niveau de soutien auquel les agriculteurs pourraient s'attendre en cas d'urgence. Nous avons également constaté que les plans et les programmes existants ne seraient pas utilisés en cas de crise du marché, ce qui, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, a causé les pertes les plus importantes pour les agriculteurs qui ont dû être aidés par les gouvernements.

En avril 2018, le Ministère a mis au point un cadre de surveillance des catastrophes afin de suivre l'évolution des facteurs qui influencent le marché et ainsi avoir une meilleure idée de la façon de déterminer la probabilité d'une crise. Bien que le cadre définisse des facteurs comme les programmes existants et les partenaires potentiels, le Ministère nous a informés qu'il établirait des critères précis pour déterminer le moment et l'admissibilité du soutien seulement lors de l'élaboration de programmes de reprise après sinistre. Cette approche est semblable à celle utilisée par le Ministère en 2008 pour fournir aux agriculteurs du soutien en cas de crise au moyen du Paiement ontarien aux horticulteurs et aux éleveurs de bovins et de porcs (POHEBP). Comme nous l'avons souligné dans notre audit de 2017, l'une des principales critiques formulées à l'endroit du POHEBP était que les éleveurs qui avaient besoin d'un soutien financier ne l'avaient pas reçu parce que la conception du programme (y compris l'établissement des critères d'admissibilité) et son exécution avaient été précipitées.

En juillet 2018, le ministère fédéral de l'Agriculture a mis en oeuvre une nouvelle option de participation tardive à Agri-stabilité, que les provinces et les territoires peuvent déclencher en réponse à une crise importante ou à une baisse de revenu chez les éleveurs. Le ministère fédéral de l'Agriculture a fourni un modèle que les provinces peuvent utiliser pour déterminer à quel moment un éleveur deviendrait admissible à s'inscrire

au-delà de l'échéance prévue en raison d'urgence. Le Ministère a finalisé le modèle de déclenchement du mécanisme de participation tardive en juin 2019.

- *collabore avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour accélérer le processus d'Agri-relance.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'analyse du Ministère avait déterminé qu'Agri-relance ne fournirait pas toujours un soutien en temps opportun. Par exemple, lorsque le secteur apicole de l'Ontario a dû composer avec un taux de mortalité anormalement élevé des abeilles en raison de conditions météorologiques difficiles en 2014, le Ministère n'a pas suivi le processus d'Agri-relance en raison du « long processus d'approbation » requis pour évaluer l'admissibilité à un financement et obtenir des fonds du gouvernement fédéral. Il a plutôt créé un nouveau programme ponctuel de deux ans afin d'offrir plus rapidement une aide financière aux apiculteurs.

Au moment de notre suivi, le Ministère a indiqué qu'il avait effectué un examen interne d'Agri-relance en décembre 2018. L'examen a confirmé la conclusion de notre audit selon laquelle la rapidité d'exécution d'Agri-relance posait problème, en faisant remarquer que l'obtention de données auprès des agriculteurs et l'approbation du Secrétariat du Conseil du Trésor par les gouvernements fédéral et provinciaux étaient des processus laborieux. L'évaluation a permis de conclure que les problèmes de rapidité d'exécution d'Agri-relance persistaient. Pourtant, lorsque les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont décidé, en juillet 2017, d'examiner l'ensemble national de programmes de gestion des risques des entreprises, ils ont décidé de ne pas inclure Agri-relance dans l'examen. Le Ministère nous a informés que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux voulaient axer l'examen

sur les changements apportés au programme Agri-stabilité.

Bien que le Ministère n'ait pas le contrôle exclusif de la prestation d'Agri-relance, il a cherché d'autres moyens de fournir une aide financière d'urgence aux agriculteurs. Par exemple, en 2018 et 2019, le Ministère et Agriculture et Agroalimentaire Canada ont fourni un soutien d'urgence aux producteurs de maïs qui ont été touchés par la présence d'une substance toxique créée par des champignons trouvés dans le maïs.

## Des trop-payés sont attribuables à des renseignements inexacts et trompeurs de la part d'agriculteurs

### Recommandation 11

*Pour que les paiements de soutien agricole soient exacts et versés uniquement aux agriculteurs admissibles, nous recommandons, en ce qui concerne les demandes à risque élevé, qu'Agricorp :*

- exige des documents sources à l'appui des renseignements que les agriculteurs présentent dans leurs demandes;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté que les paiements au titre du soutien agricole étaient fondés sur des renseignements financiers, comme le revenu et les dépenses, déclarés par les agriculteurs principalement dans leurs déclarations de revenus. Agricorp n'exigeait pas une vérification indépendante, notamment des factures de vente et des reçus d'achat. Entre 2012 et 2017, le groupe d'audit des programmes d'Agricorp, qui veille à ce que les agriculteurs reçoivent les paiements de soutien corrects en demandant des documents à l'appui aux agriculteurs ou en effectuant des visites à l'exploitation pour valider l'information, a déterminé que 31 % des agriculteurs contrôlés avaient reçu un trop-payé ou un moins-payé totalisant 5,6 millions de dollars.

Plus précisément, en 2015-2016, le groupe d'audit a relevé cinq cas où des agriculteurs avaient présenté des renseignements faux et trompeurs à Agricorp pour recevoir des paiements. Le groupe d'audit a déterminé que les agriculteurs avaient pris part à une entente financière complexe et avaient fourni à Agricorp des factures fictives pour la vente d'aliments et de bétail. Au moment de notre audit, une seule partie à ce type d'entente devait faire rapport de ce partenariat à Agricorp.

Depuis notre audit, Agricorp a mis à jour ses procédures de demande, comme il en est question dans les **recommandations 3 et 4**. Les nouvelles procédures de demande d'Agricorp comprennent des directives étoffées précisant le moment où il faut demander des documents supplémentaires lorsqu'un agriculteur a indiqué qu'il a conclu une entente financière complexe. Cependant, nous avons constaté que malgré les nouvelles procédures, Agricorp exige toujours qu'une seule partie à l'entente financière déclare ladite entente. Tous les agriculteurs visés par ces ententes financières à risque élevé ne sont toujours pas tenus de fournir des documents sources à Agricorp dans le cadre de la présentation de leur demande.

- détermine explicitement les circonstances dans lesquelles une visite de l'exploitation est nécessaire pour valider les renseignements déclarés par un agriculteur, et fasse un suivi des résultats des visites d'exploitations.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Au moment de notre audit de 2017, il n'était pas nécessaire de visiter les exploitations pour vérifier les renseignements soumis pour le Programme ontarien de gestion des risques ou Agri-stabilité. Les visites des exploitations des agriculteurs qui demandaient des paiements au titre de l'Assurance-production n'étaient requises que dans certaines situations. Par exemple, une visite pouvait être effectuée si la demande était exceptionnellement importante comparativement à d'autres demandes

dans la même région, ou si l'agriculteur avait présenté des demandes fréquentes. Nous avons également constaté qu'étant donné qu'Agricorp n'avait pas fait un suivi systématique de ses visites sur place, il n'était pas en mesure de déterminer combien de demandes avaient été validées par de telles visites.

En mars 2019, Agricorp a mis à jour ses procédures relatives aux visites dans les exploitations inscrites à Agri-stabilité et au Programme ontarien de gestion des risques afin d'inclure les motifs de ces visites. Toutefois, la procédure n'indique pas explicitement les circonstances particulières dans lesquelles une visite à l'exploitation serait nécessaire pour clarifier les préoccupations ou recueillir des renseignements supplémentaires. Après avoir mis à jour sa procédure, Agricorp a effectué quatre visites depuis avril 2019.

Agricorp procède également à la mise à jour du programme de TI utilisé pour faire le suivi des visites des exploitations dans le cadre du programme Assurance-production. Le nouveau logiciel comprendra des fonctions qui indiqueront quand une visite sur place est nécessaire et il permettra de faire le suivi de ces visites. Agricorp prévoit mettre en oeuvre ce nouveau logiciel d'ici mars 2020.

## Les systèmes de TI vieillissants d'Agricorp sont coûteux et sujets aux erreurs

### Recommandation 12

*Pour que son projet de renouvellement des TI soit mené à terme en temps opportun, nous recommandons qu'Agricorp collabore avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales pour déterminer officiellement le financement et le calendrier du projet, et pour demander les approbations nécessaires aux fins de l'exécution de toutes les étapes du projet.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Agricorp avait cerné le besoin de remplacer ses systèmes de technologie de l'information (TI) pour la première fois en 2005. En 2007, il a élaboré une approche quinquennale progressive pour renouveler son infrastructure de TI, mais le plan ne faisait pas état du coût total. En 2010, Agricorp a révisé son plan et demandé du financement pour seulement deux des trois étapes. La première étape consistait à ajouter un identificateur unique pour associer les renseignements sur les agriculteurs dans les divers systèmes d'information. La deuxième étape, qui est en cours, consiste à remplacer le système âgé de 25 ans utilisé pour le programme Assurance-production mentionné dans la **recommandation 11**. Nous avons toutefois constaté pendant notre audit qu'Agricorp n'avait pas de plan pour remplacer un autre système de TI, Zephyr, qu'il utilise pour traiter les paiements d'Agri-stabilité. Nous avons également constaté qu'Agricorp n'avait pas d'estimation du coût total de l'ensemble du processus de renouvellement de la TI.

À la suite de notre audit, en juin 2018, Agricorp a dressé un inventaire de plus de 40 systèmes de TI qu'il utilise pour offrir des programmes de soutien agricole. L'inventaire comprend un classement des risques pour chaque système en fonction de critères précis, ainsi que le nombre d'années prévu pendant lesquelles le système peut continuer d'être utilisé. Enfin, l'inventaire indique également si Agricorp a demandé ou obtenu du financement pour le renouvellement de chaque système de TI. L'inventaire est mis à jour deux fois par année et il est présenté au conseil d'administration d'Agricorp. Cependant, nous avons constaté que même si Agricorp a déterminé en 2007 que Zephyr était [traduction] « inadéquat, instable, inefficace et désuet », le nouvel inventaire indique qu'il peut être utilisé pendant encore cinq ans. Agricorp a déterminé que Zephyr n'est pas une priorité, et il n'a pas d'échéancier pour l'élaboration d'une analyse de rentabilisation en vue de son remplacement.

Agricorp nous a informés qu'en raison des changements apportés au programme Zephyr en 2012, avant notre audit, et des changements apportés en 2017 durant notre audit, le risque d'utilisation du programme avait été réduit et il n'était plus la priorité du renouvellement des TI. Nous avons toutefois noté, à la **recommandation 9**, que Zephyr, qui n'est pas en mesure de traiter les paiements provisoires, augmente le risque d'erreur humaine.

### Le conseil d'administration d'Agricorp n'a pas reçu de la direction des renseignements étayés par des documents concernant les résultats des audits de programmes

#### Recommandation 13

*Pour que le conseil d'administration d'Agricorp soit pleinement informé des risques importants qui ont une incidence sur l'exécution des programmes de soutien agricole par Agricorp, nous recommandons que le groupe d'audit des programmes d'Agricorp fasse régulièrement rapport au conseil d'administration au sujet de son plan d'audit annuel, de ses constatations d'audit et des répercussions de ces constatations sur l'exécution des programmes de soutien agricole par Agricorp.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Comme il est indiqué à la **recommandation 3**, au moment de notre audit de 2017, nous avons remarqué que l'équipe d'audit des programmes d'Agricorp avait relevé des cas de paiements incorrects en raison de règles d'admissibilité complexes, ainsi que des cas où certains agriculteurs ont présenté des renseignements faux et trompeurs. En 2015, le groupe d'audit des programmes d'Agricorp a demandé à l'Équipe de vérification judiciaire de la Division de la vérification interne de l'Ontario d'examiner le cas d'un groupe d'agriculteurs qui ont fourni des

renseignements faux et trompeurs pour s'assurer que ses constatations étaient exactes. Bien que l'Équipe de vérification judiciaire ait accepté les conclusions de l'équipe d'audit des programmes, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune preuve que le conseil d'administration d'Agricorp avait été informé de cette affaire. En fait, le conseil n'était pas au fait des constatations de l'équipe d'audit des programmes ou des rapports annuels, lesquels faisaient état de tendances annuelles et des risques émergents en plus de formuler des recommandations. Au lieu de relever directement du conseil d'administration, l'équipe d'audit des programmes ne relevait que de la haute direction et du dirigeant principal des finances d'Agricorp.

En réponse à notre recommandation, l'équipe d'audit des programmes d'Agricorp a présenté ses premiers rapports au comité des finances et de la vérification du conseil d'administration en octobre 2018 et en avril 2019. Nous avons examiné la présentation de l'équipe d'audit des programmes et nous avons constaté qu'elle renfermait un résumé des travaux exécutés, des changements apportés aux paiements, des tendances générales et des constatations, en plus de souligner d'autres tendances. Agricorp prévoit poursuivre ces présentations au conseil d'administration et au dirigeant principal des finances deux fois par année.

### L'impact des programmes n'est pas pleinement connu ou mesuré

#### Recommandation 14

*Pour que les indicateurs de rendement soient liés aux objectifs globaux, nous recommandons que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales collabore avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agricorp et l'Association pour l'amélioration des sols et des récoltes de l'Ontario afin :*

- *d'examiner ses indicateurs de rendement et d'y apporter les modifications nécessaires pour faire*

*en sorte qu'ils soient liés aux objectifs globaux des programmes;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2023.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, le Ministère et Agricorp avaient établi diverses mesures de rendement pour leurs programmes de soutien agricole. Nous avons toutefois constaté que ces mesures étaient principalement fondées sur des extrants propres aux programmes, comme le nombre de paiements effectués, plutôt que d'être liées aux objectifs du Cadre stratégique pour l'agriculture, qui consistaient à « mettre en place un secteur rentable, durable, compétitif et innovateur ». Nous avons également constaté que même si les divers programmes de soutien agricole étaient censés fonctionner de concert pour offrir un système de soutien complet, les mesures de rendement et les examens réalisés par le Ministère de 2012 à 2017 étaient axés sur les programmes individuels et avaient été effectués en vase clos.

Dans une présentation de février 2018, le groupe de travail composé de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux a souligné que l'ensemble de programmes ne comporte pas d'indicateurs axés sur les résultats et que les mesures du rendement ne sont pas liées au résultat du Partenariat canadien pour l'agriculture, le cadre stratégique quinquennal élaboré par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en avril 2018 pour régir l'exécution de la plupart des programmes de soutien agricole au Canada. En conséquence, le groupe de représentants gouvernementaux a invité le Ministère à élaborer des mesures de rendement objectives pour le prochain cadre stratégique qui devrait être mis en oeuvre en avril 2023, lorsque le nouveau cadre sera établi.

- *de procéder régulièrement à la collecte et à l'analyse de renseignements au sujet de l'incidence qu'ont les programmes de soutien sur les exploitations de l'Ontario en vue de*

*faciliter l'apport d'ajustements constants aux programmes.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2023.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère n'était pas en mesure de déterminer si le Programme ontarien de gestion des risques avait atteint le résultat escompté. En effet, le résultat d'un examen de 2016 indiquait [traduction] « qu'il n'y a pas d'éléments probants crédibles appuyant l'affirmation selon laquelle le Programme concourt à accroître l'investissement dans le secteur de l'agriculture ».

Nous avons également constaté que le Ministère consultait des sources d'information contradictoires au sujet de l'incidence de ses programmes. Par exemple, un sondage effectué en 2017 par Agricorp a révélé que 58 % des répondants avaient davantage confiance pour investir dans l'amélioration de leur exploitation agricole parce qu'ils participaient au programme Agri-stabilité. Par ailleurs, 65 % des participants ont répondu que leur confiance accrue était attribuable à leur participation au Programme ontarien de gestion des risques. Toutefois, ces résultats étaient incompatibles avec un rapport de février 2016 de la Fédération canadienne de l'agriculture, qui a révélé que la confiance des agriculteurs envers les programmes de gestion des risques des entreprises était en baisse. De plus, selon un sondage exécuté en 2014 par la Fédération de l'agriculture de l'Ontario, 69 % des agriculteurs estiment que les programmes de gestion des risques de l'entreprise ne répondent pas à leurs besoins. Enfin, notre propre sondage effectué au moment de notre audit auprès des agriculteurs a révélé que seulement 24 % et 35 % d'entre eux estimaient que le programme Agri-stabilité et le Programme ontarien de gestion des risques, respectivement, étaient efficaces pour les aider à gérer leurs risques.

Comme il est indiqué dans les **recommandations 1 et 2**, le Ministère procède au remaniement du Programme ontarien de



gestion des risques, qu'il prévoit mettre en oeuvre d'ici janvier 2021. Le Ministère a indiqué qu'il élaborera des mesures de rendement pour ce programme d'ici sa mise en oeuvre. Comme il est indiqué dans la première mesure de suivi de la **recommandation 14**, le Ministère prévoit aller de

l'avant avec des mesures de rendement axées sur les résultats pour l'ensemble des programmes de gestion des risques des entreprises d'ici avril 2023, dans la foulée de la mise en oeuvre du nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture.

# Chapitre 1

Ministère de l'Énergie

## Section 1.06

# Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.06 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2		1	1		
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	3	2				1
Recommandation 9	2	2				
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	1	1				
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	1	1				
Recommandation 15	1	1				
Recommandation 16	1	1				
Recommandation 17	2	1	1			
Recommandation 18	2					2
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12,5</b>

## Conclusion globale

Au 31 août 2019, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), le ministère de l'Énergie et la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) avaient pleinement mis en oeuvre 50 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. De plus, le Ministère, la SIERE et la CEO ont réalisé des progrès en vue de mettre en oeuvre une tranche supplémentaire de 33 % des recommandations.

La SIERE a pleinement mis en oeuvre des recommandations, notamment :

- fournir au Comité de surveillance du marché de la CEO une analyse détaillée à l'appui de son affirmation selon laquelle le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille s'avère nécessaire afin d'assurer un approvisionnement fiable en électricité pour les Ontariens;
- créer un poste de cadre supérieur chargé de la cybersécurité et établir un processus officiel de reddition de comptes aux membres de sa haute direction et à son conseil d'administration;
- remplacer le système informatique de la Division de la surveillance.

La seule Recommandation pour laquelle la SIERE a réalisé peu de progrès est celle consistant à exercer ses pouvoirs pour modifier immédiatement une règle du marché lorsqu'une Recommandation en ce sens est formulée par le Comité de la CEO.

L'état d'avancement de chacune de nos recommandations est décrit dans le présent rapport.

## Contexte

Le marché de l'électricité de l'Ontario détermine le prix de gros (ou prix du marché) de l'électricité, qui constitue l'une des deux composantes des frais

d'électricité facturés aux consommateurs. L'autre composante est « l'ajustement global » qui, en 2018, représentait environ 79 % des frais d'électricité (85 % en 2016).

La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) administre le marché. Dans ce marché, les producteurs fournissent l'électricité à des prix qui leur permettent de recouvrer leurs coûts marginaux de production d'électricité, tandis que les gros consommateurs et les importateurs d'électricité à l'extérieur de la province indiquent la quantité d'électricité qu'ils souhaitent utiliser et le prix qu'ils sont disposés à payer.

Un comité de surveillance relevant de la Commission de l'énergie de l'Ontario (le Comité de la CEO) surveille le marché; il mène des enquêtes et fait rapport sur les lacunes et les défauts de conception qui rendent le marché vulnérable à des abus de la part de participants. Une surveillance du marché est également exercée par une division de la SIERE (la Division de la surveillance de la SIERE), qui examine les activités des participants au marché et impose des amendes à ceux qui contreviennent aux règles du marché. Il incombe à la SIERE de corriger les lacunes et les défauts de conception du marché. Cependant, la Commission de l'énergie de l'Ontario a le pouvoir d'annuler des modifications apportées aux règles du marché et de les renvoyer à la SIERE à des fins de réexamen si elle estime que ces modifications ne concordent pas avec les fins de la *Loi de 1998 sur l'électricité* ou qu'elles favorisent ou défavorisent injustement un ou plusieurs participants au marché.

Voici quelques-unes de nos constatations :

- Le Comité de la CEO s'était acquitté efficacement de ses responsabilités pour ce qui est de surveiller le marché, de signaler les pratiques inappropriées, et de demander à la SIERE de corriger les problèmes relatifs à la conception du marché. Cependant, la Commission de l'énergie de l'Ontario aurait pu en faire plus pour protéger les intérêts des consommateurs en demandant à la SIERE de revoir et de réexaminer l'une des

modifications à la conception du marché afin de donner suite à des recommandations répétées du Comité de la CEO portant sur la correction de certaines lacunes et certains défauts dans la conception du marché de l'électricité de l'Ontario.

- La SIERE a continué de verser aux exploitants de centrales alimentées au gaz environ 30 millions de dollars de plus que nécessaire par année, malgré le fait que le Comité de la CEO lui avait recommandé de réduire le programme en cause. En outre, neuf exploitants de centrales alimentées au gaz ou au charbon ont demandé le remboursement de coûts non admissibles s'élevant à 260 millions de dollars dans le cadre du même programme entre 2006 et 2015. La SIERE a recouvré environ les deux tiers de ce montant.
- Les intérêts des consommateurs étaient peu représentés au sein du groupe de travail qui aidait à déterminer la conception future du marché de l'électricité dans le cadre de l'Initiative de renouvellement du marché de la SIERE. Certains membres de ce groupe ont fait ou font l'objet d'enquêtes pour avoir profité financièrement des problèmes actuels concernant la conception du marché.
- D'après le Comité de la CEO et notre propre examen, les exploitants de centrales alimentées au gaz et d'autres intervenants qui tiraient un avantage financier direct et important de la conception actuelle du marché ont influencé le processus qu'emploie la SIERE pour modifier les règles du marché.
- Trois enquêtes menées par la division de la surveillance de la SIERE entre 2015 et 2017 ont révélé des problèmes majeurs qui se sont soldés par des amendes et des ententes de recouvrement totalisant plus de 30 millions de dollars. Cependant, cette division avait des ressources limitées et ne disposait pas de pouvoirs d'enquête explicitement conférés par la loi qui lui permettraient d'en faire plus et de travailler plus rapidement.

- Le gouvernement a élargi à plusieurs reprises la participation à l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel (IEEMI), un programme qui permet aux consommateurs industriels de réduire leurs frais d'électricité en transférant les coûts de l'ajustement global qui leur reviennent aux consommateurs résidentiels et aux petites entreprises. Le Comité de la CEO a indiqué que l'IEEMI, dans ses 10 premiers mois d'existence (elle a été lancée en janvier 2011), avait eu pour effet de réduire les frais au titre de l'ajustement global de quelque 65 gros consommateurs industriels d'environ 245 millions de dollars, somme qui a été ajoutée aux factures d'électricité des consommateurs résidentiels et des petites entreprises. Depuis son lancement, l'IEEMI a été élargie à trois reprises (en juillet 2015, en janvier et en juillet 2017), ce qui s'est soldé par un transfert d'une portion encore plus importante des frais au titre de l'ajustement global des gros consommateurs industriels aux consommateurs résidentiels et aux petites entreprises. Avant le lancement de l'initiative en janvier 2011, tous les consommateurs payaient environ 7 cents par kilowattheure (cents/kWh). Après six ans et demi (en date de juin 2017), les consommateurs résidentiels et les petites entreprises payaient 12 cents/kWh, tandis que les gros consommateurs industriels payaient 6 cents/kWh.

Nous avons également examiné la mesure dans laquelle la SIERE protégeait ses biens et ses infrastructures de TI essentiels, et nous avons constaté que le système de cybersécurité de la SIERE satisfait aux normes de fiabilité des réseaux électriques. Toutefois, la SIERE pourrait mieux s'outiller en vue de se protéger contre d'éventuelles cyberattaques sophistiquées.

Nous avons formulé 18 recommandations, consistant en 24 mesures de suivi, pour donner suite aux constatations issues de notre audit.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 5 février et le 31 août 2019. Nous avons reçu du ministère de l'Énergie, de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité et de la Commission de l'énergie de l'Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 27 septembre 2019, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### La SIERE et la Commission de l'énergie de l'Ontario auraient pu en faire plus pour soutenir les recommandations du Comité de la CEO

#### Recommandation 1

*Pour protéger les intérêts des consommateurs et donner suite aux recommandations formulées par le Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario (Comité de la CEO) en vue d'améliorer les règles du marché, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit :*

- *mettre en oeuvre rapidement et de manière efficace les recommandations du Comité de la CEO;*
- *lorsque le Comité de la CEO lui soumet un rapport qui contient des recommandations portant sur un abus du pouvoir réel ou potentiel sur le marché, exercer son pouvoir pour modifier la règle sur-le-champ et soumettre la modification à la Commission de l'énergie de l'Ontario aux fins d'examen.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2023.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la SIERE n'avait pas toujours pris

toutes les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre de façon significative les nombreuses recommandations du Comité de la CEO sur le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille et le programme de remboursement des gains manqués. Par exemple, en 2010, 2011, 2014, 2015 et 2016, le Comité de la CEO s'est demandé si le programme devait être maintenu et a recommandé que le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille soit examiné, réévalué, justifié ou réduit. Ce programme verse en moyenne aux exploitants de centrales alimentées au gaz 60 millions de dollars par année pour couvrir certains des frais liés à la mise en mode veille pour la production d'électricité. Si la SIERE éliminait le remboursement de certains frais de fonctionnement et d'entretien, le Comité de la CEO estime que le coût du programme pourrait être réduit d'environ 30 millions de dollars par année. De plus, dans la quasi-totalité de ses 28 rapports publiés entre 2002 et 2017, le Comité de la CEO a exprimé des préoccupations concernant le programme de remboursement des gains manqués ou recommandé qu'il soit modifié. Selon le Comité de la CEO, les lacunes du programme ont permis à des participants d'offrir ou de soumissionner des prix sur le marché qui n'étaient pas fondés sur les coûts réels de l'électricité ou sur les besoins réels d'approvisionnement en électricité, et ce, uniquement pour obtenir des paiements au titre du programme. Ce programme a versé en moyenne aux participants environ 110 millions de dollars par année.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, depuis la publication de notre rapport, en décembre 2017, le Comité de la CEO a formulé quatre recommandations à l'intention de la SIERE sur le Programme de remboursement des gains manqués dans deux de ses rapports de surveillance des marchés de l'électricité, publiés le 22 mars 2018 et le 29 avril 2019. La SIERE a répondu à la CEO qu'elle prévoyait prendre des mesures pour donner suite à trois des quatre recommandations

et a donné un échéancier pour la réalisation de ces mesures. Au moment de notre suivi, la SIERE s'employait à mettre en oeuvre les trois recommandations.

La quatrième recommandation, dont la SIERE ne prévoit pas la mise en oeuvre, porte sur la méthode de calcul des paiements au titre du Programme de remboursement des gains manqués. La SIERE s'est dite préoccupée par la possibilité que cette recommandation mène à une baisse de l'efficacité du programme et entraîne une hausse des coûts pour les contribuables. La SIERE prévoit donner suite à cette recommandation dans le cadre du programme de renouvellement du marché, dont la mise en oeuvre est prévue d'ici mars 2023.

- lorsque le Comité de la CEO lui soumet un rapport qui contient des recommandations portant sur un abus du pouvoir réel ou potentiel sur le marché, exercer son pouvoir pour modifier la règle sur-le-champ et soumettre la modification à la Commission de l'énergie de l'Ontario aux fins d'examen.

**État : Peu ou pas de progrès.**

Lors de notre suivi, nous avons appris que la SIERE n'avait reçu du Comité de la CEO aucune recommandation portant de façon précise sur un abus de pouvoir réel ou potentiel sur le marché depuis la publication de notre rapport en décembre 2017. Pour cette raison, la SIERE n'avait pas encore exercé son pouvoir pour modifier sur-le-champ une règle du marché et la soumettre à la Commission de l'énergie de l'Ontario à des fins d'examen.

## Recommandation 2

*Pour protéger les intérêts des consommateurs et donner suite aux recommandations formulées par le Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario (Comité de la CEO) en vue d'améliorer les règles du marché, la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) doit exercer les pouvoirs que lui confère la loi pour annuler une modification aux règles du marché et la renvoyer à la Société*

*indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) aux fins de réexamen lorsqu'elle détermine que la modification n'est pas dans l'intérêt supérieur des consommateurs, compte tenu du fait qu'elle ne donne pas suite aux recommandations du Comité de la CEO. La CEO doit continuer d'annuler et de renvoyer à la SIERE une telle modification aux règles du marché jusqu'à ce qu'elle soit convaincue que la modification est dans l'intérêt supérieur des consommateurs.*

**État : En voie de mise en oeuvre une fois terminées les consultations menées par le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines auprès des parties prenantes.**

### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté que la CEO n'avait jamais annulé une modification aux règles du marché approuvée par le conseil d'administration de la SIERE, même si le Comité de la CEO avait formulé dans ses rapports plusieurs recommandations, en signalant la mauvaise utilisation et une utilisation abusive de ces règles.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, depuis la publication de notre rapport en décembre 2017, la CEO a déposé 15 modifications des règles du marché auprès de la CEO en vertu de l'article 33 de la *Loi de 1998 sur l'électricité* (la Loi).

La CEO n'a annulé ni renvoyé à la SIERE à des fins de réexamen aucune de ces modifications des règles. La CEO nous a dit qu'elle exerçait son mandat conformément aux paramètres énoncés dans la Loi, et qu'elle exercerait les pouvoirs que cette dernière lui confère pour annuler une modification apportée à une règle du marché et pour la renvoyer à la SIERE à des fins de réexamen si elle conclut que la modification ne concorde pas avec les fins de la Loi ou qu'elle favorise ou défavorise injustement un participant ou une catégorie de participants au marché. Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère évalue l'actuelle structure du marché de l'électricité, y compris le rôle et les pouvoirs de la CEO prévus par la Loi.

Le 9 mai 2019, des modifications législatives à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ont été adoptées par le biais de la *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*. Ces modifications assurent la refonte de la structure de gouvernance de la CEO et visent à resserrer la gouvernance et la responsabilisation. Au 31 août 2019, le Ministère élaborait des options de refonte de la CEO aux fins d'examen par le gouvernement. Cet examen porte entre autres sur le rôle et les pouvoirs de la CEO en matière de modification des règles du marché. Le Ministère a fait savoir qu'il sera en mesure de fournir des renseignements additionnels sur les échéanciers une fois que les résultats des consultations en cours auprès des parties prenantes seront disponibles.

### Recommandation 3

*Pour protéger les intérêts des consommateurs et donner suite aux recommandations formulées par le Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario (Comité de la CEO) en vue d'améliorer les règles du marché, le ministère de l'Énergie doit examiner les pouvoirs législatifs conférés à la Commission de l'énergie de l'Ontario pour qu'elle examine une règle du marché de sa propre initiative, et envisager d'élargir les pouvoirs dont elle dispose en vertu de la Loi de 1998 sur l'électricité lorsqu'une utilisation abusive d'une règle du marché est signalée par le Comité de la CEO et que la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) ne donne pas suite en temps opportun et de manière efficace à ce signalement.*

**État : En voie de mise en oeuvre une fois terminées les consultations auprès des parties prenantes.**

#### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons constaté que la CEO ne pouvait exiger de la SIERE qu'elle effectue des modifications particulières aux règles du marché, même si le Comité de la CEO avait des éléments de preuve de mauvaise utilisation et d'utilisation abusive de ces règles. Conformément à la *Loi de 1998 sur l'électricité*, la

SIERE doit fournir à la Commission de l'énergie de l'Ontario une évaluation des répercussions de toute modification approuvée aux règles du marché sur les consommateurs avant de la mettre en oeuvre. La Commission de l'énergie de l'Ontario peut annuler des modifications aux règles du marché et demander à la SIERE de la réexaminer. La SIERE n'est pas tenue d'apporter des modifications ou d'approuver de nouveau des règles du marché annulées par la CEO.

Nous avons noté au cours de notre suivi que le Ministère poursuit son examen des pouvoirs législatifs de la CEO en consultation avec celle-ci et la SIERE. Le Ministère prévoit poursuivre l'évaluation de l'actuelle structure du marché de l'électricité, y compris le rôle et les pouvoirs de la CEO prévus par la *Loi de 1998 sur l'électricité*.

Le 9 mai 2019, des modifications législatives à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ont été adoptées par le biais de la *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*. Ces modifications assurent la refonte de la structure de gouvernance de la CEO et visent à resserrer la gouvernance et la responsabilisation. Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait des options de refonte de la CEO aux fins d'examen par le gouvernement. Cet examen porte entre autres sur le rôle et les pouvoirs de la CEO en matière de modification des règles du marché. Le Ministère n'a pas été en mesure de nous préciser à quel moment il prévoyait terminer ce travail, car cela dépendait des résultats des consultations en cours avec les intervenants.

### **Le gouvernement ne fait pas preuve de transparence au sujet des répercussions de l'élargissement de l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel**

#### Recommandation 4

*Pour assurer la transparence des décisions gouvernementales, le ministère de l'Énergie*

*doit examiner les répercussions qu'a l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel sur les petits consommateurs d'électricité et communiquer publiquement cette information.*

**État : En voie de mise en oeuvre une fois terminées les consultations auprès des parties prenantes.**

#### Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2017 que l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel (IEEMI) transfère une portion de plus en plus importante des frais au titre de l'ajustement global des gros consommateurs industriels aux consommateurs résidentiels et aux petites entreprises. Peu de temps après la création du programme en 2011, le Comité de la CEO a signalé que les prix de l'électricité ont continué de diminuer pour les consommateurs industriels admissibles au cours des années suivantes sous l'effet de l'IEEMI. En 2017, le gouvernement a considérablement abaissé le seuil d'admissibilité à l'Initiative dans le cadre du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables. Par conséquent, un plus grand nombre de consommateurs industriels et d'entreprises sont devenus admissibles au programme.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait annoncé dans son Énoncé économique de l'automne 2018 la tenue de consultations sur l'établissement du prix de l'électricité à l'échelle industrielle. Dans le cadre de ces consultations, le Ministère examinera l'IEEMI et ses répercussions sur les petits consommateurs d'électricité et envisagera d'autres régimes tarifaires. Le Ministère a lancé ses consultations le 1<sup>er</sup> avril 2019; les intervenants avaient jusqu'au 14 juin 2019 pour soumettre leurs commentaires écrits en ligne. Le Ministère a terminé ses consultations au cours de l'été de 2019 et a commencé à élaborer des options stratégiques. Les résultats de ces travaux aideront à définir l'avenir du programme. Le Ministère nous a dit que la date de publication d'un rapport n'était pas encore fixée, car elle dépend de l'ampleur des commentaires reçus des intervenants lors des consultations,

ainsi que des résultats de l'analyse en cours de la politique d'établissement des prix de l'électricité pour le secteur industriel.

## La SIERE continue d'administrer le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille malgré les raisons d'y mettre fin

### Recommandation 5

*Pour protéger les intérêts des consommateurs et améliorer la transparence de ses décisions, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit fournir au Comité de surveillance du marché de la CEO une analyse détaillée à l'appui de son affirmation selon laquelle le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille s'avère nécessaire afin d'assurer un approvisionnement fiable en électricité pour les Ontariens.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons découvert lors de notre audit de 2017 que la SIERE avait encore comme pratique de payer aux exploitants de centrales alimentées au gaz et au charbon les coûts de combustibles et leurs coûts d'entretien et de fonctionnement par le biais du programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille, alors que le Comité de la CEO avait soulevé plusieurs préoccupations au sujet du programme. Le programme indemnise les producteurs pour les coûts associés à la mise en marche et au fonctionnement de leur équipement pour qu'il soit en mode veille et prêt à fournir de l'électricité. Le Comité de la CEO a mentionné que l'électricité produite par des centrales alimentées au gaz pour lesquelles des remboursements de coûts totalisant 61 millions de dollars ont été demandés en 2014 dans le cadre du programme avait été utilisée pour moins de 1 % des heures en vue de répondre à la demande en Ontario. Le Comité s'inquiétait également du fait que le programme soit surutilisé, alors même que l'Ontario se trouve régulièrement en situation de surplus d'électricité et qu'il est un



exportateur net d'électricité. La SIERE n'a toujours pas remis au Comité d'analyse exhaustive pour justifier le besoin de maintenir le programme.

Lors de notre suivi, nous avons appris que le 5 avril 2018, la CEO avait fourni au Comité une justification à l'appui de son affirmation selon laquelle le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille était nécessaire afin d'assurer un approvisionnement fiable en électricité pour les Ontariens. La CEO a expliqué que la présence de producteurs disponibles rapidement permet de répondre à la demande d'électricité sans affaiblir la fiabilité du réseau électrique. Si les producteurs ne peuvent récupérer leurs coûts, ils n'auraient alors aucun incitatif à demeurer disponibles. La CEO pourrait donc être tenue d'acheter de l'électricité en situation d'urgence, à un coût nettement supérieur. La CEO reconnaît toutefois qu'elle partage l'opinion émise dans les rapports du Comité concernant la majorité des problèmes sous-jacents soulevés. La CEO prévoit remplacer le Programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille par un autre programme plus rentable d'ici mars 2023, soit dans trois ans et demi.

### Recommandation 6

*Pour éviter que des coûts soient inutilement facturés aux consommateurs, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, si elle n'annule pas le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille, doit mettre en oeuvre les recommandations du Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario et ne pas rembourser aux producteurs d'électricité les coûts de fonctionnement et d'entretien dans le cadre du programme.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2023.**

#### Détails

Nous avons découvert lors de notre audit de 2017 que les exploitants de centrales alimentées au gaz ou au charbon sont moins disposés à faire preuve d'efficacité en gérant leurs coûts, étant donné que

les coûts associés au programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille sont directement transférés aux consommateurs. En 2015, le Comité de la CEO a mentionné que les consommateurs économiseraient environ 30 millions de dollars par année si le programme cessait de rembourser aux exploitants de centrales alimentées au gaz certains coûts d'entretien et de fonctionnement. La Division de la surveillance a conclu qu'un montant de près de 260 millions pourrait être lié à des coûts non admissibles sur l'ensemble des paiements totalisant environ 600 millions de dollars a été versé aux exploitants de centrales alimentées au gaz ou au charbon dans le cadre du programme. Étant donné que la CEO n'a pas mis en oeuvre les recommandations du Comité, le programme a poursuivi le remboursement des coûts d'entretien et de fonctionnement des exploitants de centrales alimentées au gaz.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la CEO maintient le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille. Elle affirme que ce programme est nécessaire pour préserver un réseau d'électricité fiable et pour respecter les normes de fiabilité des réseaux électriques de la North American Electric Reliability Corporation. L'élimination du programme obligerait plus souvent la CEO à s'approvisionner en électricité en situation d'urgence, à un coût nettement plus élevé. La SIERE prévoit mettre fin d'ici mars 2023 au programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille dans le cadre du Programme de renouvellement du marché.

### **La SIERE continue d'indemniser des participants au marché dans le cadre du programme de remboursement des gains manqués sans remédier aux défauts et lacunes du programme**

#### Recommandation 7

*Pour éviter que des coûts soient inutilement facturés aux consommateurs en raison du programme de*

remboursement des gains manqués, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (la SIERE) doit mettre en oeuvre les recommandations du Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario (Comité de la CEO) concernant les paiements versés aux participants au marché dans le cadre du programme.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2023.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons noté que le Comité de la CEO avait, dans pratiquement chacun de ses 28 rapports, formulé des recommandations à la SIERE pour qu'elle corrige les lacunes des règles qui permettent aux participants de réclamer des pertes artificielles aux termes du Programme de remboursement des gains manqués. Le Comité de la CEO a déclaré qu'à la fin de 2015, sur des paiements totaux de 1,5 milliard de dollars, un montant d'environ 500 millions a été versé à des participants au marché dans le Nord-Ouest de l'Ontario. Les producteurs d'électricité dans cette région représentent moins de 5 % de la capacité de production de l'Ontario, et la demande d'électricité a chuté dans ce secteur. On craignait que les participants au marché concernés soumettent des offres sur le marché des prix qui créent des conditions leur permettant de demander une indemnisation pour des gains manqués qui pourraient être fictifs.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la CEO apportera des changements par le biais du programme de renouvellement du marché, notamment l'élimination de la nécessité de verser des paiements au titre du Programme de remboursement des gains manqués. Dans le cadre du programme de renouvellement du marché, il y aura un marché à un seul algorithme, dans lequel les prix courants traduiront les coûts réels de production et de consommation d'électricité à un lieu et un moment donnés. Il ne sera alors plus nécessaire de rembourser les gains manqués des exploitants. La SIERE prévoit mettre ces changements en oeuvre d'ici mars 2023.

## Les participants au marché qui profitent des lacunes du marché participent à la modification des règles et de la conception du marché

### Recommandation 8

*Pour que l'Initiative de renouvellement du marché (l'Initiative) tienne compte des intérêts de tous les consommateurs et protège ceux-ci, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit :*

- *interdire immédiatement que des représentants de sociétés qui ont été trouvées coupables par le Comité de surveillance du marché de la Commission de l'énergie de l'Ontario ou la Division de la surveillance de la SIERE d'avoir fait une utilisation abusive des programmes de la SIERE participent aux travaux du groupe de travail.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le groupe de travail responsable de l'Initiative de renouvellement du marché et qui examine les problèmes connus de la conception actuelle du marché représente des entreprises trouvées coupables par le Comité de la CEO ou la Division de la surveillance de la SIERE d'avoir fait une utilisation abusive des règles du marché. Par exemple, le Comité de la CEO a constaté que la Centrale électrique Goreway avait présenté des demandes de remboursement de coûts non admissibles ou fictifs d'une valeur totale de 89 millions de dollars aux termes du Programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille. Goreway a également tiré profit du Programme de remboursement des gains manqués, car une portion considérable de l'indemnisation de 11 millions de dollars reçue par l'entreprise était liée à des gains manqués fictifs. Nous avons également constaté qu'au sein du groupe de travail, les consommateurs qui utilisent de grandes quantités d'électricité sont davantage représentés

que ceux qui utilisent des quantités moyennes ou faibles d'électricité.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'un représentant des petits consommateurs a été nommé au groupe de travail en décembre 2017. Goreway, alors coprésident du groupe de travail, a en outre été totalement retiré de l'Initiative. Le groupe de travail a conclu ses travaux en février 2019 et a été officiellement aboli lorsque s'est amorcée la phase de conception détaillée du programme de renouvellement du marché.

- *établir un nombre minimal de membres qui représentent les consommateurs qui utilisent de faibles quantités d'électricité au sein du groupe de travail, et veiller à ce que ces postes soient toujours pourvus;*

**État : Ne s'applique plus.**

Au moment de la dissolution du groupe de travail sur le renouvellement du marché en février 2019, 8 de ses 21 membres étaient des représentants des consommateurs.

- *déclarer publiquement, dans un langage clair, en quoi l'Initiative favorisera l'intérêt véritable de tous les consommateurs.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

Lors de notre suivi, nous avons appris que la SIERE avait donné à l'automne 2018 des séances d'éducation et de sensibilisation afin de faire davantage connaître et comprendre le programme de renouvellement du marché aux petits consommateurs d'électricité. Les séances visaient à expliquer les concepts fondamentaux et l'incidence du programme, ainsi qu'à le présenter de façon concrète à ce public. Le Comité consultatif des intervenants de la SIERE, qui comprend des représentants des consommateurs, a également reçu de fréquentes mises à jour sur le programme. En avril 2019, la SIERE a lancé un nouveau site Web pour donner au public l'accès à toute l'information sur le Programme de renouvellement du marché. Le langage utilisé dans ce site est moins technique,

et il décrit de façon claire les avantages de ce programme pour les Ontariens.

## La Division de la surveillance de la SIERE a une capacité limitée de repérer les infractions importantes aux règles

### Recommandation 9

*Pour que sa Division de l'évaluation du marché et de la conformité puisse effectuer une surveillance adéquate du marché, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit :*

- *déterminer les ressources requises afin d'éliminer son arriéré des enquêtes et de procéder à des enquêtes de grande envergure qui s'avèrent efficaces pour ce qui est de recouvrer des fonds ainsi que de repérer et de sanctionner les infractions graves aux règles;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la Division de la surveillance de la SIERE avait repéré, sur un total de 78 infractions possibles aux règles, 5 cas d'infractions majeures éventuelles nécessitant des enquêtes de grande envergure. Toutefois, une seule enquête était en cours. Les quatre autres avaient été interrompues en raison d'un manque de ressources. La Division de la surveillance reçoit de la SIERE des renseignements au sujet des activités suspectes ou inhabituelles sur le marché qui pourraient témoigner d'infractions aux règles. La Division de la surveillance mène également des enquêtes et, si des règles ont été enfreintes, envoie des avertissements ou impose des amendes aux coupables. De 2015 à 2017, la Division a repéré des cas de non-conformité répétés; le montant total des pénalités imposées et des ententes conclues a dépassé 30 millions de dollars. En juin 2017, la Division avait un arriéré de 43 enquêtes concernant des infractions mineures aux règles du marché. Nous avons également

noté que seulement 60 % des postes de la Division étaient pourvus, et que le taux moyen de roulement du personnel est de près de 30 % chaque année depuis 2012.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que depuis notre audit, la Division avait pourvu 19 postes et transformé 6 postes contractuels en postes réguliers à temps plein. Au 31 août 2019, la Division comptait 43 employés à temps plein, contre 24 lors de notre audit de 2017. La phase d'enquête des infractions majeures soupçonnées repérées lors de notre audit est maintenant terminée, ou les cas sont rendus à l'étape d'arbitrage, d'imposition d'amende ou de règlement. L'arriéré d'infractions possibles en suspens ne peut être entièrement éliminé, car il y a toujours des cas de possibles infractions aux règles du marché, mais la Division assure la surveillance quotidienne de ces problèmes de conformité et fait appel à une analyse fondée sur les risques pour déterminer plus rapidement si un problème doit passer à l'étape de l'enquête.

- attirer et maintenir en poste du personnel qui possède une expérience des règles du marché et une expertise en matière d'enquête.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

Lors de notre suivi, nous avons constaté que depuis notre audit, la Division de la surveillance de la SIERE avait réussi à attirer et maintenir en poste 19 nouveaux employés possédant de l'expérience sur les règles du marché et la tenue d'enquêtes. Ces nouveaux membres de l'effectif possèdent un niveau variable d'expertise, de connaissance des règles du marché, d'expérience de la tenue d'enquêtes, ou les deux. La Division a réussi à recruter trois cadres supérieurs chevronnés.

### Recommandation 10

*Pour que la Division de l'évaluation du marché et de la conformité (Division de la surveillance) de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité puisse mener des enquêtes rigoureuses et efficaces, le ministère de l'Énergie doit conférer à la Division*

*de la surveillance, en vertu de la Loi de 1998 sur l'électricité, le pouvoir législatif explicite d'obliger la production de renseignements et d'éléments de preuve dans le cadre des enquêtes qu'elle mène.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la loi ne confère pas explicitement à la Division de la surveillance de la SIERE le pouvoir d'obliger les entités visées par ses enquêtes à fournir des renseignements. Cela signifie qu'il n'y a aucun moyen de s'assurer que les enquêtes révèlent toute l'information sur les infractions commises par des participants au marché, ce qui pourrait se solder par l'imposition de pénalités appropriées pour ces infractions. À titre de comparaison, la *Loi de 1998 sur l'électricité* donne au Comité de la CEO le pouvoir d'obliger les entités visées par ses enquêtes à fournir des renseignements. Le Comité pourrait ainsi obtenir tous les éléments de preuve dont il a besoin pour déterminer l'ampleur du comportement répréhensible de participants au marché. Il n'est toutefois pas habilité à imposer des sanctions ou des amendes aux participants aux marchés visés par ses enquêtes. Il pourrait renvoyer les cas à la Division de la surveillance de la SIERE.

Lors de notre suivi, nous avons noté que le Ministère effectue une évaluation de la répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs dans la structure de surveillance du marché de l'Ontario. Cet examen s'inscrit dans le plan ministériel de refonte de la CEP, comme le préconise la **Recommandation 3**. Tandis que le Comité de la CEO et la Division de la surveillance de la SIERE ont tous deux participé aux enquêtes sur le comportement des participants au marché, le Ministère élaborait des options pour une répartition efficace des pouvoirs d'enquête. Ces options tiendraient compte des changements structurels à venir dans le cadre de la refonte de la structure de gouvernance de la CEO, conformément aux modifications apportées à la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*. Le Ministère a

collaboré avec la CEO pour définir les améliorations nécessaires à la structure de surveillance, y compris le besoin possible de pouvoirs accrus pour la Division de la surveillance de la SIERE. Le Ministère poursuivra l'élaboration d'options à envisager. Le Ministère n'a pas été en mesure de nous préciser à quel moment il prévoyait terminer ce travail.

### Recommandation 11

*Pour que sa Division de l'évaluation du marché et de la conformité (la Division de la surveillance) puisse effectuer une surveillance adéquate du marché, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit remplacer dans les plus brefs délais le système informatique utilisé par la Division de la surveillance.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la Division de la surveillance de la SIERE utilisait un système informatique conçu en 2003 qui ne peut plus soutenir ses activités de surveillance. Par exemple, le système n'offre pas les fonctions de base requises pour analyser les tendances concernant l'information qu'il contient, il a tendance à figer et le personnel est incapable de saisir les amendes imposées aux producteurs d'électricité lorsque le montant de l'amende comporte plus de cinq chiffres. Étant donné qu'il ne peut compter sur un système informatique suffisamment fonctionnel, le personnel de la Division doit suivre et analyser manuellement sur des feuilles de calcul certains renseignements sur les activités relatives au marché. Cependant, en raison d'un manque de ressources, ces feuilles de calcul ne sont pas toujours actualisées, et les mises à jour, faites manuellement, sont sujettes aux erreurs.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Division avait acquis un nouveau système informatique pour soutenir ses activités d'application de la loi. Installé en décembre 2017, le nouveau système sert depuis à soutenir toutes les enquêtes d'application de la loi liées au marché.

## La Division de la surveillance n'est pas indépendante de la SIERE

### Recommandation 12

*Pour renforcer l'indépendance de sa Division de l'évaluation du marché et de la conformité (la Division de la surveillance), la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit modifier la structure hiérarchique de la Division de la surveillance.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la Division de la surveillance de la SIERE n'était pas pleinement indépendante de la SIERE, car la haute direction de celle-ci participait aux activités et aux opérations de la Division. Par exemple, nous avons relevé un cas où la haute direction avait participé à la négociation d'un règlement avec un producteur d'électricité pour recouvrer des trop-payés qui avaient été repérés lors d'audits concernant le programme de remboursement des coûts du maintien en mode veille. Il incombait au président et chef de la direction de la SIERE d'approuver les budgets et les augmentations budgétaires de la Division de la surveillance. La Division de la surveillance était habilitée à mener des enquêtes non seulement sur les participants au marché qui auraient enfreint les règles, mais aussi sur la SIERE. Il est donc essentiel pour la Division de fonctionner en toute indépendance de la SIERE.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le conseil d'administration de la SIERE a adopté une résolution le 6 décembre 2017 pour modifier la structure hiérarchique de la Division de la surveillance. La Division relève maintenant directement du Comité des ressources humaines et de la gouvernance du conseil d'administration de la SIERE. Ce comité est en outre maintenant responsable de l'évaluation du rendement du directeur de la Division de la surveillance.

## La SIERE manque de ressources spécialisées en matière de cybersécurité

### Recommandation 13

*Pour renforcer sa gouvernance en matière de cybersécurité, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit créer un poste de cadre supérieur chargé de la cybersécurité et établir un processus officiel de reddition de comptes aux membres de sa haute direction et à son conseil d'administration.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la SIERE ne comptait aucun cadre supérieur chargé expressément de la cybersécurité. Au nombre des organismes comparables qui adoptent des pratiques exemplaires et nomment un cadre supérieur qui a pour seule responsabilité de signaler les problèmes de cybersécurité à la haute direction et au conseil d'administration figurent Hydro One ainsi que des sociétés d'exploitation des réseaux électriques à New York, en Nouvelle-Angleterre et en Californie.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SIERE avait créé un poste de dirigeant principal de l'information (DPI) et l'avait pourvu en mars 2018. Le DPI relève directement du président et chef de la direction de la SIERE et présente deux fois par année au conseil d'administration de la SIERE une mise à jour stratégique sur la cybersécurité.

### Recommandation 14

*Pour que des ressources en cybersécurité suffisantes soient en place afin de réagir aux cyberattaques, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit porter le nombre d'employés affectés à la cybersécurité au niveau recommandé de sept employés ou embaucher un fournisseur externe de services de sécurité des TI qui se tient prêt à intervenir.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons découvert que la SIERE comptait quatre employés affectés à la cybersécurité, un nombre qui n'a pas augmenté au cours de la dernière décennie. Or, au cours de la même période, l'effectif total de la SIERE a presque doublé, et les cyberattaques sont devenues plus sophistiquées et plus fréquentes. Deux experts-conseils externes qui ont effectué des examens de l'environnement informatique de la SIERE en 2015 et en 2016 ont recommandé que la SIERE affecte au moins sept employés à la cybersécurité.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en 2018, la SIERE avait fait passer à 8 le nombre d'employés de l'équipe responsable de la cybersécurité et qu'elle prévoyait créer 3 autres postes à la fin de l'année 2019, pour avoir une équipe de 11 employés. En juin 2018, la SIERE a également retenu les services d'un fournisseur externe de services de cybersécurité pour fournir un soutien opérationnel en tout temps.

### Recommandation 15

*Pour réduire les risques associés à la cybersécurité et prévenir d'éventuels remaniements onéreux de projets de TI, les services de TI de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doivent faire en sorte que le personnel chargé de la cybersécurité intervienne aux premières étapes de tous les projets de TI pouvant entraîner des risques pour la cybersécurité.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la SIERE ne disposait pas d'un service de cybersécurité indépendant assorti de fonctions et de responsabilités clairement définies. Un tel service lui aurait permis de s'assurer que la sécurité soit prise en compte dès le départ dans la planification de tous les projets de TI, et de réduire ainsi les risques liés à la cybersécurité. Il revient aux gestionnaires des projets de TI de décider s'il convient de demander au personnel chargé de la cybersécurité de participer à la planification

des projets et à quel moment il convient de le faire. Nous avons constaté que dans un certain nombre de cas, les gestionnaires de projets ont sollicité la participation du personnel chargé de la cybersécurité seulement aux dernières étapes des projets. Cela a accru le risque qu'un élément pouvant rendre la SIERE plus vulnérable à une attaque soit négligé ou que des remaniements onéreux soient nécessaires aux dernières étapes lorsque le personnel chargé de la cybersécurité repère des éléments qui ont été négligés.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que depuis la publication de notre rapport, la SIERE avait assuré la participation du personnel de cybersécurité à 25 projets de sécurité des TI. Ainsi, dès le lancement d'un projet, le gestionnaire de projet utilise une liste de contrôle pour planifier les mesures de cybersécurité pertinentes. La liste de contrôle prévoit la réalisation d'une évaluation des risques de cybersécurité, ce qui comprend une première analyse des vulnérabilités à l'égard du nouveau matériel, logiciel et services d'infonuagiques, par exemple. À partir d'une liste de 25 projets, nous en avons sélectionné 3 et examiné la documentation connexe. Nous avons constaté que le personnel de la sécurité des TI était mobilisé pour s'assurer que les nouveaux systèmes ou solutions de TI adoptés satisfaisaient aux normes de sécurité de l'information.

## Il n'y a pas de contrôle et de surveillance centralisés de l'accès des utilisateurs

### Recommandation 16

*Pour réduire les risques en matière de cybersécurité auxquels est exposée la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, celle-ci doit faire l'acquisition d'une technologie qui prévient et détecte les intrusions donnant accès à des renseignements confidentiels, et qui surveille en temps réel l'accès aux renseignements confidentiels par le personnel.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le personnel chargé de la cybersécurité de la SIERE ne surveille pas les activités en temps réel des utilisateurs privilégiés des TI de sorte que des alertes soient déclenchées de manière proactive en cas de comportement inhabituel. Environ 14 % des employés de la SIERE disposaient d'un accès utilisateur privilégié, ce qui signifie qu'ils jouissaient d'un accès presque illimité à toute partie des systèmes informatiques ou du réseau. Les utilisateurs privilégiés avaient donc la possibilité d'abuser de leur pouvoir et de pirater un système, ou un pirate pouvait essayer de dérober les identifiants de connexion d'un utilisateur privilégié et les utiliser pour lancer une cyberattaque.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SIERE avait mis à niveau ses systèmes de cybersécurité en janvier 2018. La SIERE peut donc désormais surveiller en temps réel les activités des utilisateurs privilégiés pour repérer les comportements inhabituels, ce qui, le cas échéant, déclenchera une alerte.

## Il n'y a aucune politique de cybersécurité pour les fournisseurs externes

### Recommandation 17

*Pour réduire les risques en matière de cybersécurité auxquels est exposée la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (la SIERE) :*

- *la SIERE doit établir une politique de cybersécurité visant les fournisseurs externes;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la SIERE ne disposait pas d'une politique rigoureuse et cohérente pour exiger des fournisseurs externes de services de TI spécialisés qu'ils se conforment à des normes de sécurité strictes concernant les identifiants de connexion de

la SIERE. L'absence d'une telle politique accroissait le risque que des identifiants soient dérobés par des pirates informatiques et servent à lancer une cyberattaque. Par ailleurs, le personnel responsable de la cybersécurité n'examine pas les contrats ou n'évalue pas continuellement le risque que posent les fournisseurs pour la sécurité.

Notre suivi nous a permis d'apprendre que, en août 2019, la SIERE a mis de l'avant une nouvelle politique de sécurité visant les fournisseurs externes, et qu'elle avait commencé à procéder à des évaluations du risque de sécurité en bonne et due forme, qui comportent notamment un examen des identifiants de connexion.

- *l'équipe de la cybersécurité doit procéder à une évaluation régulière des risques en matière de sécurité auxquels la SIERE est exposée en raison des fournisseurs externes.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

Lors de notre suivi, nous avons noté que la SIERE avait commencé à procéder à une évaluation régulière du risque de sécurité posé par les fournisseurs externes. En février 2019, la SIERE a amorcé une évaluation de sécurité portant sur ses fournisseurs de services d'infonuagique, et elle nous a fait savoir qu'elle prévoit effectuer une évaluation du risque de sécurité à l'égard de tous les autres types de fournisseurs externes d'ici décembre 2021.

## Les bandes de sauvegarde ne sont pas protégées adéquatement

### Recommandation 18

*Pour que les bandes de sauvegarde soient protégées adéquatement et accessibles en fonction des besoins, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité doit (SIERE) :*

- *chiffrer de manière appropriée toutes les bandes de sauvegarde;*
- *conserver les bandes de sauvegarde dans un lieu sécurisé à l'extérieur de ses locaux.*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les politiques de la SIERE portant sur le stockage des données de sauvegarde des systèmes pourraient être améliorées. Les bandes utilisées par la SIERE pour stocker les données de sauvegarde n'étaient pas soumises à un processus de chiffrement. Dès lors, quiconque avait accès aux bandes avait aussi accès aux données. De plus, certaines bandes de sauvegarde sont conservées sur place. Si les locaux de la SIERE subissaient des dommages, les bandes pourraient également être endommagées. Il faudrait alors plus de temps à la SIERE pour reprendre ses activités à la suite d'une attaque ou d'une catastrophe naturelle.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SIERE n'utilise plus de bandes pour le stockage des données de sauvegarde. La SIERE transmet maintenant toutes ces données de sauvegarde par un système de connexion sécurisé vers un lieu d'entreposage sécurisé à l'extérieur de ses installations.



# Services de laboratoire dans le secteur de la santé

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.07 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				Ne s'applique plus
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	1			1		
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	3	2	1			
Recommandation 5	4		2	2		
Recommandation 6	3		3			
Recommandation 7	2		1			1
Recommandation 8	3	1	2			
Recommandation 9	2		2			
Recommandation 10	2		2			
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	1			1		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

## Conclusion globale

Au 31 octobre 2019, le ministère de la Santé (le Ministère) avait pleinement mis en oeuvre 28 % des mesures que nous avons recommandées dans

notre *Rapport annuel 2017*, notamment celles qui consistent à établir un processus d'évaluation et de révision périodique de la liste de prix des services de laboratoire communautaire; à mettre en oeuvre un processus permettant de repérer périodiquement les tests de laboratoire potentiellement inutiles; et à cerner les régions

où il existe un nombre insuffisant de centres de prélèvement communautaires.

Le Ministère avait fait des progrès dans la mise en oeuvre de 52 % des autres mesures recommandées, notamment celles qui consistaient à collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé pour encourager les hôpitaux à adopter des lignes directrices uniformes concernant les demandes de tests de laboratoire; à établir des cibles régionales pour surveiller et évaluer la disponibilité et l'accessibilité des centres de prélèvement communautaires; à effectuer une analyse des coûts et des avantages d'un système de laboratoires régionaux; et à établir des indicateurs et des objectifs de rendement normalisés pour les laboratoires communautaires et les laboratoires d'hôpitaux.

Toutefois, le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de 16 % des recommandations, notamment celles qui consistaient à analyser les capacités et les responsabilités des différents types de fournisseurs de services de laboratoire (laboratoires communautaires, d'hôpitaux et de Santé publique Ontario) pour déterminer s'il y a lieu d'apporter des changements en ce qui a trait aux types de tests effectués par chaque fournisseur; et à évaluer la capacité de la province à réaliser des tests génétiques ainsi que le financement de ces tests, afin de déterminer s'ils sont suffisants pour répondre à la demande croissante.

Une autre recommandation qui consistait à évaluer les coûts et les avantages de conclure avec les fournisseurs de services de laboratoire communautaire des contrats de courte durée axés sur le rendement plutôt que des contrats de longue durée ne s'applique plus.

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

## Contexte

Les services de laboratoire comprennent le prélèvement et l'analyse d'échantillons (comme le sang, l'urine ou les selles) afin que les professionnels de la santé puissent prendre des décisions sur le diagnostic et le traitement de leurs patients. Diverses études montrent que les analyses de laboratoire éclairent et guident plus de 70 % des décisions médicales.

L'Ontario compte environ 400 centres où les prélèvements sont effectués et quelque 200 laboratoires où ils sont analysés. En 2017-2018, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) a dépensé environ 1,9 milliard de dollars (2,0 milliards de dollars en 2015-2016) pour financer environ 270 millions de tests (260 millions en 2015-2016) réalisés par :

- des laboratoires communautaires (exploités par des entreprises privées);
- des laboratoires d'hôpitaux;
- des professionnels de la santé (principalement des médecins) qui effectuent des analyses dans leur cabinet;
- des laboratoires de Santé publique Ontario.

C'est aux professionnels de la santé que revient la responsabilité de demander les tests de laboratoire pour leurs patients. Une fois l'échantillon prélevé, il est envoyé à un laboratoire pour analyse. Outre les laboratoires communautaires et les laboratoires d'hôpitaux, les laboratoires de Santé publique Ontario font également des tests de dépistage de maladies infectieuses, comme le VIH et l'hépatite.

Il est ressorti de notre audit de 2017 que dans l'ensemble, les services de laboratoire fournis aux Ontariens l'étaient de façon sécuritaire et que des résultats d'analyse exacts étaient généralement transmis aux professionnels de la santé en temps opportun. Toutefois, plusieurs aspects ayant trait à la rentabilité, à l'accessibilité, à la mesure du rendement et à la production de rapports des services de laboratoire avaient besoin d'être améliorés.

Voici quelques-unes de nos constatations importantes :

- La liste de prix du Ministère (qui fixe le prix que le Ministère paie pour chaque analyse effectuée dans les laboratoires communautaires) n'avait pas été révisée en profondeur depuis 1999. Le Ministère prévoyait adopter une nouvelle liste de prix en 2017-2018. Si la nouvelle liste de prix avait été en vigueur en 2015-2016, le Ministère aurait versé aux laboratoires communautaires 39 millions de dollars de moins cette année-là.
- Le Ministère ne faisait pas d'évaluation périodique de la possibilité de financer des tests non assurés, comme le CA 125, qui sert à mesurer la quantité d'antigène tumoral dans le sang, même si bon nombre de ces tests sont désormais plus largement acceptés comme étant médicalement nécessaires et sont souvent assurés dans d'autres provinces.
- Les mesures prises par le Ministère pour réduire les tests inutiles, comme le test de vitamine D, n'avaient pas entraîné de diminution concrète ou durable des tests.
- Compte tenu de la stratégie du Ministère en matière de tests génétiques, des analyses coûteuses sont effectuées à l'extérieur du pays. Entre 2011-2012 et 2015-2016, le Ministère a payé plus de 120 millions de dollars américains pour l'envoi de plus de 54 000 prélèvements à l'extérieur du pays. Même si certains tests génétiques coûteraient moins cher s'ils étaient effectués plutôt dans la province, la stratégie du Ministère d'augmenter le nombre de tests effectués dans la province en était encore à un stade préliminaire.
- Le Ministère ne faisait pas d'évaluation périodique de la facturation des médecins qui effectuent des tests de laboratoire dans leur cabinet. Nous avons constaté que 120 médecins de famille et omnipraticiens

présentaient un grand nombre de factures.

Les 15 médecins dont la facturation était la plus élevée avaient effectué entre 75 000 et 182 000 tests chacun et facturé entre 600 000 \$ et 1 400 000 \$ en 2015-2016 (soit environ 128 à 300 fois la facturation moyenne des médecins de famille et omnipraticiens). Le Ministère n'avait examiné qu'un nombre limité de ces factures pour en vérifier l'exactitude.

- Les médecins n'avaient pas besoin d'être agréés pour effectuer des analyses de laboratoire dans leur cabinet et ils n'étaient pas tenus de participer au programme de gestion de la qualité de la province. Ce problème avait été soulevé dans nos audits de 1995 et de 2005 ainsi que dans des études externes, mais le Ministère n'a pris aucune mesure pour y remédier au cours des 20 dernières années.

Nous avons formulé 12 recommandations préconisant 25 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 1<sup>er</sup> août 2019. Nous avons obtenu du ministère de la Santé (le Ministère) une déclaration écrite selon laquelle au 31 octobre 2019, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial d'il y a deux ans.

## Des paiements en trop ont été faits aux laboratoires communautaires

### Recommandation 1

Pour que les paiements faits aux fournisseurs de services de laboratoire communautaire soient raisonnables, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) doit :

- établir un processus d'évaluation et de révision périodique de la liste de prix des services de laboratoire communautaire, fondé sur les coûts réels des laboratoires communautaires et l'avis d'experts du secteur;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que même si les progrès technologiques avaient mené à une automatisation importante et à la réduction du coût de nombreux tests, la liste de prix du Ministère (qui définit le type de test et fixe le prix que le Ministère paie pour chaque analyse effectuée dans les laboratoires communautaires) n'a pas été révisée en profondeur depuis 1999.

Au moment de notre suivi, nous avons noté qu'en juillet 2019, le Ministère avait produit un manuel appelé *Policy, Process, and Procedures for Managing the Schedule of Benefits for Laboratory Services* (Politique, processus et procédures de gestion du barème des prestations pour les services de laboratoire) dont l'objet est d'orienter la prise de décisions au Ministère et de veiller à ce que celui-ci évalue et mette à jour régulièrement le barème des tarifs des services de laboratoire communautaires assurés. Le Ministère a adopté des processus de mise à jour du barème des tarifs.

De plus, en octobre 2018, le Ministère a constitué un Comité d'examen et d'utilisation des tests (CEUT) composé d'experts de l'industrie. Le Ministère va continuer de dialoguer avec le CEUT pour réunir des données sur les coûts de diverses sources qui vont l'aider à évaluer la liste des prix pratiqués dans le secteur des laboratoires. Au moment de notre suivi, cinq réunions avaient

eu lieu avec le CEUT depuis octobre 2018 et le Ministère avait prévu deux autres réunions qui allaient avoir lieu à l'automne 2019.

- recueillir et évaluer périodiquement les données sur les coûts des fournisseurs de services de laboratoire communautaire pour s'assurer que le montant payé par le Ministère est fondé sur des renseignements pertinents.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère prévoyait réviser sa liste de prix en 2017-2018, mais que la version préliminaire de cette nouvelle liste n'était pas fondée sur des données relatives aux coûts réels de tous les fournisseurs de services de laboratoire communautaire de l'Ontario. Cela était dû au fait que le Ministère n'avait pas accès aux données financières des fournisseurs de services de laboratoire communautaire en vertu des ententes de paiement à l'acte conclues avec ces fournisseurs.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que cette recommandation ne serait pas mise en oeuvre parce que les fournisseurs de services de laboratoire communautaire, qui sont des sociétés privées, ne sont pas tenus de fournir d'information sur leurs coûts au Ministère. Pendant les négociations visant à conclure une entente de paiements de transfert avec le Ministère, les fournisseurs de services de laboratoire communautaire n'ont pas accepté de divulguer d'information sur leurs coûts.

Nous avons toutefois noté que le Ministère avait pris des mesures pour mettre notre recommandation en oeuvre. Au lieu de recueillir de l'information sur les coûts directement auprès des laboratoires communautaires, le Ministère prévoyait obtenir cette information d'autres sources, notamment par l'entremise du Comité d'examen et d'utilisation des tests (CEUT) et dans le cadre de ses propres recherches.

## La gestion du secteur des laboratoires est fragmentée

### Recommandation 2

*Pour assurer le financement adéquat et la prestation efficace et efficiente des services de laboratoire et ainsi répondre aux besoins des patients, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit analyser les capacités et les responsabilités des différents types de fournisseurs de services de laboratoire (laboratoires communautaires, d'hôpitaux et de Santé publique Ontario) pour déterminer s'il y a lieu d'apporter des changements en ce qui a trait aux types de tests effectués par les fournisseurs et, en conséquence, au financement que chacun reçoit.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 qu'il existait certaines interrelations entre différents types de fournisseurs de services de laboratoire – par exemple, les laboratoires d'hôpitaux peuvent confier la réalisation de tests complexes de dépistage de maladies infectieuses aux laboratoires de Santé publique Ontario. Néanmoins, le Ministère n'avait pas effectué d'analyse pour déterminer si les services de laboratoire étaient fournis aux Ontariens d'une façon efficace, efficiente et cohésive permettant à la fois de répondre aux besoins des patients et de réduire les coûts globaux du système de santé

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère n'avait pas analysé les capacités ni les responsabilités des fournisseurs de services de laboratoire de différentes catégories pour déterminer si des changements s'imposaient en ce qui concerne les genres de tests que chaque fournisseur réalise et le financement que chacun reçoit. Le Ministère n'a pas mené d'examen complet du secteur des laboratoires d'hôpitaux et des laboratoires de santé publique, mais il a commencé à travailler à un tel examen en se concentrant en premier lieu sur la modernisation du secteur des laboratoires communautaires et d'autres

programmes de laboratoire assurés (comme le dépistage du cancer colorectal).

Comme on l'a mentionné dans la deuxième mesure de la **Recommandation 1**, le Ministère a envisagé une analyse de rentabilisation pour recourir à un consultant spécialisé dans les systèmes, les processus et l'établissement des prix du secteur des laboratoires. Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'examiner des solutions de rechange pour donner suite à cette recommandation.

## Les tests médicalement nécessaires ne font pas l'objet d'un examen périodique

### Recommandation 3

*Pour que les Ontariens soient en mesure d'obtenir et de payer des prix équitables pour les tests de laboratoire nécessaires, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit analyser la liste actuelle des tests non assurés en Ontario (particulièrement ceux identifiés par le cabinet d'experts-conseils qu'il a engagé) pour déterminer la pertinence médicale de ces tests et la façon dont ils sont financés dans d'autres administrations, et décider officiellement s'il y a lieu de financer les tests et à quels prix.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 qu'en 2015-2016, les professionnels de la santé de l'Ontario avaient demandé environ 1,1 million de tests de laboratoire qui n'étaient pas financés par le Ministère. En général, ces tests non assurés devaient être payés aux fournisseurs de services de laboratoire communautaire par les patients eux-mêmes ou par leur assurance privée. Le Ministère n'avait pas fait d'évaluation périodique pour déterminer si ces tests non assurés devraient être financés, même si bon nombre d'entre eux sont désormais plus largement acceptés comme étant médicalement nécessaires et qu'ils sont assurés dans d'autres provinces.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait mis en place un processus pour analyser la liste actuelle des tests qui ne sont pas assurés en Ontario afin de déterminer s'il y a lieu d'en financer certains. Comme on l'a mentionné dans la partie qui porte sur la **Recommandation 1**, en octobre 2018, le Ministère a constitué un Comité d'examen et d'utilisation des tests (CEUT) qui se compose d'experts de l'industrie. Le CEUT dispense des conseils à la Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère au sujet de l'utilité clinique, de la validité et de l'intérêt de tests de laboratoire nouveaux et existants. Le CEUT va continuer d'examiner de nouveaux tests qui pourraient éventuellement être inscrits au barème des prestations pour les services de laboratoire (le barème). Le Ministère va demander aux intervenants et au CEUT des rétroactions sur l'ajout de nouveaux tests au barème pour déterminer s'il y a lieu que de nouveaux tests soient financés par le Régime d'assurance-santé de l'Ontario (RASO).

## Il faut en faire davantage pour réduire les tests inutiles

### Recommandation 4

*Pour assurer une gestion efficace de l'utilisation de tests inutiles, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *mettre en oeuvre un processus permettant de repérer périodiquement les tests de laboratoire potentiellement inutiles en surveillant les hausses du volume des tests, en demandant aux fournisseurs de services de laboratoire de lui signaler toute tendance inhabituelle dans la demande de tests, et en examinant les études sur la question;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que les mesures prises par le Ministère pour réduire

les tests inutiles, notamment le test de vitamine D et le test d'aspartate aminotransférase (AST) (qui sert généralement à détecter des dommages au foie), n'avaient pas entraîné de réduction efficace ou durable des tests à long terme. Des études ontariennes ont révélé que ces deux tests étaient prescrits dans des cas où le résultat n'était pas utile pour améliorer la santé du patient.

Au moment de notre suivi, nous avons noté qu'au printemps de 2019, le Ministère et les laboratoires communautaires avaient convenu de mettre sur pied divers comités de travail chargés d'examiner des questions concernant les services de laboratoire, notamment l'adoption d'une procédure permettant de repérer régulièrement les tests en laboratoire inutiles. Les mesures suivantes, comme on l'a vu dans la partie qui porte sur la **Recommandation 1**, serviront également à la mise en oeuvre de cette recommandation :

- En octobre 2018, le Ministère a constitué un Comité d'examen et d'utilisation des tests (CEUT) qui se compose d'experts de l'industrie. Le CEUT dispense des conseils et fournit un apport à la Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère au sujet de l'utilité clinique, de la validité et de l'intérêt des tests de laboratoire nouveaux et existants. Le CEUT dispense également des conseils sur l'usage approprié des tests en laboratoire. Au moment de nos suivis, cinq réunions avaient eu lieu depuis octobre 2018 et deux autres réunions étaient prévues à l'automne 2019. Des réunions régulières avec le CEUT vont aider le Ministère à repérer les tests de laboratoire potentiellement inutiles.
- En juillet 2019, le Ministère a produit un manuel intitulé *Policy, Process, and Procedures for Managing the Schedule of Benefits for Laboratory Services* (Politique, processus et procédures de gestion du barème des prestations pour les services de laboratoire). L'un des énoncés de politique qu'on peut y lire consiste à veiller à ce que les services de

laboratoire assurés ne soient dispensés que quand c'est approprié de le faire sur le plan médical et à veiller à ce que le nombre de tests soit surveillé pour déterminer si certains sont inutiles. Le Ministère a mis en oeuvre un nouveau processus se rapportant à cette politique en vertu duquel il a récupéré des données sur les tests d'AST et les a analysées de concert avec le CEUT. Par la suite, le Ministère a envoyé des avis à 118 sociétés comptant 143 laboratoires d'hôpital au sujet de tests d'AST inappropriés et leur a demandé de lui soumettre des plans pour corriger leurs pratiques.

- *établir un processus de révision périodique et d'amélioration des lignes directrices et des restrictions en matière de demande de tests afin d'éliminer ou de réduire les tests inutiles;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère établissait des lignes directrices déterminant dans quelles circonstances un professionnel de la santé pouvait prescrire des tests en laboratoire, et ce, afin de réduire le nombre de tests inutiles. Toutefois, ces lignes directrices sont d'application facultative pour les professionnels de la santé et les fournisseurs de services de laboratoire communautaire.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère était en train de mettre sur pied un processus de révision périodique et d'amélioration des lignes directrices et des restrictions portant sur la prescription de tests afin d'éliminer ou de réduire les tests inutiles. Comme il en a été question dans la partie qui porte sur la **Recommandation 1**, le Ministère a produit un manuel intitulé *Policy, Process, and Procedures for Managing the Schedule of Benefits for Laboratory Services* (Politique, processus et procédures de gestion du barème des prestations pour les services de laboratoire) qui définit des processus pour élaborer des lignes

directrices et imposer des restrictions en matière de prescription de tests afin d'éliminer ou de réduire les tests inutiles. Le manuel comprend également un processus ayant pour objet de faire respecter ces lignes directrices et restrictions. Le Ministère a maintenant recours à l'expertise clinique du Comité d'examen et d'utilisation des tests (CEUT), dont il a été question dans la partie qui porte sur la **Recommandation 1**, pour participer à l'élaboration et à la mise à jour de ces lignes directrices et de ces restrictions.

- *collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé pour encourager les hôpitaux à adopter des lignes directrices uniformes concernant les demandes de tests de laboratoire.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que ni le Ministère ni les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) n'exigeaient des hôpitaux qu'ils établissent des lignes directrices ou des initiatives en matière de prescription de tests de laboratoire. De telles lignes directrices permettraient de veiller à que le financement des hôpitaux soit réservé seulement aux tests en laboratoire nécessaires.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que depuis novembre 2018, la Direction des laboratoires communautaires et de génétique avait mobilisé d'autres directions au sein du Ministère pour qu'elles encouragent les RLISS et les hôpitaux à adopter des lignes directrices uniformes en matière de prescription de tests de laboratoire. L'issue des premières discussions entre différentes directions a été favorable et le Ministère s'apprêtait à distribuer des lignes directrices sur la prescription de tests aux RLISS et aux hôpitaux. Plusieurs RLISS (notamment ceux de Champlain, de Waterloo Wellington, de Toronto Centre et de Hamilton-Niagara-Haldimand-Brant) avaient également

indiqué au Ministère qu'ils seraient intéressés à analyser les données et les tendances en matière de prescription de tests par les médecins dans leurs régions respectives. Le Ministère va continuer de travailler avec les RLISS à la mise en oeuvre de cette recommandation pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit.

En outre, le Ministère a travaillé avec l'Institute for Quality Management in Healthcare (l'Institut) à la mise à jour de la liste de vérification des critères d'agrément dans le cadre du programme de gestion de la qualité de l'Institut. Une partie de la liste de vérification des critères d'agrément portera sur la gestion de la demande de tests et du recours aux tests de laboratoire. La liste de vérification des critères d'agrément doit être publiée en décembre 2020.

## Une stratégie inadéquate en matière de tests génétiques donne lieu à des analyses réalisées hors pays qui sont coûteuses

### Recommandation 5

*Pour que des tests de dépistage génétique soient fournis aux Ontariens en temps opportun et de manière appropriée et rentable, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- évaluer la capacité de la province à réaliser des tests génétiques ainsi que le financement de ces tests, afin de déterminer s'ils sont suffisants pour répondre à la demande croissante de tests génétiques et de conseillers en génétique;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas suivi l'augmentation de la demande de tests génétiques. Le système médical de l'Ontario accusait du retard en ce qui a trait aux investissements, aux infrastructures et au développement d'expertise dans ce domaine. Par conséquent, de nombreux tests génétiques

étaient effectués hors pays, ce qui coûtait cher au Ministère.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère n'avait évalué ni la capacité provinciale existante ni le financement en matière de tests de dépistage génétique. Le Ministère a dit qu'une telle évaluation nécessitait d'abord un examen exhaustif du système actuel, et notamment la collecte de données sur les coûts des tests; toutefois, cet examen n'avait pas encore été entrepris au moment de notre suivi. Le Ministère envisageait de recourir à un consultant spécialisé en matière de fonctionnement des laboratoires et d'établissement des coûts des tests et se proposait ensuite d'entreprendre une évaluation de la situation courante et de la capacité provinciale lorsqu'il s'agit de faire des tests génétiques à partir des données disponibles. Le Ministère envisageait également d'examiner des solutions de rechange pour mettre en oeuvre cette recommandation.

Même s'il n'a pas évalué la capacité provinciale existante en matière de tests génétiques ni le financement de ces tests, le Ministère a dit qu'il avait pris des mesures pour faire face à la demande croissante de tests génétiques, notamment les suivantes :

- continuer de mettre en oeuvre les recommandations de l'ancien Comité consultatif de dépistage génétique et d'autres groupes de travail spécialisés (comme le Groupe de travail en matière de maladies rares et l'Epilepsy Genetic Testing Criteria Working Group) pour élaborer des critères qui aideraient les cliniciens à déterminer le bien-fondé et les avantages des tests de dépistage génétique pour les patients;
- faire partie, à titre de membre d'office, du Comité consultatif ontarien de dépistage génétique de Qualité des services de santé Ontario pour veiller à ce que les décisions de financement de nouveaux tests de dépistage génétique se fondent sur les meilleurs éléments de preuve disponibles et sur des analyses économiques pertinentes;



- évaluer les données relatives aux demandes de règlement hors pays afin de déterminer quels tests de dépistage génétique représentent les plus forts volumes et les coûts les plus élevés et qu'il serait peut-être le plus approprié d'offrir en Ontario.
- *analyser les coûts et les avantages des fournisseurs actuels de tests génétiques pour déterminer le fournisseur le plus approprié de chaque test génétique pour la population ontarienne;*  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que même si les fournisseurs de services de laboratoire communautaire sont en mesure d'effectuer des tests génétiques, le Ministère ne leur permettait de faire que trois types de tests de ce genre : le test prénatal non invasif, le test de dépistage de la sclérose tubéreuse et le test de dépistage du rétinoblastome (une forme de cancer de l'oeil).

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère n'avait pas fait d'analyse des coûts et avantages du recours aux fournisseurs actuels de tests génétiques pour déterminer lequel serait le fournisseur le plus approprié de chaque test de dépistage génétique pour la population ontarienne. Le Ministère a dit qu'avant de faire une telle analyse, il fallait faire un examen opérationnel au sujet des fournisseurs actuels de tests génétiques. Toutefois, cet examen n'a pas encore été entrepris. Le Ministère nous a informés qu'il allait dresser une liste des fournisseurs de tests génétiques et analyser les tests génétiques actuellement disponibles en Ontario.

- *continuer de traiter les demandes de tests génétiques hors pays dans les délais cibles afin de prévenir la récurrence d'un arriéré;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté au moment de notre audit de juin 2017 que le Ministère prenait en moyenne 48 jours ouvrables pour traiter la plupart des demandes de tests génétiques hors pays, ce qui est beaucoup plus long que son objectif de 14 jours ouvrables. En juillet 2017, à la suite de nos travaux d'audit sur place, le Ministère avait éliminé cet arriéré grâce à l'embauche de personnel supplémentaire et à la rationalisation de son processus.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère respectait le délai cible pour le traitement des demandes de tests de dépistage génétique à l'extérieur du pays. Le Ministère a dit qu'il avait mis en oeuvre plusieurs initiatives pour éviter de nouveaux arriérés à l'avenir, notamment les suivantes :

- Au printemps de 2018, la Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère a demandé au Bureau de l'innovation organisationnelle du Ministère (le Bureau) d'évaluer le fonctionnement futur du programme d'approbation préalable des tests de laboratoire et des tests génétiques effectués à l'extérieur du pays et à l'extérieur de la province. En juillet 2018, le Bureau a formulé des recommandations, comme un processus électronique de modification et de suivi simultanés des demandes; la clarification des critères d'admissibilité et leur transmission aux médecins; la mise en place d'un processus de demandes électroniques; et la production de rapports hebdomadaires ou mensuels pour que les gestionnaires puissent suivre les tendances dans les demandes. Le Ministère se propose de mettre en oeuvre les recommandations du Bureau d'ici décembre 2020.
- Au printemps de 2018, compte tenu du grand nombre de demandes, la Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère avait demandé l'autorisation d'embaucher du personnel supplémentaire qui serait affecté au soutien administratif des demandes de tests à être réalisés à l'extérieur

du pays et à l'extérieur de la province. La demande n'a pas été approuvée, mais le Ministère a dit qu'il était en train de réaffecter à l'interne certains membres de son personnel qui vont fournir du soutien en attendant qu'un poste supplémentaire soit approuvé.

Le Ministère va continuer d'examiner des occasions de rapatrier les tests génétiques en Ontario pour réduire le nombre de demandes de tests effectués hors pays.

- *collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les hôpitaux afin d'établir des cibles provinciales en matière de délai d'attente pour les services de conseillers en génétique, mesurer régulièrement le délai d'attente par rapport à ces cibles, et prendre des mesures correctives si les cibles ne sont pas atteintes.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère ne déterminait pas si les patients avaient accès en temps opportun à des services de counseling concernant les tests génétiques et qu'il n'assurait pas de surveillance en la matière. En raison de la demande croissante de tests génétiques, les patients devaient attendre longtemps avant de pouvoir consulter un conseiller en génétique.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que depuis novembre 2018, la Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère avait eu des conversations avec ses homologues au sein du Ministère au sujet des services de conseillers en génétique et qu'elle avait eu des réunions avec d'autres directions du Ministère au sujet des RLISS et des hôpitaux pour mettre en lumière l'importance d'établir des cibles en matière de temps d'attente pour les services de conseillers en génétique et de mesurer ces temps d'attente. Le Ministère va continuer de travailler à

la mise en oeuvre de cette recommandation avec les RLISS pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit.

La Direction des laboratoires communautaires et de génétique se propose d'avoir d'autres discussions avec d'autres divisions du Ministère d'ici décembre 2010.

## Il faut faire plus d'efforts pour améliorer les services de laboratoire communautaire dans les régions mal servies

### Recommandation 6

*Pour que les Ontariens aient accès en temps opportun aux services de laboratoire communautaire, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *établir des cibles régionales pour surveiller et évaluer la disponibilité et l'accessibilité des centres de prélèvement communautaires;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2010.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas établi de cible provinciale en matière de disponibilité des centres de prélèvement. Il avait toutefois fixé une cible pour les régions rurales : 90 % des Ontariens vivant en région rurale doivent se trouver dans un rayon d'au plus 30 minutes en voiture d'un centre de prélèvement. Bien que le Ministère ait atteint cette cible dans les régions rurales, il n'a pas tenu compte des différences de capacité (comme les heures d'ouverture des centres ou le nombre de fauteuils de prélèvement sanguin) qui pourraient avoir une incidence sur le nombre de patients que les centres de prélèvement peuvent recevoir.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère n'avait pas établi de cibles régionales pour surveiller et évaluer la disponibilité et l'accessibilité de centres de prélèvement communautaires. Toutefois, l'une des exigences de l'entente de paiements de transfert entre le

Ministère et les laboratoires communautaires est que ces derniers produisent un rapport sur l'accès et les prélèvements dont l'objet est de présenter au Ministère des données sur les points d'accès des centres de prélèvement et leur disponibilité pendant la semaine (par exemple leurs heures d'ouverture).

La Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère prévoyait élaborer une méthodologie consistant en premier lieu à mesurer l'accessibilité des centres de prélèvement communautaires avec l'aide d'homologues au sein du Ministère ayant de l'expertise en matière de systèmes d'information géographique et de discuter de l'élaboration de la méthodologie. La Direction des laboratoires communautaires et de génétique a dit qu'elle continuerait à travailler avec ses homologues au Ministère pour établir des processus de collecte et d'entreposage de données et fixer des cibles régionales concernant ces données.

La Direction des laboratoires communautaires et de génétique a également indiqué qu'elle allait examiner les heures d'ouverture et de fermeture des centres de prélèvement (qui sont les points d'accès des services de laboratoire) et les résultats du Sondage sur l'expérience en matière de soins de santé qu'elle a mené (sondage téléphonique auprès des Ontariens et des Ontariennes de 16 ans et plus) comme sources d'information à prendre en considération pour l'établissement de cibles régionales en matière d'accès aux services de laboratoire.

- *recueillir des données sur les heures d'ouverture, l'emplacement et la répartition des centres de prélèvement communautaires, et les analyser périodiquement (p. ex. annuellement);*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère ne recueillait pas de renseignements utiles sur la capacité des centres de prélèvement (comme les heures d'ouverture des centres ou le nombre de fauteuils de prélèvement sanguin) à

l'échelle de la province. Sans cette information, il était difficile de savoir si les mesures prises par le Ministère avaient permis d'assurer une disponibilité appropriée des services de laboratoire communautaire à l'échelle de la province, particulièrement dans les régions mal desservies.

Comme on l'a vu dans la mesure précédente, le Ministère exige qu'en vertu de leur entente de paiements de transfert, les laboratoires communautaires lui fournissent un rapport sur les points d'accès des centres de prélèvement et leur disponibilité pendant la semaine (par exemple leurs heures d'ouverture). Le Ministère a travaillé à établir un gabarit pour le rapport en question qui devrait être prêt d'ici juin 2020. L'entente de paiements de transfert comprend également des dispositions qui portent expressément sur l'accès des patients dans les régions difficiles à desservir et les régions où les besoins sont élevés. La Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère a dit qu'elle allait continuer à travailler avec d'autres directions du Ministère pour établir des processus de collecte et d'entreposage de données et fixer des cibles régionales concernant ces données.

- *cerner les régions où il existe un nombre insuffisant de centres de prélèvement communautaires et prendre des mesures correctives.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le nombre de centres de prélèvement en Ontario était relativement moins élevé que dans d'autres provinces. Le nombre de centres de prélèvement (centres d'hôpitaux et centres communautaires confondus) par tranche de 100 000 habitants en Ontario était faible comparativement à d'autres provinces et territoires.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie relative aux services de laboratoire dans les régions

rurales du Nord (la stratégie), le Ministère avait chargé un consultant d'évaluer les services de laboratoire dans les régions rurales du Nord de l'Ontario. Les objectifs de cette évaluation étaient d'examiner l'état actuel des services de laboratoire dans les régions rurales du Nord de l'Ontario – y compris l'infrastructures de laboratoires, les technologies, les relations de partenariat et le financement des services de laboratoire communautaire – ainsi que de déterminer les points forts et les possibilités d'amélioration des services de laboratoire communautaire dans cette région. Après avoir reconnu qu'une solution universelle ne pouvait pas s'appliquer dans les régions rurales du Nord de l'Ontario, le Ministère et le consultant ont pris les mesures suivantes entre octobre 2017 et mars 2018 :

- ils ont mené deux sondages auprès des 36 hôpitaux relevant des RLISS du Nord-Est et du Nord-Ouest pour évaluer l'état actuel des services de laboratoire et déterminer le nombre de tests de laboratoire communautaire faits par les hôpitaux;
- ils ont rencontré des représentants du Conseil provincial du leadership pour les collectivités petites, rurales et du Nord de l'Association des hôpitaux de l'Ontario;
- ils ont tenu diverses consultations en personne avec les RLISS et les hôpitaux.

En avril 2019, le consultant a remis au Ministère son rapport final, dans lequel il concluait que [traduction] « dans les communautés qui ne sont pas desservies par un fournisseur de services de laboratoire communautaire, les hôpitaux assurent un service de prélèvement désigné pour les patients externes... 96 % de la population des régions rurales du Nord de l'Ontario habitent dans un rayon de 30 minutes en voiture d'un centre de prélèvement ». Par conséquent, au lieu de se concentrer sur l'accès aux centres de prélèvement, le Ministère a dit qu'une définition pratique de l'accès dans les régions rurales du Nord de l'Ontario doit aussi comporter l'accès à des établissements de tests, un transport efficace et rentable pour les

prélèvements, des résultats en temps opportun et la communication efficace des résultats au médecin de première ligne, à l'hôpital et au patient.

Le Ministère nous a dit qu'il allait continuer d'explorer ces enjeux dans le cadre de l'élaboration de la stratégie au moyen de consultations supplémentaires avec des intervenants. Le Ministère a également tenu d'autres discussions avec le consultant pendant le premier trimestre de 2019 afin d'obtenir certaines clarifications au sujet du contenu du rapport.

## La surveillance des services de laboratoire communautaire est inadéquate

### Recommandation 7

*Afin de s'assurer que les fournisseurs de services de laboratoire communautaire fonctionnent de façon efficace et efficiente et que leurs factures reflètent les tests réellement effectués, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- évaluer les coûts et les avantages de conclure avec les fournisseurs de services de laboratoire communautaire des contrats de courte durée axés sur le rendement plutôt que des contrats de longue durée (recommandés par le Comité d'experts en matière de services de laboratoire en 2015);
- État : Ne s'applique plus. Une évaluation différente sera menée.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que les paiements que le Ministère verse aux fournisseurs de services de laboratoire communautaire n'étaient pas systématiquement rattachés au rendement des fournisseurs, car le Ministère n'avait pas établi ni suivi d'indicateurs de rendement utiles pour surveiller le secteur des laboratoires communautaires.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que cette recommandation ne s'appliquait plus car le Ministère avait déjà conclu une

entente de paiements de transfert pour les services de laboratoire assurés avec chacun des sept fournisseurs de services de laboratoire communautaire. La durée de chaque entente est de six ans et il est prévu que des négociations puissent être entreprises vers la fin de chaque entente en vue de modifier l'entente ou d'en conclure une nouvelle.

Les ententes de six ans conclues par le Ministère en sont actuellement à leur troisième année. Le Ministère a dit qu'il n'envisage pas pour l'instant d'apporter de changement à la durée ou à d'autres dispositions des ententes, mais qu'il réexaminera ses options vers la fin des ententes (qui arrivent à échéance en mars 2023).

- *rétablir le processus d'examen périodique des fournisseurs de services de laboratoire communautaire pour s'assurer que les tests de laboratoire facturés ont effectivement été réalisés.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que dans le passé, le Ministère menait des audits des laboratoires communautaires pour s'assurer que les tests effectués et facturés correspondaient aux demandes signées par les médecins. Toutefois, le Ministère a cessé de faire ces audits en 2013.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que l'entente de paiements de transfert que le Ministère a conclue avec chaque fournisseur de services de laboratoire communautaire comporte une disposition qui prévoit un audit et une inspection portant sur le financement et les activités réalisées. Les ententes d'une durée de six ans conclues par le Ministère en sont actuellement à leur troisième année. Le Ministère a dit qu'il amorcerait un processus de vérifications ponctuelles et d'audits en 2020.

La Direction des laboratoires communautaires et de génétique du Ministère a également commencé à faire enquête sur des enjeux se rapportant à la facturation

et elle a travaillé avec la Direction des services de santé sur la façon de communiquer avec les laboratoires communautaires au sujet de ces enjeux.

La Direction des laboratoires communautaires et de génétique, qui fait également partie du groupe de travail interne du Ministère sur la répression de la fraude, se propose d'établir un processus d'audits et d'examen périodiques chez les fournisseurs de services de laboratoire communautaire pour confirmer la facturation; elle compte aussi mettre en place un processus de lutte contre la fraude d'ici la fin de 2020.

## La surveillance des tests de laboratoire offerts dans les cabinets de médecins est inadéquate

### Recommandation 8

*Afin d'assurer l'exactitude de la facturation des tests en cabinet et de veiller à ce que les médecins effectuent ces tests correctement, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *recueillir, de façon continue et opportune, des données sur les cabinets de médecins qui effectuent un nombre élevé de tests en cabinet et qui facturent d'importants montants pour ces tests;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que les médecins pouvaient effectuer dans leur cabinet des analyses qui sont généralement simples à réaliser (comme l'analyse de l'urine par bandelettes pour détecter la grossesse et la présence de drogues illicites). Toutefois, le Ministère ne vérifiait pas l'exactitude de tous les montants facturés par les médecins pour ces analyses, notamment les cas de montants facturés qui sont beaucoup plus élevés que la moyenne.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que la Direction des laboratoires communautaires et de

génétique du Ministère avait analysé les volumes et la facturation de certains tests pour déterminer les économies qu'il y aurait moyen de réaliser. La Direction des services de santé du Ministère avait également amorcé des examens à l'échelle de la province sur les tendances de la facturation et les valeurs aberrantes chez certains médecins ou dans certains groupes de médecins qui justifieraient un examen détaillé. Il s'agit d'un processus permanent qui pourra porter notamment sur les médecins qui ont tendance à présenter des factures élevées pour certains services. Le Ministère était en train de préparer des propositions afin d'apporter des changements aux processus d'examen postérieur aux paiements et de sensibilisation des médecins pour donner suite à cette recommandation d'ici mars 2020.

- *faire enquête sur les médecins dont les factures pour des tests en cabinet ne correspondent pas à l'information recueillie;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 qu'entre 2011-2012 et 2015-2016, le Ministère avait examiné la facturation de seulement 8 des 120 médecins de famille et omnipraticiens ayant facturé un nombre beaucoup plus élevé de tests de laboratoire en cabinet que la moyenne des médecins. Le Ministère recueillait certains renseignements au cours de ces examens pour déterminer le nombre de patients des médecins. Toutefois, dans la majorité des cas, il ne recueillait pas de détails sur le nombre de patients des médecins qui présentaient le plus grand nombre de factures pour les tests de laboratoire afin de déterminer si cette facturation était justifiée ou s'il pouvait arriver que les médecins facturent au Ministère certains tests qu'ils n'avaient pas effectués.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que depuis janvier 2018, le Ministère a fait des enquêtes au sujet de 91 médecins dont la facturation comportait une composante de tests de laboratoire effectués en cabinet. Aucune de ces enquêtes n'a

permis de relever de factures inappropriées pour des tests de laboratoire. De plus, le Ministère n'a reçu aucun avis de facturation pouvant être inappropriée pour des tests de laboratoire effectués en cabinet depuis janvier 2018; par conséquent, le Ministère n'a mené aucun examen après paiement pour les factures de ce genre.

- *mettre en oeuvre des exigences afin d'assurer la qualité des tests en cabinet.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que les médecins n'étaient toujours pas tenus d'obtenir un permis du Ministère pour offrir des services de laboratoire comme nous l'avions signalé dans nos audits de 1995 et de 2005 sur les services de laboratoire. Ils continuaient d'être exemptés du programme de gestion de la qualité, même si les médecins inscrits ont effectué 10,6 millions d'analyses en cabinet en 2015-2016.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère envisageait une formule permettant d'appliquer des exigences en matière d'assurance de la qualité pour les tests de laboratoire effectués dans les cabinets des médecins. En novembre 2018, le Ministère a communiqué avec l'Ordre des médecins et chirurgiens (l'Ordre) pour discuter d'un programme de gestion de la qualité des tests de laboratoire effectués dans les cabinets des médecins. L'Ordre a recommandé que le Ministère lui adresse une lettre officielle à ce sujet. L'Ordre allait ensuite déterminer si la question pourrait faire partie de ses priorités en 2019. Le Ministère prévoit également rencontrer l'Ordre pour discuter de cette demande en vue de la mise en oeuvre de cette recommandation d'ici décembre 2020.

## La surveillance des services de laboratoire fournis par les laboratoires d'hôpitaux est inadéquate

### Recommandation 9

*Pour s'assurer que les laboratoires des hôpitaux partagent les meilleures pratiques afin d'améliorer la coordination et l'uniformité des services de laboratoire des hôpitaux, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les fournisseurs de services de laboratoire pour :*

- effectuer une analyse des coûts et des avantages d'un système de laboratoires régionaux;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2010.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que même si certains hôpitaux avaient travaillé ensemble pour mettre sur pied des réseaux régionaux de laboratoires qui avaient permis de réaliser des économies, cette pratique n'avait pas été largement adoptée en Ontario.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait travaillé avec les RLISS pour déterminer s'il y avait lieu de faire une analyse des coûts et avantages de la mise en place d'un système de laboratoires régionaux. Le 6 février 2019, le Ministère a rencontré les chefs de la direction des RLISS pour les encourager à envisager de faire une analyse des coûts et avantages de l'adoption d'un modèle de réseau. Le Ministère va continuer de travailler avec les RLISS à la mise en oeuvre de cette recommandation pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit.

- établir à l'intention des hôpitaux des lignes directrices sur le calcul des prix facturés entre eux.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que les hôpitaux pouvaient faire faire leurs analyses de laboratoire par d'autres hôpitaux si leur équipement était en panne ou s'ils constataient qu'il n'était pas rentable de faire les analyses eux-mêmes. Toutefois, le Ministère n'avait pas fourni de lignes directrices pour s'assurer que les montants facturés à d'autres hôpitaux étaient justes et raisonnables. Par conséquent, les hôpitaux employaient des pratiques de facturation qui manquaient d'uniformité d'un hôpital à l'autre lorsqu'ils fournissaient des services de laboratoire pour le compte d'autres hôpitaux.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait travaillé avec les RLISS en vue d'élaborer des lignes directrices à l'intention des hôpitaux pour la détermination des prix qu'ils se facturaient mutuellement pour les analyses de laboratoire. Le 6 février 2019, le Ministère a rencontré les chefs de la direction des RLISS pour les encourager à envisager d'adopter des lignes directrices à l'intention des hôpitaux pour la détermination des prix des analyses qu'ils se facturent mutuellement. Le Ministère va continuer de travailler avec les RLISS à la mise en oeuvre de cette recommandation pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit.

## Le rendement des fournisseurs de services de laboratoire ne fait pas l'objet d'une surveillance uniforme

### Recommandation 10

*Pour assurer l'efficacité et l'efficience des activités du secteur des laboratoires de l'Ontario et la prestation en temps opportun de services de qualité aux Ontariens, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- établir des indicateurs et des objectifs de rendement normalisés pour les laboratoires communautaires et d'hôpitaux, recueillir et analyser les données sur le rendement des

*laboratoires et prendre des mesures correctives si les objectifs ne sont pas atteints;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas établi d'objectifs de rendement provinciaux ni recueilli de données sur le rendement pour évaluer et surveiller tous les services de laboratoire et déterminer s'ils étaient fournis en temps opportun et de manière efficace et uniforme à l'échelle de la province.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère avait travaillé avec les laboratoires communautaires et les laboratoires d'hôpitaux pour établir des objectifs et des mesures de rendement et recueillir des données sur le rendement.

Pour les laboratoires communautaires, le Ministère a établi 11 indicateurs de rendement clés dans le cadre de son entente de paiements de transfert avec chaque fournisseur de services de laboratoire communautaire, par exemple des indicateurs des temps d'attente des patients, des délais d'exécution des tests dans les laboratoires, du taux de contamination de l'hémoculture et du taux de rejet des échantillons. Les laboratoires qui n'atteignent pas ces indicateurs de rendement clés pourraient se voir imposer des pénalités. Le Ministère a mis en oeuvre 8 de ces 11 indicateurs. Les trois indicateurs restants sont la satisfaction des patients, la satisfaction des médecins et l'intégralité des données dans le système d'information des laboratoires de l'Ontario. Le Ministère va commencer à prendre des mesures correctives dès que tous les indicateurs seront entrés en vigueur, d'ici décembre 2020.

En ce qui concerne les laboratoires d'hôpitaux, le Ministère a rencontré les chefs de la direction des RLISS le 6 février 2019 pour les encourager à envisager d'adopter des cibles et des mesures normalisées du rendement, à recueillir de l'information sur le rendement auprès des laboratoires et à l'analyser et à apporter des

correctifs si les cibles ne sont pas atteintes. Le Ministère va continuer de travailler avec les RLISS à la mise en oeuvre de cette recommandation pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit.

Le Ministère va également travailler avec Qualité des services de santé Ontario d'ici décembre 2019 pour déterminer la faisabilité d'établir des objectifs de rendement à l'échelle de la province pour les laboratoires d'hôpitaux.

- *fixer des cibles en matière de temps d'attente dans les centres de prélèvement des hôpitaux (pour les patients externes) et communautaires, recueillir et évaluer périodiquement les données sur les temps d'attente, et prendre des mesures correctives si les cibles ne sont pas atteintes.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas fixé de cible pour les temps d'attente ni recueilli de données à ce sujet en vue de mesurer et de surveiller la durée des temps d'attente des patients dans les centres de prélèvement des laboratoires d'hôpitaux ou les centres de prélèvement communautaires. Le Ministère ne savait donc pas si les laboratoires prélevaient les échantillons dans un délai raisonnable.

Au moment de notre suivi, nous avons noté qu'en vertu des ententes de paiements de transfert avec le Ministère, les laboratoires communautaires sont tenus de respecter la cible en matière de temps d'attente des patients, c'est-à-dire le temps qu'il faut pour qu'au moins 90 % des patients soient vus en tout temps. À partir d'avril 2020, le Ministère va resserrer cette cible, qui passera de 35 minutes à 30 minutes, et il va exiger que les laboratoires communautaires soumettent des rapports mensuels sur les temps d'attente des patients.

Le Ministère a eu une discussion préliminaire au sujet des temps d'attente dans les hôpitaux avec les chefs de la direction des RLISS en février 2019. Le Ministère va continuer de travailler avec les



RLISS à la mise en oeuvre de cette recommandation pendant que la transition à Santé Ontario se poursuit. Comme on l'a mentionné ci-dessus, le Ministère va également travailler avec Qualité des services de santé Ontario d'ici décembre 2019 pour déterminer la faisabilité d'établir des cibles de rendement à l'échelle de la province pour les laboratoires d'hôpitaux.

## Supervision inadéquate du programme de gestion de la qualité

### Recommandation 11

*Afin de s'assurer que le programme de gestion de la qualité fournit des renseignements utiles permettant de déterminer les aspects des services de laboratoire de la province qui doivent être améliorés à l'échelle de la province, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit obtenir et analyser périodiquement les résultats des tests d'agrément et de la vérification des compétences de l'Institute for Quality Management in Healthcare, et déterminer si d'autres mesures correctives sont justifiées.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que le Ministère ne recueillait pas suffisamment de données utiles pour évaluer les résultats du programme de gestion de la qualité de l'Institute for Quality Management in Healthcare (l'Institut) de façon continue. Les rapports trimestriels et annuels que l'Institut présente au Ministère contiennent des renseignements généraux limités sur les activités de gestion de la qualité de l'Institut (comme le nombre de visites d'évaluation effectuées par l'Institut) plutôt que des renseignements détaillés sur le rendement des différents laboratoires (comme le nombre de problèmes relevés par l'Institut lors des visites d'évaluation des laboratoires ou de la vérification des compétences).

Au moment de notre suivi, nous avons noté qu'en vertu de l'entente existante entre le

Ministère et l'Institut, le Ministère exige que l'Institut présente des rapports trimestriels sur les activités d'agrément et les visites d'évaluation; la reddition de comptes en matière de vérification des compétences (pour veiller à ce que les processus en place dans les laboratoires permettent de fournir des résultats exacts); et l'activité financière. Le Ministère reçoit également des rapports qui signalent des infractions concernant l'octroi de licences et des problèmes de non-conformité.

Le Ministère a prolongé d'un an l'entente avec l'Institut. L'entente prévoit des exigences en matière de rapports trimestriels. Au moment de notre suivi, le Ministère envisageait que l'Institut continue de dispenser ses services.

## Domaines d'amélioration du programme de gestion de la qualité

### Recommandation 12

*Pour que le programme ontarien de gestion de la qualité continue d'assurer l'évaluation efficace de la qualité et de l'exactitude des services de laboratoire fournis par tous les laboratoires et centres de prélèvement agréés de l'Ontario, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit procéder à une analyse des programmes semblables d'autres administrations afin de cerner des pratiques exemplaires qui pourraient être mises en oeuvre en Ontario (telles que l'adoption de normes plus rigoureuses en matière d'agrément et l'instauration de visites d'agrément sans préavis).*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2017 que même si l'Ontario avait mis en place un programme de gestion de la qualité par l'entremise de l'Institute for Quality Management in Healthcare (l'Institut), des améliorations pourraient être apportées. Il s'agissait notamment d'adopter une norme d'agrément plus rigoureuse et d'instaurer des visites sur place sans préavis.

Au moment de notre suivi, nous avons noté que le Ministère n'avait pas analysé les programmes de gestion de la qualité semblables d'autres administrations pour en tirer les pratiques exemplaires. Toutefois, le Ministère compte inclure dans sa nouvelle entente quadriennale proposée avec l'Institut (mentionnée plus haut) une disposition visant à faire une évaluation de

la qualité du travail de l'Institut. Le Ministère envisage des options au sujet de la façon dans il réalisera un examen externe de l'Institut, qui pourrait comprendre le recours à un consultant de l'extérieur, en plus de planifier de faire une analyse des programmes de gestion de la qualité des laboratoires d'autres provinces.

# Financement et surveillance des conseils scolaires par le Ministère

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.08 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	1	1	1		
Recommandation 2	1			1		
Recommandation 3	2			2		
Recommandation 4	2		2			
Recommandation 5	2		2			
Recommandation 6	1			1		
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	1			1		
Recommandation 9	2			2		
Recommandation 10	1	1				
Recommandation 11	1			1		
Recommandation 12	1		1			
Recommandation 13	2	1			1	
Recommandation 14	1			1		
Recommandation 15	2		2			
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

## Conclusion globale

En juin 2019, 13 % des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* avaient été entièrement mises en oeuvre, et 39 % étaient en voie de mise en oeuvre. Peu de progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de 44 % des mesures recommandées, et 4 % ne seront pas mises en oeuvre.

Le ministère de l'Éducation (le Ministère) a pleinement mis en oeuvre des recommandations telles que la mise à jour des repères qu'il utilise dans sa formule de financement des conseils scolaires et le rappel aux conseils scolaires de ses attentes à l'égard du maintien des plafonds de l'effectif des classes tout au long de l'année scolaire. De plus, le Ministère a adopté un nouveau règlement exigeant que les enseignants passent un test de compétence en mathématiques pour s'inscrire à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à compter du 31 mars 2020.

Le Ministère procédait également à la mise en oeuvre des recommandations concernant l'utilisation de données de recensement plus à jour pour déterminer l'affectation des subventions.

Cependant, le Ministère avait fait peu de progrès dans l'analyse périodique des dépenses engagées par chaque conseil partageant des caractéristiques semblables afin de repérer les secteurs où des restrictions financières ou un examen des dépenses s'imposent. Il avait également peu fait pour mettre en oeuvre une mesure recommandée, c'est-à-dire concevoir et suivre des procédures de validation pour vérifier l'utilisation des fonds réservés et auditer l'effectif de certains groupes d'élèves.

Le Ministère a également indiqué qu'il ne mettrait pas en oeuvre notre recommandation de vérifier périodiquement durant l'année l'effectif des classes dans certaines écoles afin d'assurer le respect des restrictions à cet égard.

Le ministère des Finances élaborait des mesures de surveillance pour vérifier l'exactitude et l'intégralité des impôts fonciers scolaires reçus par

les conseils scolaires, mais le plan global n'avait pas encore été entièrement approuvé en juin 2019.

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

## Contexte

Le Ministère finance 72 conseils scolaires de district qui fournissent des services d'éducation de niveau primaire et secondaire à environ deux millions d'élèves de l'Ontario (année scolaire 2018-2019). Les 72 conseils scolaires se répartissent comme suit : 31 conseils publics anglophones, 29 conseils catholiques anglophones, 4 conseils publics francophones et 8 conseils catholiques francophones. Collectivement, le système compte environ 4 000 écoles (4 590 en 2016-2017), environ 117 000 enseignants, à l'exclusion des enseignants occasionnels de longue durée (113 600 en 2016-2017) et environ 7 400 administrateurs (7 300 en 2016-2017).

La province partage la responsabilité du financement des conseils scolaires avec les municipalités. Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le Ministère et les municipalités ont versé aux conseils un total combiné de 25 milliards de dollars (23 milliards en 2016-2017) en financement de fonctionnement.

En ce qui concerne la surveillance de l'utilisation des fonds de fonctionnement par les conseils scolaires, le Ministère doit élaborer et appliquer une politique de financement des conseils.

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons indiqué que le Ministère recevait des conseils scolaires une foule de renseignements qu'il utilisait pour surveiller leur situation financière et le rendement des élèves. Nous avons constaté que le Ministère avait mis en place des processus pour vérifier les données financières qui lui étaient transmises par voie électronique.

Toutefois, nous avons conclu que le Ministère devait améliorer sa surveillance des conseils à

certaines égards. Tout particulièrement, nous avons remarqué que le Ministère ne s'assurait pas que les élèves éprouvant des besoins semblables recevaient le même niveau de soutien, quel que soit leur lieu de résidence dans la province. Nous avons également remarqué que le Ministère accordait aux conseils une marge de manoeuvre considérable dans l'affectation des fonds destinés à des priorités éducatives particulières.

Nous avons principalement constaté ce qui suit :

- En 2002, un groupe de travail indépendant a examiné la formule complexe que le Ministère emploie pour déterminer le financement des conseils scolaires. Le groupe de travail a recommandé au Ministère de revoir et de mettre à jour annuellement les repères utilisés dans la formule et d'effectuer un examen général approfondi de la formule aux cinq ans. Quinze ans plus tard, le Ministère n'avait pas commandé un autre examen indépendant de la formule de financement.
- Les subventions pour des priorités éducatives particulières ne sont pas toujours attribuées en fonction des besoins réels des élèves. Par exemple, la moitié du financement de l'éducation de l'enfance en difficulté est octroyée en fonction de l'effectif quotidien moyen d'un conseil scolaire, au lieu du nombre d'élèves bénéficiaires des programmes et services d'éducation de l'enfance en difficulté. Nous avons conclu que si le Ministère avait octroyé la moitié du financement de l'éducation de l'enfance en difficulté en fonction du nombre réel d'élèves bénéficiaires des programmes et services d'éducation de l'enfance en difficulté, un montant de 111 millions de dollars aurait été réparti différemment entre les conseils.
- Le Ministère ne s'assurait pas que les fonds destinés à des priorités éducatives particulières étaient engagés aux fins prévues. En 2016-2017, seulement 35 % des 10,9 milliards de dollars affectés à des fins particulières étaient réservés. Sauf dans le

cas des fonds réservés, le Ministère n'exigeait pas des conseils scolaires qu'ils indiquent comment chacune des subventions reçues pour les besoins des élèves avait été utilisée, même si ces subventions avaient été octroyées à des fins précises.

- Le Ministère ne comparait pas et n'analysait pas les dépenses réelles des conseils scolaires par élève ou par école. Notre analyse avait révélé d'importantes variations dans les dépenses par élève et par région, et aussi entre les conseils scolaires d'une même région. Une telle analyse aurait pu aider le Ministère à repérer les conseils au fonctionnement inefficace ou les aspects méritant un examen plus poussé.
- Depuis au moins l'année scolaire 2008-2009, les résultats en mathématiques des élèves des 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années et les résultats en mathématiques appliquées des élèves de 9<sup>e</sup> année étaient inférieurs à la norme provinciale. Parmi les causes profondes de ce rendement insatisfaisant issues des consultations du Ministère, mentionnons le besoin d'une meilleure connaissance du programme de mathématiques de la part des enseignants, et des stratégies d'enseignement et méthodes d'évaluation efficaces.
- Le montant du financement accordé à chaque conseil scolaire était fondé dans une grande mesure sur le nombre total d'élèves. Or, cet effectif représentait seulement 6 % des écoles – 3 % des écoles primaires et 18 % des écoles secondaires – au cours de la période de six ans comprise entre 2011 et 2016.

Nous avons formulé 15 recommandations préconisant 23 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mai et juin 2019. Nous avons reçu du ministère de l'Éducation et du ministère des Finances une déclaration écrite selon laquelle, au 8 novembre 2019, ils nous avaient fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations formulées dans notre audit de 2017. L'état de chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

### La formule de financement ne répond pas aux besoins des élèves

#### Recommandation 1

*Pour faire en sorte que les fonds soient alloués de manière à aider les conseils scolaires à offrir une éducation de grande qualité à tous les élèves, le ministère de l'Éducation doit :*

- *effectuer un examen détaillé externe de la formule de financement, y compris de l'ensemble des allocations de subvention et des repères, comme l'a recommandé le Groupe d'étude sur l'égalité en matière d'éducation en 2002;*  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le dernier examen externe exhaustif de la formule de financement des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) remontait à 2002. Depuis 2013, le Ministère menait un processus de consultation annuelle des intervenants pour mettre à jour la formule de financement des SBE, mais ces consultations ne remplaçaient pas un examen complet et détaillé.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait poursuivi son processus de consultation annuelle des intervenants, mais qu'il

n'avait pas entrepris d'examen externe approfondi comme nous l'avions recommandé.

- *examiner régulièrement la formule et mettre à jour tous les repères afin de refléter les changements dans les caractéristiques sociodémographiques et les conditions socioéconomiques dans la province;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les repères utilisés dans la formule de financement des SBE étaient souvent désuets.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait apporté des changements à de nombreux repères pour l'année scolaire 2018-2019.

- *utiliser les données de recensement les plus récentes disponibles au moment de déterminer les allocations des subventions.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le printemps 2020.**

#### Détails

Il est ressorti de notre audit de 2017 que les données de recensement utilisées par le Ministère pour déterminer les allocations des subventions remontaient à plus de 10 ans, même si des données de recensement plus à jour étaient disponibles. Comme le profil démographique de l'Ontario a changé depuis la collecte des anciennes données, il existe un risque que les subventions ne soient pas distribuées de façon juste et équitable aux élèves qui en ont le plus besoin. Dans son Document technique 2016-2017, qui décrit la façon dont les composantes des SBE sont déterminées pour chaque conseil scolaire, le Ministère annonçait le début d'une mise à jour progressive sur trois ans des données de recensement.

Au moment de notre suivi, nous avons examiné le Document technique 2019-2020 et nous avons noté que certaines subventions ou certains volets des subventions avaient été mis à jour avec les données du recensement de 2016 ou de 2011.

Toutefois, nous avons également remarqué que deux subventions, l'Allocation au titre du volet Démographie de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage et l'Allocation pour la sécurité et la tolérance dans les écoles, étaient fondées sur les données du recensement de 2006. Le Ministère nous a dit qu'il n'utilisait pas de données de recensement plus récentes parce qu'elles créeraient des fluctuations importantes du financement des conseils scolaires, et qu'une analyse plus approfondie des répercussions ainsi qu'une planification étaient nécessaires. Le Ministère a déclaré qu'il envisagerait de mettre à jour les données de recensement dans le cadre du processus de planification pour l'année scolaire 2020-2021.

### Recommandation 2

*Pour assurer une répartition plus équitable des fonds et faire en sorte que les fonds répondent aux besoins réels pour lesquels ils étaient prévus, le ministère de l'Éducation doit vérifier si le montant des subventions à des fins particulières ou visant à répondre aux besoins d'un groupe d'élèves particulier permet d'atteindre cet objectif.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que certaines subventions étaient attribuées d'une manière qui ne tenait pas compte du nombre d'élèves par conseil scolaire qui avaient le besoin particulier visé par la subvention. Plus précisément, la moitié des fonds pour l'éducation de l'enfance en difficulté était accordée en fonction de l'effectif étudiant quotidien moyen d'un conseil scolaire plutôt que du nombre d'élèves bénéficiaires des programmes et services d'éducation de l'enfance en difficulté. De même, la plus grande partie du financement au titre de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage à l'intention des élèves à risque était fondée principalement sur les données socioéconomiques du recensement de 2006. Ces données identifiaient les élèves qui étaient issus de ménages à faible revenu, qui avaient

récemment immigré au Canada, qui étaient élevés par un parent seul, ou dont les parents n'avaient pas de diplôme d'études secondaires. De plus, les élèves ainsi identifiés dans les données du recensement de 2006 n'auraient pas tous nécessairement besoin des soutiens et des ressources supplémentaires fournis par cette subvention.

Lors de notre suivi de cette année, nous avons constaté que le Ministère n'avait toujours pas modifié la formule employée pour répartir entre les conseils scolaires le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage.

## Le Ministère ne s'assure pas que les fonds pour les priorités éducatives particulières sont engagés comme prévu

### Recommandation 3

*Afin d'assurer la répartition proportionnelle du financement en fonction des besoins des conseils scolaires, le ministère de l'Éducation doit :*

- *déterminer dans quelle mesure les conseils scolaires engagent aux fins prévues les fonds pour les priorités éducatives particulières (comme les soutiens pour les élèves autochtones et ceux inscrits en anglais langue seconde) et, lorsqu'il constate d'importants écarts, faire un suivi auprès des conseils pour obtenir une explication des écarts et s'assurer de la concordance entre le financement et les besoins réels;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons mentionné que la moitié des SBE versées aux conseils scolaires étaient classées comme subventions à des fins particulières (10,9 milliards de dollars en 2016-2017), mais que seulement 35 % de ce montant étaient réservés à des fins déterminées ou pour des groupes particuliers d'élèves. En outre, nous avons constaté que le Ministère n'était pas en

mesure de déterminer si les conseils dépensaient aux fins prévues les fonds réservés à des fins particulières, car ils déclaraient leurs dépenses par type de dépenses (p. ex., enseignement, administration, locaux, etc.) plutôt que par source de financement mentionnée dans l'allocation (p. ex., subvention pour l'enseignement de l'anglais langue seconde [ALS] et subvention pour le transport des élèves entre l'école et le domicile).

Au moment de notre suivi, le Ministère a déclaré qu'il revenait aux conseils scolaires de déterminer le niveau de soutien dont les élèves ont besoin, y compris les élèves des programmes d'ALS et les élèves autochtones. Il a toutefois ajouté qu'il s'employait à déterminer s'il y avait lieu de procéder à une analyse plus poussée afin d'évaluer la mesure dans laquelle les conseils dépensaient les fonds réservés à des priorités éducatives particulières comme prévu.

- *concevoir et appliquer des méthodes de validation pour vérifier l'utilisation des fonds réservés.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons fait remarquer que le Ministère exigeait des conseils scolaires qu'ils déclarent une quantité considérable de renseignements financiers détaillés au sujet de certaines subventions à fin déterminée. Toutefois, le Ministère n'a ni validé ni audité ces dépenses pour s'assurer qu'elles étaient utilisées aux fins prévues. En outre, bien que les conseils aient soumis des états financiers audités, le Ministère n'a pu obtenir d'assurance quant à l'utilisation des fonds réservés, car les états financiers n'étaient pas préparés selon la comptabilité par fonds (c'est-à-dire en regroupant les dépenses en fonction d'une fin précise ou d'un financement réservé).

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas pris de mesures pour donner suite à cette recommandation. Il s'est contenté de comparer le montant affecté à un conseil scolaire au montant déclaré comme dépensé par ce conseil. Le Ministère nous a informés qu'il considérait qu'un

nouveau processus d'examen n'était pas nécessaire puisque, sur une base individuelle, le financement accordé au titre de chaque subvention à fin déterminée représente un faible pourcentage du montant total des SBE. Nous continuons de croire que cette recommandation devrait être mise en oeuvre, car le montant des fonds réservés demeure important (3,8 milliards de dollars en 2016-2017).

#### Recommandation 4

*Afin de réduire son propre fardeau administratif et celui des conseils scolaires, le ministère de l'Éducation doit :*

- *examiner régulièrement les programmes de subventions financés au titre de la Subvention pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et, lorsqu'il est prévu que le financement se prolonge au-delà du court terme, intégrer le financement aux Subventions pour les besoins des élèves;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les fonds versés aux conseils scolaires dans le cadre d'ententes de paiement de transfert, qui devaient être temporaires, étaient souvent utilisés à long terme au lieu d'être intégrés aux SBE. Par exemple, nous avons remarqué que 18 programmes de subventions APE avaient été financés au moyen de paiements de transfert depuis au moins 7 ans.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que 13 des 18 programmes étaient toujours financés aux termes d'ententes de paiement de transfert en 2018-2019.

Le Ministère nous a informés qu'un nouveau fonds, appelé Fonds des priorités et des partenariats, remplacerait les subventions APE à compter de l'année scolaire 2019-2020. Il a déclaré que les programmes ou initiatives à financer devaient être fondés sur des données probantes et axés sur les résultats. De plus, le financement serait



rationalisé et limité dans le temps, il ferait l'objet d'une évaluation et d'un examen annuels par le Ministère, et son utilisation devrait être justifiée.

- mener à terme le projet pour transformer l'administration financière, la gestion des marchés et le processus de rapports portant sur le financement considéré comme nécessaire et versé en paiements de transfert au titre des subventions APE.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère utilisait deux fois plus de ressources pour administrer les paiements de transfert au titre des subventions APE que pour gérer les SBE, alors que les subventions APE représentaient moins de 1 % du financement total qu'il versait aux conseils scolaires. Au moment de notre audit, 14 directions participaient à l'administration des subventions APE, et le Ministère s'employait à établir un processus administratif unique pour ces subventions avant 2019.

Comme il est mentionné plus haut, le Ministère a lancé le Fonds des priorités et des partenariats au cours de l'année scolaire 2019-2020. De plus, le financement serait rationalisé et limité dans le temps, il ferait l'objet d'une évaluation et d'un examen annuels par le Ministère, et son utilisation devrait être justifiée.

### **Le Ministère ne sait pas si les fonds supplémentaires consentis pour certains élèves produisent les résultats attendus**

#### Recommandation 5

Pour améliorer les résultats en mathématiques des élèves, le ministère de l'Éducation doit :

- évaluer l'efficacité de sa stratégie de mathématiques de 2016 et prendre

*des mesures correctives lorsqu'aucune amélioration n'est observée;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons signalé que les résultats en mathématiques des élèves des 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années et en mathématiques appliquées des élèves de 9<sup>e</sup> année étaient inférieurs à la norme depuis au moins 2008-2009. En septembre 2016, le Ministère a annoncé une stratégie triennale de 60 millions de dollars pour aider les élèves à obtenir de meilleurs résultats en mathématiques.

Lors de notre suivi, nous avons découvert que le Ministère avait commandé une étude pour évaluer la conception, la mise en oeuvre, les processus et les résultats préliminaires de cette stratégie triennale pour l'amélioration des résultats en mathématiques, qui avait été lancée en 2016. Toutefois, en raison d'un changement d'orientation gouvernementale, l'évaluation n'a pas été achevée. Un rapport d'évaluation provisoire a été publié en janvier 2018, et les résultats d'un examen de la documentation ont été rendus publics en septembre 2017. Le Ministère a indiqué qu'il utiliserait les recommandations du rapport provisoire et l'étude documentaire pour éclairer l'élaboration d'une nouvelle stratégie quadriennale pour l'amélioration des résultats en mathématiques, qu'il s'attendait à lancer au cours de l'année scolaire 2019-2020.

En mars 2019, le Ministère a publié des parties d'une nouvelle stratégie quadriennale, mais il n'avait pas publié la stratégie complète au moment de notre suivi.

- évaluer les coûts et les avantages liés à l'enseignement des mathématiques par un enseignant ayant des compétences dans cette matière pour les élèves de niveau primaire.

**État : En voie de mise en oeuvre avant le printemps 2020.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons noté que les écoles primaires employaient des enseignants spécialistes d'une matière donnée, comme le français, l'éducation physique et la musique, mais qu'elles ne le faisaient généralement pas pour les mathématiques. Il serait utile d'avoir des enseignants spécialisés en mathématiques qui auraient une meilleure connaissance du programme d'études en mathématiques et des stratégies d'enseignement efficaces dans cette matière.

Au moment de notre suivi, le gouvernement avait adopté un projet de loi exigeant que tous les nouveaux enseignants qui s'inscriront à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à partir du printemps 2020 réussissent un test de connaissances en mathématiques avant de commencer à enseigner. (Cette exigence ne s'applique pas aux éducateurs qui enseignaient avant le printemps 2020.)

Le Ministère avait également versé des subventions totalisant 7,7 millions de dollars à plus de 15 000 enseignants pour qu'ils acquièrent des qualifications supplémentaires en mathématiques entre 2014 et 2018. Parmi ceux qui ont obtenu des qualifications supplémentaires en mathématiques en 2017-2018, environ 80 % étaient des enseignants au primaire. Le Ministère nous a informés qu'il s'attendait à continuer d'offrir des incitatifs aux enseignants des niveaux intermédiaires pour qu'ils obtiennent des qualifications supplémentaires en mathématiques.

### Recommandation 6

*Pour mieux comprendre les facteurs de coûts, le ministère de l'Éducation doit analyser régulièrement les coûts engagés par les conseils scolaires individuels qui présentent des caractéristiques similaires, afin de déterminer les domaines où effectuer des compressions budgétaires ou un examen des dépenses.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère ne cherchait pas à comparer ni à analyser les dépenses des conseils scolaires sur une base unitaire (p. ex., par élève ou par école), même lorsque les conseils présentaient des caractéristiques similaires (p. ex., un conseil public et un conseil catholique servant le même district) ou servaient les mêmes segments démographiques (p. ex., les conseils des régions principalement rurales).

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés que, depuis l'exercice 2018-2019, son évaluation de la santé financière des conseils scolaires comprend un examen du coût par élève pour les conseils coïncidents, une comparaison de l'excédent ou du déficit accumulé et des résultats de l'OQRE, mais seulement dans les cas où le conseil est considéré comme présentant un risque moyen ou élevé de déficit accumulé. Le Ministère a confirmé qu'en 2018-2019, des comparaisons de coûts des conseils coïncidents n'ont été effectuées que pour 13 conseils. Au moment de notre suivi, le Ministère ne prévoyait pas étendre ce type d'examen à tous les conseils scolaires. Nous continuons de croire que le Ministère devrait comparer régulièrement les coûts de tous les conseils ayant des caractéristiques similaires afin de repérer les dépenses qui pourraient justifier un examen plus détaillé.

### **Le nombre de congés de maladie des employés des conseils scolaires a augmenté de 29 % au cours des cinq dernières années**

#### Recommandation 7

*Pour réduire la hausse du nombre de congés de maladie que prennent les employés des conseils scolaires, le ministère de l'Éducation doit veiller à ce que les conseils élaborent et mettent en oeuvre des programmes efficaces d'encouragement à l'assiduité.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons signalé qu'une étude menée auprès de 56 conseils scolaires avait révélé que le nombre de jours de congé de maladie des employés avait augmenté de 29 % sur 5 années scolaires, passant d'une moyenne de 9 jours en 2011-2012 à 11,6 jours en 2015-2016. D'après l'étude, le nombre moyen de congés de maladie a augmenté à l'échelle de la province dans chaque groupe d'employés, dont les enseignants, les gardiens, les aides-enseignants et les éducateurs de la petite enfance.

En août 2017, le personnel du Ministère a assisté à la séance sur l'absentéisme des employés offerte par le Conseil ontarien des directions de l'éducation. Durant la séance, les participants ont évalué les principales causes de l'absentéisme dans les écoles et les stratégies d'atténuation connexes, et ils ont prévu et priorisé des mesures pour régler le problème. Parmi les mesures possibles cernées par les participants, mentionnons :

- la création d'un groupe consultatif sur l'absentéisme chargé d'assurer la liaison avec le Ministère et de lui fournir une orientation;
- une initiative de renforcement de la « confiance » visant à favoriser la communication et à accroître l'empathie entre les parents, les enseignants et les directeurs d'école;
- un projet d'analyse et de recherche afin de mieux comprendre les intervenants ainsi que les causes profondes de l'absentéisme et les facteurs qui y sont associés.

Lors de notre suivi, le Ministère n'avait pas effectué de suivi auprès du Conseil pour déterminer l'état d'avancement ou les progrès réalisés au chapitre de la mise en oeuvre des principales mesures cernées. Le Ministère nous a toutefois informés qu'il avait retenu les services d'une entreprise pour recueillir, examiner et valider les données sur les congés de maladie des conseils scolaires afin d'appuyer les discussions dans le cadre de l'actuelle ronde de négociation.

## Le Ministère impose un moratoire sur la fermeture d'écoles

### Recommandation 8

*Pour disposer du niveau d'infrastructure matérielle requis afin de répondre aux besoins courants et futurs, le ministère de l'Éducation doit achever son examen du processus que suivent les conseils scolaires qui envisagent de fermer des écoles, et travailler avec les conseils pour répondre aux questions soulevées durant l'examen.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Notre audit de 2017 avait révélé que 13 % des écoles de l'Ontario fonctionnaient à moins de 50 % de leur capacité. Des écoles étaient sous-utilisées dans toutes les régions, aux niveaux primaire et secondaire. L'évaluation de l'état matériel des écoles de la province, que le Ministère a menée entre 2011 et 2015, a révélé que des réparations de 15,2 milliards de dollars étaient nécessaires d'ici 2020. Le Ministère a également constaté qu'il coûterait plus cher de réparer certains établissements scolaires que de les remplacer.

Dans le cadre du Programme d'immobilisations pour le regroupement scolaire, des fonds ont été mis à la disposition des conseils scolaires pour qu'ils gèrent plus efficacement leurs locaux en procédant à des fermetures, à des regroupements ou à de nouvelles constructions. En juin 2017, le Ministère a annoncé des plans de remaniement du processus utilisé par les conseils qui envisagent de fermer des écoles, afin de régler les problèmes soulevés lors des séances de mobilisation tenues dans 10 collectivités rurales et du Nord.

Depuis notre audit, le Ministère a mené des consultations auprès du secteur de l'éducation, des municipalités, des groupes communautaires et des élèves au sujet de sa Ligne directrice relative à l'examen portant sur les installations destinées aux élèves. Les commentaires reçus indiquaient la nécessité d'accroître la transparence et l'uniformité du processus d'examen des installations destinées aux élèves à l'échelle de la province, et de donner

au public plus d'occasions de formuler des commentaires.

En avril 2018, le Ministère a publié une ligne directrice révisée, qui prévoyait des délais minimaux plus longs et un plus grand nombre de réunions publiques afin d'accroître les possibilités de rétroaction du public. Les révisions comprenaient également des exigences minimales accrues en matière d'information pour que les conseils communiquent davantage de renseignements à leurs collectivités. Le Ministère s'est également engagé à élaborer des modèles pour les documents clés afin d'assurer l'uniformité du processus dans toute la province.

Bien qu'une version révisée de la Ligne directrice relative à l'examen portant sur les installations destinées aux élèves ait été publiée en avril 2018, le Ministère nous a informés qu'il avait demandé aux conseils scolaires de ne pas entreprendre de nouvel examen des installations destinées aux élèves (sauf s'il s'agit d'une école à usage conjoint) avant de recevoir d'autres directives. Le gouvernement actuel s'est engagé à maintenir le moratoire sur les fermetures d'écoles jusqu'à la fin du processus d'examen des fermetures. Le Ministère nous a informés qu'il n'y avait pas de calendrier d'achèvement.

## Les audits de l'effectif étudiant ne permettent pas de confirmer l'exactitude du nombre d'inscriptions déclaré

### Recommandation 9

*Pour améliorer la fiabilité des données sur l'effectif étudiant utilisées pour calculer les Subventions pour les besoins des élèves qui sont accordées aux conseils scolaires, le ministère de l'Éducation doit :*

- *établir des méthodes précises pour vérifier l'effectif étudiant qui comprennent un audit des données d'inscription de groupes d'élèves particuliers qui sont utilisées pour calculer le financement, notamment les élèves autochtones*

*et les bénéficiaires des programmes ou services d'éducation de l'enfance en difficulté;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère ne vérifiait pas l'effectif de tous les groupes d'élèves, comme ceux qui bénéficient des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté, les élèves des programmes de langues ou d'études autochtones et les élèves des programmes d'enseignement en langue française, pour calculer le financement.

Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il n'étendrait pas ses procédures d'audit de l'effectif aux élèves autochtones parce que le financement affecté aux programmes d'enseignement en langues autochtones ne représentait que 0,3 % (ou 10,5 millions de dollars) du financement des Subventions pour les besoins des élèves de 2018-2019, et qu'il ne satisfaisait donc pas à l'approche fondée sur le risque qu'il avait adoptée. Le Ministère a ajouté qu'il n'auditerait pas le nombre d'élèves bénéficiaires des programmes et services d'éducation de l'enfance en difficulté parce que ces chiffres déterminent la façon dont les fonds peuvent être dépensés plutôt que le niveau de financement octroyé à un conseil scolaire (une grande partie du financement pour l'éducation de l'enfance en difficulté repose sur l'effectif quotidien moyen du conseil scolaire dans son ensemble).

Le Ministère nous a également informés qu'il comptait sur les examens indépendants effectués par les auditeurs externes des conseils scolaires pour effectuer cette évaluation. Toutefois, la vérification des données d'inscription par les auditeurs externes n'est pas aussi exhaustive que celle du Ministère et elle ne couvre pas tous les programmes ou conseils scolaires. Comme nous le mentionnions dans notre rapport d'audit de 2017, 61 % des conseils qui ont répondu à notre sondage ont affirmé que leurs auditeurs externes effectuaient certaines procédures de vérification de leurs données d'inscription, mais qu'ils

n'émettaient pas d'opinions et ne produisaient pas de rapports d'audit distincts. De plus, les conseils ont confirmé que les procédures utilisées par les auditeurs externes n'étaient pas aussi poussées que celles du Ministère.

Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.

- *évaluer les coûts et les avantages pour les conseils scolaires s'il exigeait qu'ils fassent appel à un auditeur externe pour effectuer les audits annuels de l'effectif.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 avait révélé que le montant du financement accordé à chaque conseil scolaire reposait en grande partie sur l'effectif étudiant total, mais que le Ministère avait vérifié l'effectif de seulement 12 % des conseils scolaires et de moins de 1 % des écoles en 2016.

Dans son plan d'audit de l'effectif de 2019, publié en février 2019, le Ministère a déclaré qu'il évaluait encore les avantages du processus qui consiste à exiger que les conseils confient les audits de l'effectif à leurs auditeurs externes.

#### Recommandation 10

*Pour corriger les erreurs commises dans les audits de l'effectif étudiant et atténuer le risque d'erreur à l'avenir, le ministère de l'Éducation doit faire un suivi auprès des conseils scolaires pour s'assurer qu'ils mettent en oeuvre les recommandations découlant des audits.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que le Ministère ne vérifiait pas si les conseils scolaires avaient mis en oeuvre les recommandations découlant de ses audits de l'effectif étudiant ou effectuaient un suivi à cet égard.

Durant notre suivi, nous avons constaté que le Ministère s'était engagé dans son plan d'audit pour 2019 à effectuer des audits de suivi pour les

conseils ayant fait l'objet de constatations d'audit. Le plan d'audit indiquait que neuf conseils scolaires devaient faire l'objet d'un audit de suivi, mais qu'un seul avait besoin d'une visite sur le terrain. Cinq des audits de suivi ont été effectués au cours du cycle d'audit du printemps 2019 et les quatre autres étaient en cours au moment de notre audit de suivi.

## Il arrive souvent que le Ministère ne fasse pas de suivi après avoir relevé des lacunes

#### Recommandation 11

*Pour que les conseils scolaires adoptent les pratiques exemplaires définies dans les examens opérationnels, le Ministère doit faire un suivi auprès d'eux pour déterminer l'état de la mise en oeuvre des recommandations principales formulées lors de leur examen et collaborer avec les conseils à la mise en place de ces pratiques lorsqu'ils ne l'ont pas encore fait.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons mentionné que le Ministère avait commandé des examens de toutes les activités des conseils scolaires entre 2008 et 2011. Il ne savait toutefois pas si toutes les recommandations découlant des examens avaient été mises en oeuvre, car les équipes d'examen avaient effectué le suivi de seulement certaines des recommandations.

Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés que des examens opérationnels visant à évaluer l'adoption de pratiques exemplaires dans l'ensemble du secteur avaient été entrepris il y a plus de 10 ans, mais que les attentes envers les conseils avaient évolué au fil du temps.

Dans le plus récent budget de l'Ontario, publié en avril 2019, le gouvernement a annoncé que le Ministère entreprendrait un examen minutieux de la manière dont les conseils scolaires peuvent mener leurs activités de la façon la plus efficiente possible pour mieux servir les élèves et leurs parents, tout en veillant à leur propre viabilité à

long terme. Ce processus serait lancé par la création d'un groupe de travail ministériel. Lorsque nous avons effectué notre suivi, le Ministère ne disposait d'aucune information sur la date de création du groupe de travail et sur la date de l'examen.

### Recommandation 12

*Lorsqu'il détermine que les paiements de transfert constituent l'instrument optimal pour financer un programme, le Ministère doit mettre en place un processus pour s'assurer que les exigences en matière de rapport sont satisfaites et si elles ne le sont pas, il ne doit pas verser de financement supplémentaire l'année suivante.*

**État : En voie de mise en oeuvre pour l'année scolaire 2021-2022.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que, dans 30 % des dossiers examinés, les rapports exigés par les conseils scolaires sur les fonds versés dans le cadre des ententes de paiement de transfert étaient incomplets. Le Ministère n'avait pas effectué de suivi auprès des conseils concernant les renseignements manquants, de sorte qu'il ne savait pas si les fonds avaient été dépensés comme prévu.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il avait créé un système de TI infonuagique, appelé Système d'administration des ententes de programme, pour répondre aux besoins du Ministère et des bénéficiaires de paiements de transfert en matière de rapports. Le Ministère s'attend à ce que le système aide à réduire le fardeau administratif et à améliorer l'efficacité opérationnelle, la transparence et la responsabilisation. Il a indiqué que certains programmes de paiements de transfert avaient commencé à utiliser le système en 2018-2019.

Le Ministère a ajouté qu'une équipe avait été mise sur pied pour élaborer un cadre de responsabilisation fondée sur des données probantes afin de faciliter l'utilisation efficace et efficiente des fonds versés en dehors des SBE dans le cadre d'ententes de paiement de transfert et de

permettre au personnel du Ministère de mieux mesurer l'impact global des activités financées sur les principaux objectifs du Ministère.

Le Ministère nous a informés qu'il avait l'intention de faire en sorte que le système de TI et le cadre soient pleinement mis en oeuvre à temps pour la prochaine ronde de paiements de transfert en 2021-2022.

## Préoccupations soulevées au sujet des exigences relatives à l'effectif des classes

### Recommandation 13

*Pour maintenir l'effectif des classes durant toute l'année scolaire et non seulement aux dates de présentation des rapports, le ministère de l'Éducation doit :*

- *informer les conseils scolaires que les plafonds de l'effectif des classes doivent être respectés durant toute l'année scolaire et non seulement aux dates de présentation des rapports;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que ni le Ministère ni les conseils scolaires n'appliquaient les restrictions relatives à la taille des classes stipulées dans les règlements durant toute l'année scolaire. Quatre conseils que nous avons visités interprétaient les restrictions relatives à la taille des classes comme signifiant que, pour se conformer au règlement, ils n'avaient qu'à respecter les restrictions à la date de rapport (une fois par année pour les écoles élémentaires et deux fois par année pour les écoles secondaires).

En septembre 2019, le Ministère a envoyé une note de service à tous les conseils scolaires pour leur rappeler [traduction] « de s'employer activement à respecter le plafonnement de l'effectif étudiant durant toute l'année scolaire, tout en se souciant de l'intérêt supérieur des élèves. Dans les cas où des changements importants sont apportés à l'effectif des classes, les conseils scolaires doivent

déterminer s'il y a lieu de fournir des sections supplémentaires et être en mesure de fournir des documents sur les changements, au besoin. »

- *vérifier l'effectif des classes dans des écoles choisies à différents moments de l'année scolaire.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation parce qu'il a constaté dans son audit de 2017 de la gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires que les conseils scolaires examinés n'ont pas respecté les règlements sur l'effectif des classes pendant toute l'année. Ils se conformaient aux règlements sur l'effectif des classes à la date précisée dans les règlements, le 30 septembre, mais pas à d'autres moments.**

#### Détails

Le Ministère nous a informés qu'il ne mettrait pas en oeuvre cette recommandation afin d'éviter les perturbations qui pourraient découler de la réorganisation des salles de classe à plusieurs reprises durant l'année scolaire pour répondre aux besoins des élèves entrants et sortants. Le Ministère a déclaré qu'il encourageait les conseils à tenir à jour des documents sur les changements apportés à la taille des classes après la date du dénombrement.

#### Recommandation 14

*Pour que tous les élèves de la province bénéficient de classes de plus petite taille, le ministère de l'Éducation doit évaluer les coûts et les avantages du plafonnement de l'effectif des classes de la 4<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année, comme c'est le cas du jardin d'enfants et des classes de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> année, afin de plafonner intégralement l'effectif moyen des classes.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit a révélé que depuis l'année scolaire 2017-2018, seuls les programmes d'apprentissage des jeunes enfants à temps plein et les classes de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> année étaient visés par un plafond

réglementaire. Pour toutes les autres classes (de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année et de niveau secondaire), les conseils scolaires devaient respecter un effectif moyen. Cela signifie que les élèves ne bénéficieraient pas tous de classes de plus petite taille.

En janvier 2019, le Ministère a commencé à consulter les intervenants pour obtenir leurs opinions sur les plafonds rigides par rapport à l'effectif moyen des classes, et il a examiné les exigences relatives à l'effectif des classes dans les autres provinces. Dans son analyse, le Ministère n'a pas examiné les données empiriques concernant l'effet des différentes tailles de classe sur le rendement des élèves. Le Ministère a annoncé des changements proposés concernant l'effectif des classes en mars 2019. Les changements proposés n'ont pas eu pour effet de plafonner la taille des classes de tous les niveaux, mais plutôt d'augmenter l'effectif moyen des classes de la 4<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Pour les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année, l'effectif moyen des classes financées est passé de 23,84 à 24,5. Pour les élèves de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année, l'effectif moyen des classes financées est passé de 22 à 28. Le Ministère a estimé que les modifications proposées de l'effectif des classes entraîneraient une diminution du total des SBE de 0,4 % pour l'année scolaire 2019-2020 et de 1 % pour l'année scolaire 2020-2021, comparativement au niveau de financement fourni pour l'année scolaire 2018-2019.

Après la diffusion des changements proposés, le Ministère a demandé au secteur de l'éducation de formuler des commentaires supplémentaires afin d'évaluer plus à fond les coûts et les avantages. Les commentaires devaient être remis au plus tard le 31 mai 2019. Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas résumé cette dernière série de commentaires.

#### Recommandation 15

*Pour simplifier les processus administratifs utilisés pour verser les impôts fonciers scolaires aux conseils scolaires et pour s'assurer que tous les impôts fonciers*

scolaires recueillis auprès des contribuables sont versés, le ministère des Finances doit :

- *évaluer si la perception centralisée des impôts fonciers scolaires et leur répartition sous forme de Subventions pour les besoins des élèves procureraient un avantage au ministère de l'Éducation;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons souligné qu'une partie des SBE versées aux conseils scolaires provenait des impôts fonciers scolaires (IFS) perçus par les municipalités et remis directement aux conseils. Le Ministère n'avait toutefois aucun moyen de vérifier l'exactitude du montant des IFS que les municipalités versaient aux conseils. En outre, le processus de perception et de distribution était lourd, plus de 400 municipalités versant des fonds à quatre types de conseils scolaires, 4 fois par année.

Au moment de notre suivi, le ministère des Finances nous a informés qu'il avait commencé à évaluer les avantages de centraliser la remise des IFS aux municipalités, mais qu'il ferait une analyse plus détaillée des coûts et avantages après la mise en place de mesures de surveillance visant à vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des IFS reçus par les conseils. Ces mesures comprennent des améliorations proposées au Service en ligne d'analyse de l'impôt foncier (SLAIF). Le SLAIF est un outil centralisé de planification budgétaire et un système de comptabilité des impôts fonciers pour les municipalités de l'Ontario. Le Ministère nous a informés qu'il collaborait avec le concepteur

du système pour intégrer un nouvel outil d'IFS dans le système. Cet outil comprendrait toutes les évaluations des IFS et les données fiscales de chaque municipalité, et il permettrait au Ministère de suivre les transferts entre les contribuables, les municipalités et les conseils scolaires.

Par ailleurs, en juin 2019, le Ministère a approuvé un projet pilote de 18 mois pour effectuer une analyse visant à déterminer si tous les revenus tirés des impôts fonciers perçus auprès des contribuables sont transmis aux conseils scolaires. Le projet, qui débutera à la fin de l'automne, devrait porter sur les échanges entre les contribuables et les municipalités et entre les municipalités et les conseils scolaires. Le projet pilote devrait nécessiter sept équivalents temps plein et coûter un million de dollars. Les résultats du projet pilote devraient éclairer la décision du Ministère quant à savoir s'il serait avantageux de centraliser la perception des IFS au nom du ministère de l'Éducation pour qu'ils soient distribués au moyen des Subventions pour les besoins des élèves.

- *adopter des méthodes pour vérifier l'exactitude et l'intégralité du versement des impôts fonciers scolaires.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2021.**

#### Détails

Comme il est mentionné plus haut, le ministère des Finances a entrepris un projet pilote pour déterminer si tous les revenus tirés des impôts fonciers perçus auprès des contribuables sont transmis aux conseils scolaires. Le projet pilote devrait débuter à la fin de l'automne et être entièrement opérationnel d'ici mai 2021.



# Programmes publics de médicaments de l'Ontario

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.09 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2	1	1			
Recommandation 2	2	2				
Recommandation 3	3	2	1			
Recommandation 4	1	1				
Recommandation 5	4		4			
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	2			2		
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	1		1			
Recommandation 10	2		2			
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au 28 juin 2019, le ministère de la Santé (le Ministère, auparavant appelé ministère de la Santé et des Soins de longue durée) avait pleinement mis en oeuvre 30 % des mesures que nous avons recommandées dans la **Section 3.09** de notre *Rapport annuel 2017*. Le Ministère avait réalisé

des progrès dans la mise en oeuvre d'une tranche supplémentaire de 60 % des recommandations.

Le Ministère avait pleinement mis en oeuvre des recommandations comme celle de collaborer avec d'autres administrations par l'entremise de l'Alliance pancanadienne pharmaceutique dans le but de négocier un meilleur cadre de tarification dégressive pour les médicaments génériques et de rationaliser les processus du Programme d'accès exceptionnel (le Programme) afin d'atteindre

systématiquement les délais de réponse cibles pour toutes les demandes. Par exemple, depuis notre dernier audit en 2018, l'Alliance pancanadienne pharmaceutique (APP) a négocié des économies supplémentaires sur les médicaments génériques avec l'Association canadienne du médicament générique (l'Association). L'APP regroupe les régimes de médicaments des provinces (y compris l'Ontario), des territoires et du gouvernement fédéral afin de négocier les prix des médicaments couverts par les régimes publics. L'Association représente les entreprises qui produisent des médicaments d'ordonnance génériques. Le 1<sup>er</sup> avril 2018, l'APP et l'Association ont lancé une initiative d'établissement des prix. Selon un rapport d'analyse de l'initiative par le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés, en décembre 2018, les prix des médicaments génériques au Canada étaient inférieurs de 5 % à la moyenne de sept pays de comparaison.

Le Ministère avait également réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'autres recommandations, comme la finalisation d'une politique officielle régissant le processus de remboursement et le recouvrement des paiements auprès des pharmacies pour les indemnités versées de façon inappropriée pour des personnes décédées et pour les demandes que les pharmacies avaient tenté d'annuler après les avoir soumises (parce que, par exemple, elles avaient été soumises par erreur ou que le patient n'était jamais venu chercher les médicaments prescrits), mais sans succès.

Cependant, le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en oeuvre d'une autre tranche de 10 % des recommandations, y compris celle de déterminer s'il pouvait utiliser d'autres méthodes pour accéder aux formulaires des médecins requis avant que les demandes de remboursement puissent être réglées. Le Ministère continue plutôt de s'en remettre à des inspections manuelles exigeantes en ressources après coup pour vérifier si les formulaires se trouvent dans les locaux des pharmaciens.

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

## Contexte

En 2018-2019, plus de 5,2 millions d'Ontariens ont bénéficié de l'assurance-médicaments dans le cadre des programmes publics de médicaments de l'Ontario (les programmes), en hausse par rapport à environ 4 millions en 2016-2017. Le ministère de la Santé (le Ministère, anciennement appelé ministère de la Santé et des Soins de longue durée) a pour tâche d'administrer ces programmes, qui couvrent la plus grande partie du coût de plus de 4 400 produits pharmaceutiques figurant sur le Formulaire des médicaments de l'Ontario, de plus de 1 000 médicaments ne figurant pas sur le Formulaire dans le cadre du Programme d'accès exceptionnel, de certains programmes propres à certaines maladies et de différents services pharmaceutiques professionnels fournis aux Ontariens admissibles.

En 2018-2017, les dépenses de ces programmes totalisaient 7,1 milliards de dollars (5,9 milliards en 2016-2017) avant prise en compte des remises (aussi appelées « paiements contractuels ») accordées par les fabricants de médicaments. Les dépenses associées au seul Programme de médicaments de l'Ontario s'élevaient à 6,4 milliards de dollars (5,4 milliards en 2016-2017) avec les quotes-parts et les franchises. Selon les données les plus récentes, le coût des médicaments de marque représentait les deux tiers environ des dépenses totales du Programme de médicaments de l'Ontario, le tiers restant étant imputable aux médicaments génériques. L'une des principales responsabilités du Ministère consiste à mener des négociations avec les fabricants de médicaments afin d'obtenir le meilleur prix possible pour les médicaments couverts par les programmes.

En ce qui concerne les médicaments de marque, au cours des 10 années précédant notre audit de 2017, le Ministère avait mené des initiatives pour négocier des contrats avec les fabricants de médicaments, ce qui a souvent donné lieu à des

remises de leur part. Cependant, nous avons aussi observé ce qui suit :

- Le Ministère a reçu des remises totalisant 1,1 milliard de dollars des fabricants de médicaments en 2016-2017. Toutefois, il n'a pas été en mesure de comparer les prix réduits confidentiels des médicaments de marque aux prix payés par d'autres pays, car ces renseignements sont confidentiels partout dans le monde.
- Il fallait en moyenne plus de six mois au Ministère pour soumettre une facture aux fabricants de médicaments après la date où les remises pouvaient être perçues, ce qui équivalait à environ 2,2 millions de dollars en revenus d'intérêts perdus en 2016-2017. De plus, le Ministère a commis des erreurs dans le calcul des remises. Dans un cas, il a même omis d'envoyer une facture de plus de 10 millions de dollars. Le Ministère a perçu le montant en question après avoir été informé de son erreur par le fabricant.

En ce qui concerne les médicaments génériques, nous avons noté ce qui suit :

- Les prix des médicaments génériques ont diminué sensiblement au cours des 10 années précédant notre audit, mais l'Ontario continuait de payer plus pour ces médicaments que certains pays. Par exemple, notre analyse a révélé qu'en 2015-2016, l'Ontario avait payé environ 100 millions de dollars (ou 70 %) de plus que la Nouvelle-Zélande pour les mêmes médicaments.
- Nous avons comparé un échantillon de médicaments génériques courants utilisés dans les hôpitaux et en milieu communautaire, et conclu que le Ministère avait payé 271 millions de dollars (ou 85 %) de plus que certains hôpitaux de l'Ontario en 2016-2017. Il existe des possibilités de remises supplémentaires sur les médicaments génériques.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- En général, le Ministère payait rapidement les coûts des médicaments sur ordonnance

des bénéficiaires admissibles lorsque ceux-ci figuraient sur le Formulaire. Par contre, il y avait fréquemment des retards dans le cas des personnes nécessitant une approbation au cas par cas dans le cadre du Programme d'accès exceptionnel. Par exemple, en 2016-2017, le délai de traitement des demandes relatives aux deux médicaments biologiques ayant fait l'objet du plus grand nombre de demandes (plus de 7 800 en tout) variait en moyenne entre 7 et 8 semaines.

- En 2016-2017, le Ministère a inspecté 286 pharmacies – sur plus de 4 260 –, et il a recouvré 9,1 millions de dollars au titre de demandes de paiement inappropriées. Toutefois, notre audit a permis de repérer de nombreuses autres demandes inappropriées entraînant des paiements inappropriés de 3,9 millions de dollars qui n'ont donné lieu à aucune inspection ni à aucun recouvrement de la part du Ministère. En outre, le Ministère a omis d'informer la Police provinciale de l'Ontario en temps opportun de plusieurs cas possibles de facturation frauduleuse.
- En 2016-2017, le Ministère a engagé, par l'entremise du Programme de médicaments de l'Ontario, des dépenses de 157 millions de dollars se rapportant aux opioïdes pour environ 720 000 patients. Le Ministère avait lancé différentes initiatives pour résoudre la récente crise des opioïdes, mais il ne savait pas si les personnes avaient fait une surdose ou étaient décédées par suite de l'utilisation d'opioïdes d'ordonnance ou d'opioïdes illicites. S'il disposait de cette information, le gouvernement saurait mieux cibler l'affectation de ses ressources.

Nous avons formulé 10 recommandations préconisant 20 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 28 juin 2019. Nous avons obtenu du ministère de la Santé (le Ministère) une déclaration écrite selon laquelle, au 31 octobre 2019, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### Les remises accordées à l'égard des médicaments de marque déposée ont augmenté, mais il est difficile de comparer les prix

#### Recommandation 1

*Pour que les remises soient versées rapidement par les fabricants de médicaments et que les montants soient exacts, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *établir des politiques et des procédures officielles régissant le processus de remise, et surveiller le respect de ces politiques et procédures;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le montant des remises sur le prix des médicaments de marque (aussi appelées « paiements contractuels ») continuait d'augmenter, mais qu'il était possible d'améliorer le processus administratif afin d'assurer le traitement rapide et exact des remises payables par les fabricants de médicaments. Il fallait en moyenne plus de six mois au Ministère pour envoyer une facture aux fabricants après le moment où les remises devenaient payables. Nous avons aussi noté que le processus de calcul manuel des

remises utilisé à l'heure actuelle par le Ministère pour plus de 90 fabricants de médicaments et plus de 1 400 produits pharmaceutiques uniques était vulnérable aux erreurs. Lorsque nous avons demandé au Ministère quelles étaient ses politiques et procédures officielles concernant les remises, il nous a répondu qu'il était en train d'apporter des améliorations et de documenter officiellement ses processus.

Depuis notre audit de 2017, le Ministère a automatisé le processus de remise de sorte que les remises dues par les fabricants de médicaments sont calculées électroniquement. L'automatisation comprend l'uniformisation du processus pour les remises sur volume et autres, l'élimination de la nécessité de copier-coller les tableaux de données pour la facturation, et le suivi trimestriel des montants des remises. À la fin de juin 2019, le processus d'automatisation avait été mis en œuvre pour toutes les remises sur volume des fabricants, qui représentaient 90 % du montant total des remises.

Le Ministère a rédigé un manuel de procédures pour le processus d'automatisation, mais celui-ci n'avait pas encore été finalisé au moment de notre suivi. Le manuel explique le processus d'automatisation et la façon d'effectuer des vérifications de la qualité des données. Toutefois, il ne comprend pas de politiques officielles, notamment en ce qui concerne le moment et la façon de surveiller le processus de remise pour assurer la rapidité et l'exactitude des remises reçues des fabricants de médicaments. Le Ministère prévoit également établir une politique officielle régissant le processus de remise d'ici la fin de 2019.

- *faire un examen des données de traitement des remises afin de déterminer et de corriger les causes des retards dans le but d'assurer une plus grande efficacité, notamment grâce à une meilleure affectation des ressources en personnel.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous faisons remarquer que le montant des remises confidentielles versées par les fabricants de médicaments avait augmenté substantiellement au cours des 10 années précédentes, mais que les ressources affectées à la gestion de ces remises restaient comparativement limitées. En 2017, le Ministère avait expliqué que certains retards étaient attribuables à la contestation des montants par les fabricants ou aux demandes de données du Ministère pour recalculer les remises de façon indépendante.

Depuis notre audit de 2017, le Ministère a apporté deux changements clés pour remédier au retard dans le traitement des remises :

- Il a affecté du personnel supplémentaire pour appuyer le traitement des données, pour mettre et tenir à jour le codage du système, et pour examiner les données. En outre, le Ministère exige désormais une surveillance administrative du rapprochement des remises avant l'approbation de la direction.
- À la fin de juin 2019, il a achevé l'automatisation du système pour toutes les remises sur volume des fabricants de médicaments (comme il est mentionné plus haut).

## Les prix des médicaments génériques ont diminué sensiblement, mais l'Ontario continue de payer plus pour ces médicaments que d'autres payeurs publics

### Recommandation 2

*Pour que l'Ontario soit plus à même d'obtenir le meilleur prix possible des fabricants de médicaments génériques, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- mener une analyse coûts-avantages afin de déterminer si les pratiques exemplaires (comme les appels d'offres) adoptées par d'autres administrations et par certains hôpitaux de

*l'Ontario pourraient être plus avantageuses dans certaines circonstances que l'actuel cadre de tarification dégressive;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que le Ministère avait fait des progrès importants dans la réduction des prix des médicaments génériques au cours des 10 années précédentes, mais qu'il était possible de réduire davantage les prix. De fait, les prix des médicaments génériques demeurent plus élevés en Ontario et à l'échelle nationale que dans sept pays de référence (France, Allemagne, Italie, Suède, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis). C'est particulièrement le cas des médicaments génériques agréés aux termes du cadre pancanadien de tarification dégressive. En mars 2015, les prix médians payés à l'étranger pour ces médicaments demeuraient de 28 % inférieurs aux prix canadiens, et ce, malgré la faiblesse de notre dollar.

Nous avons également observé lors de notre audit que l'absence de processus d'appel d'offres concurrentiel pour les médicaments génériques en Ontario contribuait aux différences de prix entre les programmes publics de médicaments du Canada, y compris celui de l'Ontario, et les programmes de médicaments de certains autres pays.

En 2018, l'Alliance pancanadienne pharmaceutique (APP) a négocié des économies supplémentaires sur les médicaments génériques avec l'Association canadienne du médicament générique (l'Association). L'APP réunit les provinces (y compris l'Ontario), les territoires et les régimes d'assurance-médicaments fédéraux pour négocier les prix des médicaments couverts par les régimes publics. L'Association représente les entreprises qui produisent des médicaments génériques délivrés sur ordonnance. Le 1<sup>er</sup> avril 2018, l'APP et l'Association ont lancé une initiative de tarification quinquennale qui ne sera renégociée qu'après le 31 mars 2023. L'initiative porte sur 68 des médicaments génériques les plus couramment

prescrits. Au moment de notre suivi, le Ministère estimait que le ministère de la Santé et le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires réaliseraient des économies supplémentaires d'environ 200 millions de dollars en 2018-2019. Selon un rapport analysant l'initiative du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés, en décembre 2018, les prix des médicaments génériques au Canada étaient inférieurs de 5 % à la moyenne de sept pays de référence (France, Allemagne, Italie, Suède, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis).

Le Ministère a indiqué que l'Ontario n'était qu'un des 12 membres provinciaux et territoriaux de l'Alliance qui se sont engagés à respecter cette entente de tarification au moins jusqu'en 2023, et qu'il ne pouvait donc pas y mettre fin unilatéralement afin d'envisager d'autres options de tarification de son propre chef.

- *collaborer avec d'autres administrations par l'entremise de l'Alliance pancanadienne pharmaceutique dans le but d'explorer des façons de négocier un meilleur cadre de tarification dégressive pour les médicaments génériques.*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Comme il est mentionné plus haut, le 1<sup>er</sup> avril 2018, l'APP et l'Association ont lancé une initiative quinquennale qui a entraîné des économies supplémentaires. En particulier, les prix de 68 médicaments génériques au Canada ont été réduits de 25 % à 40 % de plus. Par exemple, le prix de 20 mg de citalopram, un médicament utilisé pour traiter la dépression, est passé de 0,2397 \$ à 0,1332 \$. De plus, le prix de 5 mg d'amlodipine, commercialisée sous le nom de Norvasc par le fabricant du médicament d'origine, est de 1,4884 \$. En comparaison, le prix générique de 5 mg d'amlodipine est de 0,1343 \$. (L'amlodipine est utilisée pour traiter l'hypertension.) Les réductions de prix ont donné lieu à des rabais globaux pouvant atteindre 90 % sur le prix des équivalents de marque.

## L'accès à la plupart des médicaments est rapide, mais des retards surviennent dans les cas d'accès exceptionnel

### Recommandation 3

*Pour que les patients puissent obtenir rapidement des médicaments dont la couverture peut être accordée aux termes du Programme d'accès exceptionnel, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *rationaliser les processus existants pour répondre constamment aux délais de réponse ciblés à toutes les demandes de médicaments couverts dans le cadre du Programme d'accès exceptionnel;*
- *mener à terme la mise en oeuvre du nouveau système d'échange d'information numérique pour les demandes d'autorisation spéciale (système SADIE);*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que certains retards surviennent lorsque des patients ont besoin de médicaments d'ordonnance qui ne figurent pas sur le Formulaire, mais qui peuvent être obtenus à la suite d'un examen des faits propres au cas dans le cadre du Programme d'accès exceptionnel (le Programme) du Ministère. Entre 2010-2011 et 2015-2016, le Ministère n'a pas réussi, dans la plupart des cas, à respecter les délais cibles de traitement des demandes soumises par les médecins pour leurs patients. Par exemple, en 2015-2016, le Ministère n'a pu fournir une réponse dans les délais fixés que dans 48 % des cas en moyenne alors que la cible est de 85 %.

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'en 2015, le Ministère avait proposé un nouveau système d'échange d'information numérique pour les demandes d'autorisation spéciale (système SADIE) et avait reçu l'approbation de passer à la mise en oeuvre l'année suivante, la date d'achèvement étant prévue pour octobre 2018. Le système SADIE était censé

transformer les modes d'interaction des médecins et du personnel infirmier praticien avec le Programme d'accès exceptionnel, en plus de rationaliser le traitement administratif des demandes. L'objectif est de moderniser un processus qui demeure en grande partie manuel.

Depuis notre audit de 2017, le Ministère a pris les mesures suivantes pour rationaliser le processus du Programme :

- Le Ministère a collaboré avec les fabricants et d'autres intervenants pour mettre au point des formulaires de demande spécialement conçus pour les nouveaux produits. Ces formulaires améliorent l'efficacité en recueillant tous les renseignements nécessaires pour évaluer une demande, éliminant ainsi les demandes de renseignements manquants et améliorant l'efficacité pour les prescripteurs et le Ministère.
- Depuis novembre 2017, le Ministère a amélioré son site Web pour permettre au public de vérifier si un médicament prescrit est couvert par le Formulaire ou le Programme. De plus, le Ministère met à jour le site Web environ cinq à huit fois par année, lorsque de nouveaux médicaments sont ajoutés au Programme ou que les critères sont modifiés.
- Entre février 2017 et février 2019, le Ministère a fait passer environ 100 produits pharmaceutiques du Programme au Formulaire. Cela a permis de réduire d'environ 4 000 par année le nombre de demandes que les prescripteurs doivent présenter pour les produits du Programme.

Pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2019 à la mi-juin 2019, le Ministère a amélioré son délai d'exécution du Programme par rapport aux résultats que nous avons signalés en 2017. Par exemple, le délai d'exécution moyen pour les produits biologiques est passé de 23 jours en 2015-2016 à 8 jours, ce qui respecte la cible de 10 jours du Ministère. Le Ministère a également respecté le délai cible pour les autres files d'attente prioritaires : « priorité 1 » en 3 jours, « priorité 2 » en 4 jours et « chronique » (non urgente) en 27 jours.

Au moment de notre audit de 2017, le Ministère prévoyait mettre le système d'échange d'information en oeuvre en octobre 2018. Toutefois, en mars 2018, le projet a été examiné, et son élaboration a ensuite été transférée d'un fournisseur externe au Ministère.

En décembre 2018, le Ministère a invité certains prescripteurs à utiliser un nouveau prototype du système et a obtenu leurs commentaires sur la conception et le contenu. En avril 2019, le Ministère a commencé à mettre le système à l'essai et l'a mis à la disposition de 240 prescripteurs. Un mois plus tard, en mai 2019, le nombre de prescripteurs pouvant accéder au système est passé à 11 500. À la fin de juin 2019, le Ministère avait mis le système en oeuvre et l'avait mis à la disposition des 36 000 infirmières et infirmiers praticiens et médecins de l'Ontario.

- *utiliser ce nouveau système pour recueillir les données nécessaires pour éclairer les décisions en matière de politiques et d'administration des programmes, par exemple la question de savoir s'il faut financer le coût de certains médicaments dans le cadre du Programme d'accès exceptionnel, en fonction d'autres critères particuliers ou en leur accordant une couverture générale par voie d'inscription au Formulaire.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous faisons observer que le nouveau système était censé permettre au Ministère d'agréger plus de données cliniques, par exemple les médicaments prescrits à chaque patient et les indications pertinentes, le problème de santé du patient, les critères remplis, les critères non remplis qui ont entraîné le rejet de la demande, le cas échéant, et les médicaments devant faire l'objet d'un examen externe.

Lorsque le système a été mis à l'essai pour la première fois en avril 2019, il a commencé à recueillir les données cliniques pouvant être utilisées pour statuer sur les demandes dans

le cadre du Programme d'accès exceptionnel. Le Ministère pourrait également utiliser les données recueillies pour éclairer les politiques et l'administration du programme. Le Ministère prévoit commencer à utiliser les données recueillies d'ici la fin de 2019.

## Le faible nombre d'inspections et les retards dans le signalement de fraudes possibles ont fait en sorte qu'aucune mesure n'a été prise à l'égard des cas suspects

### Recommandation 4

*Pour faire en sorte que des mesures appropriées soient prises en temps utile en cas d'éventuelles demandes de paiement frauduleuses, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec la Police provinciale de l'Ontario, doit établir et respecter un protocole officiel énonçant des critères et des objectifs en vue d'assurer l'échange de renseignements en temps utile.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons noté que le Ministère et la Police provinciale de l'Ontario n'avaient établi aucun protocole officiel concernant ce qui devait être communiqué et à quel moment lorsque des inspections de pharmacies permettent de déceler des demandes suspectes. En conséquence, la Police provinciale n'a pas mené d'enquête sur certains cas parce que l'information pertinente ne lui a pas été communiquée à temps.

Depuis la fin de 2017, l'Unité de responsabilisation en matière de paiements et de contrôle de la fraude (l'Unité du Ministère) (qui relève de la Direction des services de santé du Ministère) est responsable de la coordination des flux d'information et de données entre le Ministère et l'Unité des enquêtes sur la fraude dans le système de santé de la Police provinciale de l'Ontario (l'Unité de l'OPP). Le personnel de l'Unité du Ministère a reçu une formation sur les processus

de fraude et sur la façon de suivre et d'échanger l'information en toute sécurité.

En octobre 2017, le Ministère et la Police provinciale de l'Ontario ont renouvelé une entente officielle sur les niveaux de service (l'entente) pour l'enquête sur une fraude potentielle liée à l'Assurance-santé touchant le Ministère, afin d'assurer l'échange rapide et efficace de renseignements avec l'Unité de l'OPP. Le Ministère utilise également une feuille de suivi centralisée pour consigner tous les renseignements sur les cas de fraude potentiels, y compris les mises à jour fournies par l'Unité de l'OPP en vertu de l'entente. L'Unité de l'OPP fait également le point avec le Ministère par les moyens suivants :

- des réunions semestrielles de mise à jour sur les cas en instance avec l'Unité du Ministère et avec la direction et le personnel du secteur de programme concerné;
- des rapports trimestriels sur l'état des enquêtes, des accusations ou des résultats;
- une lettre officielle à l'Unité du Ministère, au gestionnaire compétent et au personnel du secteur de programme concerné en cas de changement dans l'état d'un dossier (p. ex. lorsque des accusations sont portées), et une autre lettre officielle lorsque le dossier est clos;
- des mises à jour ponctuelles à la demande de l'Unité du Ministère pour répondre aux besoins internes du Ministère.

### Recommandation 5

*Pour que seules les demandes valides et appropriées donnent lieu à un paiement aux pharmacies, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) doit :*

- recouvrer des paiements auprès de toutes les pharmacies au titre des demandes de paiement réglées de façon inappropriée pour des personnes décédées et des annulations ayant échoué;

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**



### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons signalé que des demandes de règlement étaient parfois réglées pour des patients décédés. Le Ministère est en mesure de recouvrer systématiquement les paiements de ce genre auprès des pharmacies qu'il a inspectées, car la date de décès est enregistrée dans le Système du réseau de santé. Par contre, s'il n'y a pas d'inspection, il arrive souvent que les paiements ne soient pas recouverts. En 2015-2016, les recouvrements des sommes versées pour des patients décédés s'établissaient à seulement 42.365 \$, alors que le Ministère avait payé environ 951 900 \$ pour leurs prescriptions après le décès. Un montant approximatif de 910 000 \$ n'a donc pas été recouvert par le Ministère.

Durant notre audit, nous avons également constaté que des paiements étaient parfois effectués pour des prescriptions que les pharmacies essayaient ensuite d'annuler en ligne. En 2015-2016, les paiements recouverts pour des annulations ayant échoué s'élevaient à environ 900 000 \$ pour 130 pharmacies, ce qui représentait 19 % de l'ensemble des recouvrements pour l'exercice. Le Ministère a versé près de 3,1 millions de dollars pour régler des demandes dont l'annulation avait échoué. Il en a résulté un autre montant d'environ 2,1 millions de dollars que le Ministère n'a pas recouvert.

Depuis notre audit de 2017, le Ministère a ajouté deux nouveaux employés chargés des évaluations pour renforcer sa capacité d'examiner les données de facturation des pharmacies. Ces employés ont élaboré un plan d'évaluation des demandes qui, une fois entièrement exécuté, permettra de repérer les demandes de règlement qui se situent dans les principaux secteurs de recouvrement des trop-payés.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'élaborer un processus d'évaluation et de recouvrement des demandes de règlement non valides pouvant être suffisamment étayées aux fins de recouvrement sans inspection sur place. Le Ministère prépare une proposition officielle

sur le nouveau processus d'évaluation et de recouvrement afin de faire approuver les ressources nécessaires. Le Ministère prévoit que le nouveau processus d'évaluation, s'il est approuvé, sera lancé avant décembre 2019 et que les recouvrements commenceront en mars 2020.

- *accorder plus de temps aux pharmacies pour annuler des demandes non valides, en concordance avec la norme sectorielle en vigueur;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons observé que, selon la norme de l'industrie, les pharmacies ont 90 jours pour annuler une demande de paiement envoyée à une société d'assurance privée, plutôt que le délai de 7 jours fixé par le Ministère pour les demandes en ligne. Si le Ministère accordait plus de temps aux pharmacies pour annuler leurs demandes en ligne, il augmenterait les recouvrements.

Au cours de notre suivi, le Ministère a indiqué qu'il proposait de modifier son système de TI afin de faire passer le délai d'annulation des demandes de 7 à 90 jours. Cependant, la mise en œuvre de ces changements nécessite une modification réglementaire, et aucune modification n'avait été approuvée en juin 2019. Le Ministère prévoyait que, si les changements sont approuvés, il faudrait de six à neuf mois pour les mettre en œuvre.

- *chercher à savoir pourquoi certains médecins ont prescrit des médicaments à usage restreint à des patients qui ne remplissaient pas les critères qu'il a établis à l'égard de ces médicaments, et déterminer si ses critères sont à jour;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait réglé des demandes de paiement pour des bénéficiaires non admissibles relativement à des médicaments à usage restreint.

Les médicaments de cette catégorie sont couverts uniquement pour certains usages bien précis, et les patients doivent répondre aux critères établis pour y être admissibles. Nous avons obtenu des données sur les demandes de l'année civile 2016 et mené une analyse portant sur un échantillon de demandes ayant trait à des médicaments à usage restreint comportant des critères relatifs à l'âge et au sexe. Notre analyse nous a permis de déterminer que des dépenses d'environ 922 000 \$ avaient été engagées pour des patients ne répondant pas aux critères applicables. Cependant, le Ministère ignorait pourquoi les médecins avaient prescrit ces médicaments, et il ne savait pas non plus si ses critères applicables aux médicaments à usage restreint étaient désuets. Il ignorait également pourquoi les pharmaciens ne vérifiaient pas l'âge et le sexe des patients avant de soumettre une demande de paiement pour ces médicaments. Les médecins peuvent prescrire des médicaments à des fins autres que celles prévues dans les critères d'usage restreint en se fondant sur leur jugement professionnel. Ces critères doivent toutefois être respectés pour que les médicaments soient couverts par le Programme de médicaments de l'Ontario.

Durant notre suivi, le Ministère a indiqué qu'il ne pouvait pas chercher à savoir pourquoi certains médecins prescrivaient des médicaments à usage restreint à des patients qui ne satisfaisaient pas aux critères parce que les ordres de réglementation professionnels sont chargés de surveiller les pratiques des fournisseurs de soins de santé. Les médecins, le personnel infirmier praticien et les pharmaciens sont des professionnels de la santé réglementés en Ontario, et ils doivent se conformer aux normes professionnelles et éthiques de leurs ordres professionnels respectifs, comme l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'examiner les critères relatifs au sexe et à l'âge pour les médicaments à usage restreint. L'examen visait notamment à déterminer dans quelle mesure les prescripteurs et les pharmaciens respectaient les critères, et à déterminer s'il y avait lieu de prévoir

des programmes de formation ou d'autres moyens d'améliorer leur respect des critères.

Entre février 2017 et février 2019, le Ministère a apporté des modifications à environ 200 produits pharmaceutiques et à plus de 100 produits à usage restreint du Formulaire. Cette mise à jour comprenait un examen, effectué en 2018, de la pertinence des critères relatifs à l'âge pour les médicaments à usage restreint, qui a donné lieu à la révision de 28 produits pharmaceutiques. Le Ministère continuait d'examiner, pour tous les autres médicaments à usage restreint, si les critères relatifs à l'âge ou au sexe étaient à jour, et il prévoyait terminer cet examen avant la fin de 2019.

- *mettre en oeuvre des contrôles systémiques pour que les demandes ne respectant pas les critères pour les médicaments à usage restreint, comme les critères fondés sur le sexe et l'âge, soient refusées ou arbitrées au moment de la délivrance et qu'il ne soit donc pas nécessaire de procéder à une inspection.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Depuis notre audit de 2017, le Ministère a mis en oeuvre les contrôles systémiques suivants pour deux catégories de médicaments ou de produits :

- 1) **Timbre transdermique de fentanyl** : le 1<sup>er</sup> octobre 2017, le Ministère a mis en oeuvre des règles qui permettent de traiter les demandes uniquement si elles satisfont aux critères applicables aux médicaments à usage restreint. Les règles établissent un lien avec les antécédents de délivrance des patients (à partir du Système du réseau de santé et du Système de surveillance des stupéfiants et des substances contrôlées) au cours des 180 jours précédents afin de prévenir le mauvais usage ou l'abus de ces timbres.
- 2) **Chambres de retenue à valve** : le 30 septembre 2018, le Ministère a imposé des règles systémiques supplémentaires afin d'appliquer les restrictions en matière

d'âge et de quantité pour les demandes de remboursement des chambres de retenue à valve. Ces demandes ne seront approuvées que pour les patients âgés de 12 ans et moins, et seulement une fois tous les 365 jours.

L'examen, par le Ministère, des produits pharmaceutiques à usage restreint auxquels sont associés des critères fondés sur l'âge ou le sexe s'accompagnera d'une évaluation de la pertinence des contrôles de TI. De plus, le Ministère évalue le rapport coûts-avantages de la mise en œuvre des contrôles systémiques pour assurer la conformité aux critères d'usage restreint et terminera cette évaluation d'ici la fin de 2019. Le Ministère a indiqué que lorsque l'analyse coûts-avantages se révèle favorable à l'instauration de contrôles systémiques, ceux-ci seront examinés et priorisés dans le cadre des activités d'amélioration du système.

## Le Ministère pourrait exercer une surveillance plus efficace des demandes de paiement des pharmacies et des versements à ces dernières

### Recommandation 6

*Pour que les ressources d'inspection soient utilisées à meilleur escient et pour que les pharmacies à haut risque dont la facturation pourrait être inappropriée fassent l'objet d'inspections, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit préparer et mettre à exécution des plans d'inspection annuels détaillés, déterminer les secteurs ou les pharmacies à haut risque, et procéder à une affectation mieux fondée de ses ressources d'inspection en fonction du risque.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait préparé des plans d'inspection des pharmacies, mais que ces plans ne fournissaient que des lignes directrices et une orientation générale aux inspecteurs. Les plans n'utilisaient pas les analyses effectuées à l'échelle

provinciale pour mettre en évidence les entités à risque élevé. Nous nous attendions à ce que le Ministère dispose de plans détaillés précisant des secteurs de risque précis sur lesquels les activités d'inspection seraient axées. Il n'existait toutefois aucun plan documenté de ce genre. Nous nous attendions aussi à ce qu'il y ait des rapports d'inspection exposant en détail les causes communes des erreurs de facturation des pharmacies, ainsi que les secteurs dans lesquels le Ministère aurait intérêt à faire connaître les procédures de facturation appropriées aux pharmacies. Mais, là encore, il n'y avait aucune analyse de ce genre.

Au moment du présent suivi, la Direction de la science des données sur la santé du Ministère collaborait avec un institut de recherche subventionné par l'État à l'élaboration d'algorithmes de dépistage pour repérer les anomalies potentielles à risque élevé qui justifieraient des inspections plus rigoureuses. Le Ministère s'employait également à documenter un processus de planification des inspections annuelles axées sur le risque. Le Ministère s'attendait à ce que le plan d'inspection documente officiellement les lignes directrices et la méthodologie afin de repérer les pharmacies à risque élevé susceptibles de présenter des factures inappropriées.

Le Ministère s'attendait à terminer les algorithmes qui appuieraient son processus de planification des inspections axées sur le risque d'ici décembre 2020. Ce processus doit être mis en œuvre en 2020-2021. Il doit comprendre un processus d'examen des résultats des inspections des pharmacies afin de documenter les pratiques exemplaires et les leçons apprises qui pourraient être intégrées aux cycles subséquents de planification des inspections.

### Recommandation 7

*Pour faire un meilleur usage des ressources d'inspection en vue de s'assurer que seules les demandes valides*

donnent lieu à un paiement, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :

- déterminer s'il est possible d'accéder différemment aux formulaires requis pour les ordonnances;
- effectuer les remboursements au titre des demandes seulement lorsque les formulaires requis sont fournis.

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les inspecteurs du Ministère peuvent recouvrer les sommes versées aux pharmacies si celles-ci ne conservent pas certains documents et formulaires requis. Toutefois, ce n'est qu'en inspectant les locaux de la pharmacie qu'un inspecteur peut vérifier s'il manque des formulaires. Une grande partie du travail des inspecteurs consiste à vérifier l'existence de ces formulaires dans les locaux des pharmaciens. Si les médecins prescripteurs remplissent et conservent les formulaires d'ordonnance sous forme électronique, et que les inspecteurs disposaient d'un lien vers cette information, il ne serait pas nécessaire de recourir à ce processus manuel exigeant en ressources.

La composante existante de traitement des transactions en ligne du Système du réseau de santé, que les pharmacies utilisent pour présenter leurs demandes de paiement, ne permet pas de recueillir ni de stocker des formulaires. Le Ministère continue de se fier aux inspections pour vérifier que ces formulaires se trouvent dans les locaux des pharmaciens, au lieu de rembourser les demandes seulement lorsque les formulaires requis sont soumis. Le Ministère a indiqué qu'il envisagerait d'apporter des changements au Système du réseau de santé, y compris la fonctionnalité permettant de mettre en oeuvre cette recommandation ainsi que d'autres possibilités numériques, dans le cadre des analyses requises pour gérer l'approvisionnement du Système du réseau de santé.

### Recommandation 8

*Pour que les patients ayant besoin des services de MedsCheck puissent les obtenir, et pour que MedsCheck atteigne ses objectifs, notamment promouvoir une amélioration de l'état de santé des patients, de leur qualité de vie et de l'autogestion de leur maladie, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- définir des paramètres de mesure du rendement et explorer une approche pour recueillir et analyser des données et en faire le suivi, de manière à pouvoir évaluer si les services MedsCheck contribuent à améliorer l'état de santé des patients;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

### Détails

MedsCheck est un programme de consultation entre un pharmacien et un patient qui prend au moins trois médicaments pour le traitement de maladies chroniques (ou qui remplit certains autres critères), pour faire l'examen du profil pharmacologique du patient et déterminer et résoudre les problèmes liés au médicament. Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait défini des objectifs précis pour le programme MedsCheck, par exemple promouvoir une amélioration de l'état de santé des patients, de leur qualité de vie et de l'autogestion de leur maladie, en plus d'aider les patients à mieux connaître, comprendre et respecter leur pharmacothérapie. Le Ministère n'avait toutefois pas déterminé les renseignements qui lui auraient permis de déterminer si ces objectifs étaient atteints. Il n'a donc pas été en mesure de prouver que le programme pouvait atteindre son but et ses objectifs de manière rentable. Le Ministère n'a pas non plus établi d'indicateurs de rendement pour mesurer le succès du programme.

En avril 2019, le gouvernement a annoncé un budget incluant des propositions visant à moderniser les politiques de remboursement des pharmacies et à établir un « système plus

intelligent, plus efficace et financièrement responsable pour offrir des prestations financées publiquement ». L'une des propositions comprenait la modernisation des critères d'admissibilité du programme MedsCheck. Le gouvernement a reçu des commentaires sur toutes les propositions et continue de collaborer avec les principaux intervenants afin de cerner les possibilités d'atteindre les objectifs énoncés. Ce travail comprend l'élaboration de mesures du rendement pour MedsCheck.

Entre-temps, un organisme de recherche financé par le Ministère travaillait à l'évaluation du programme MedsCheck, notamment en menant des sondages sur l'expérience des patients. Un rapport final sur l'évaluation devrait être terminé au cours de l'automne 2019. Le Ministère prévoit élaborer des mesures de rendement dans le cadre du remaniement du programme MedsCheck d'ici décembre 2019.

- *travailler de concert avec les pharmacies et avec l'Ontario Pharmacists Association afin de rationaliser le processus administratif entourant la présentation des demandes de remboursement dans le cadre du programme MedsCheck.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

En octobre 2016, le Ministère a apporté des améliorations au programme MedsCheck afin d'améliorer et d'uniformiser le processus. Conformément au nouveau processus, les pharmacies doivent utiliser des formulaires normalisés et fournir plus de documents lors de la prestation des services MedsCheck pour qu'il soit possible de mesurer l'efficacité du programme. Bien que ces améliorations constituent un progrès, elles ont eu comme conséquence imprévue de réduire le nombre total d'examen des médicaments par les pharmacies.

Au moment de notre audit de 2017, le Ministère consultait l'Ontario Pharmacists Association afin de savoir quand les pharmacies se procureraient le

logiciel requis pour remplir électroniquement les formulaires MedsCheck. Nous avons appris que la plupart des pharmacies étaient censées acquérir ce logiciel, mais nous ne savons pas quand.

Au cours du présent suivi, nous avons constaté que le Ministère avait rencontré des représentants de divers groupes d'intervenants. Dans le cadre du remaniement susmentionné du programme MedsCheck, le Ministère examinera les possibilités de rationalisation et les gains d'efficacité du programme d'ici la fin de 2019.

## Les frais d'ordonnance versés par le Ministère aux pharmacies de l'Ontario fournissant des services aux résidents des foyers de soins de longue durée sont beaucoup plus élevés que dans d'autres provinces

### Recommandation 9

*Pour s'assurer que les frais d'ordonnance versés à l'égard des résidents des foyers de soins de longue durée sont raisonnables, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit mener des analyses plus approfondies afin de déterminer les raisons expliquant les frais d'ordonnance élevés qui sont imposés pour les résidents de certains foyers, et décider s'il y a lieu de modifier la politique de délivrance de médicaments, par exemple en imposant une limite de fréquence en ce qui touche les frais d'ordonnance.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'en 2015-2016, le Ministère avait versé aux pharmacies des frais d'ordonnance moyens de 1 818 \$ par demande de paiement soumise pour les résidents des foyers de soins de longue durée. C'est près de 4 fois plus que le montant moyen des frais d'ordonnance pour les autres bénéficiaires de plus de 65 ans (422 \$). Au cours du même exercice, environ 50 pharmacies demandaient des frais d'ordonnance plus élevés que la moyenne d'environ 1 818 \$ par bénéficiaire pour

les résidents des foyers de soins de longue durée. Sur ce nombre, 15 demandaient, pour chaque résident d'un foyer de soins de longue durée, des frais d'ordonnance supérieurs à 2 500 \$; 5, des frais de près de 3 000 \$; et 1, des frais de 3 200 \$. Le Ministère ne s'est pas penché sur les raisons pour lesquelles les frais d'ordonnance de ces pharmacies étaient plus élevés que la moyenne.

Notre audit de 2017 a également révélé que les pharmacies de la Colombie-Britannique reçoivent un paiement mensuel par capitation (c'est-à-dire un paiement forfaitaire par personne) de 43,75 \$ pour chaque lit occupé qu'elles servent dans un foyer de soins de longue durée. Si l'Ontario adoptait ce modèle, le montant total des frais d'ordonnance versés aux pharmacies servant des foyers de soins de longue durée s'élèverait à environ 41 millions de dollars (43,75 \$ x 12 mois x 78 000 lits occupés dans des foyers de soins de longue durée), ce qui est à peu près inférieur de 149 millions au montant payé en 2015-2016.

Depuis notre dernier audit, le Ministère a examiné l'incidence des modifications apportées à la politique en octobre 2015 sur les frais d'ordonnance des foyers de soins de longue durée en comparant les tendances entre 2007-2008 et 2017-2018. Il a examiné les dépenses par bénéficiaire et comparé les tendances en matière d'utilisation entre les foyers de soins de longue durée et les aînés vivant dans la collectivité. Cependant, il n'a pas examiné les raisons pour lesquelles les frais d'ordonnance étaient plus élevés dans certains foyers de soins de longue durée que dans d'autres.

Le Ministère a indiqué que, dans son budget de 2019, le gouvernement proposait notamment de modifier le modèle de paiement pour les produits pharmaceutiques fournis aux résidents des foyers de soins de longue durée par les fournisseurs de services de pharmacie. Au lieu d'un modèle de rémunération à l'acte, ces fournisseurs recevraient des honoraires fondés sur le nombre de lits pour tous les services pharmaceutiques fournis à un foyer de soins de longue durée.

## Le nombre de surdoses et de décès attribuables aux opioïdes continue d'augmenter

### Recommandation 10

*Pour réduire le risque que des opioïdes soient prescrits, délivrés et consommés de façon inappropriée, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *travailler de concert avec les hôpitaux ontariens et avec le Bureau du coroner en chef de l'Ontario afin de mettre les signalements de surdoses et de décès en relation avec les données du Système de surveillance des stupéfiants et des substances contrôlées du Ministère, de façon à déterminer si les patients en question avaient obtenu leurs opioïdes de sources légales ou illicites;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2019.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que, malgré la hausse du nombre de surdoses et de décès liés aux opioïdes, le Ministère ne connaissait pas les causes de ces surdoses et décès. Il ne savait pas non plus si les patients avaient obtenu les opioïdes sur présentation d'une ordonnance légitime à un pharmacien, ou auprès d'une source illicite. Les surdoses et les décès causés par des opioïdes qui sont déclarés par les hôpitaux ontariens et par le Bureau du coroner en chef de l'Ontario n'ont pas été mis en relation avec les données du Système de surveillance des stupéfiants et des substances contrôlées du Ministère afin de déterminer si les opioïdes avaient été prescrits ou distribués légalement ou obtenus auprès de sources illicites. Cette information permettrait au Ministère et à d'autres intervenants gouvernementaux, notamment les services d'exécution de la loi qui sont responsables de la lutte contre le trafic de drogues, de mieux cibler l'affectation de leurs ressources.

Au cours de l'été 2018, le Ministère a achevé le couplage des données du coroner pour les années civiles 2015, 2016 et 2017 avec les données

sur les visites aux urgences du Système national d'information sur les soins ambulatoires. Les constatations initiales ont été communiquées à l'interne au sein du Ministère et au Bureau du coroner, et d'autres révisions ont été apportées en janvier 2019.

Le couplage des données sur les visites aux urgences pour une surdose d'opioïdes et des données du coroner avec les données du Système a été achevé en mars 2019. L'analyse et la validation des données sont en cours, et le rapport devrait être terminé en août 2019.

Au moment de notre suivi, le Ministère travaillait encore avec le Bureau du coroner afin de déterminer si les patients qui avaient fait des surdoses avaient obtenu leurs opioïdes auprès de sources légales ou illicites. Le Ministère a indiqué que, dans certains cas, il peut être impossible de déterminer la source des médicaments ayant causé une surdose, particulièrement en cas de mélange de drogues légales et illicites.

Le Ministère prévoit rendre compte des résultats de son analyse des données d'ici la fin de 2019.

- *regrouper, surveiller et analyser les données relatives à ses principales initiatives afin d'établir si ces dernières aident à réduire le nombre de cas de dépendance aux opioïdes ainsi que de surdoses et de décès attribuables aux opioïdes, et de rendre compte au public de la mesure dans laquelle les initiatives atteignent les objectifs prévus.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici la fin de 2019.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2017, nous avons noté que le Ministère avait pris plusieurs mesures pour donner suite aux préoccupations croissantes

concernant la consommation inappropriée d'opioïdes et ses conséquences pour la santé, mais il était difficile de savoir si ces mesures avaient produit des résultats, car les surdoses et les décès continuaient d'augmenter.

Depuis notre dernier audit, le Ministère a commencé à élaborer un cadre interne de surveillance du rendement pour sa réponse à la crise des opioïdes. Le cadre lui fournira des renseignements améliorés et plus à jour sur les répercussions de ses principales initiatives de lutte contre la crise des opioïdes dans quatre domaines : les pratiques appropriées de prescription et la gestion de la douleur; la réduction des méfaits; le traitement; la surveillance et les rapports. Au moment de notre suivi, le Ministère était en train de finaliser son premier rapport sur le rendement, qui devrait être terminé d'ici la fin de 2019. Le Ministère prévoyait communiquer les rapports à intervalles réguliers aux partenaires concernés au sein du Ministère, mais aucune décision n'avait été prise quant à la diffusion publique du premier rapport de mesure du rendement.

## Chapitre 1

Ministère de la Santé

### Section 1.10

# Santé publique : prévention des maladies chroniques

Suivi des vérifications de l'optimisation des  
ressources, section 3.10 du *Rapport annuel 2017*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2	1	1			
Recommandation 2	2		2			
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	1	1				
Recommandation 5	1		1			
Recommandation 6	4	1	3			
Recommandation 7	4		4			
Recommandation 8	1	1				
Recommandation 9	2		1	1		
Recommandation 10	2	2				
Recommandation 11	2	1	1			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>64</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au 31 octobre 2019, le ministère de la Santé (le Ministère) avait entièrement mis en oeuvre 32 % des mesures que nous avons recommandées dans

notre *Rapport annuel 2017*. Le Ministère avait réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 64 % des recommandations.

Le Ministère avait pleinement mis en oeuvre des recommandations telles que la coordination avec le ministère de l'Éducation en vue de former des partenariats durables et axés sur la collaboration



entre les conseils scolaires et les bureaux de santé publique, l'obligation pour les bureaux d'établir des objectifs mesurables concernant les programmes et des échéanciers pour atteindre ces objectifs, et la finalisation du financement annuel pour les bureaux de santé publique le plus tôt possible au cours de l'exercice. Il était également en train de mettre en oeuvre des recommandations telles que l'élaboration d'une approche centrale pour mettre à jour, coordonner et partager les recherches et les pratiques exemplaires, et l'établissement de points repères provinciaux que doivent utiliser les bureaux de santé publique lorsqu'ils comparent le coût et les résultats des programmes importants.

Toutefois, le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre d'une recommandation concernant l'établissement de cibles qui tiennent compte du rendement prévu pour favoriser l'amélioration continue.

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

## Contexte

La santé publique vise à faire la promotion de comportements associés à un mode vie sain et à prévenir la propagation des maladies. La santé publique a notamment pour fonction de prévenir les maladies chroniques, qui s'entendent des maladies qui persistent longtemps et qui, généralement, ne peuvent être prévenues par des vaccins ou soignées par des médicaments. Les maladies chroniques importantes comprennent les maladies cardiovasculaires et respiratoires, le cancer et le diabète. En Ontario, le nombre de personnes ayant une maladie chronique a augmenté.

Les travaux de l'Institut de recherche en services de santé, un organisme sans but lucratif qui mène des recherches sur les données liées à la santé en Ontario, révèlent que les maladies chroniques engendrent des coûts importants pour le système de santé. Selon son rapport de 2016, la sédentarité,

le tabagisme, la mauvaise alimentation et la consommation excessive d'alcool ont coûté près de 90 milliards de dollars en soins de santé en Ontario entre 2004 et 2013.

La limitation de ces facteurs de risque modifiables peut prévenir ou retarder la plupart des maladies chroniques. L'Ontario a réussi dans une certaine mesure à réduire le tabagisme. Toutefois, la province n'a pas accordé autant d'importance à l'élimination des autres facteurs de risque modifiables en vue de réduire le fardeau des maladies chroniques.

Il était ressorti de notre audit de 2017 que des occasions de collaboration accrue s'offraient au ministère de la Santé et des Soins de longue durée (maintenant le ministère de la Santé) (le Ministère), à Santé publique Ontario (organisme provincial chargé de fournir au gouvernement des conseils de nature scientifique et technique sur des questions de santé publique) et aux 36 bureaux de santé publique (organismes financés principalement par le Ministère, qui ont pour mandat de planifier et de fournir les programmes et les services visant à réduire le fardeau des maladies chroniques – le nombre de bureaux a été ramené à 35 en 2018, après notre audit) afin d'éliminer les principaux facteurs de risque modifiables liés aux maladies chroniques.

Nous avons constaté d'importantes lacunes dans l'ensemble des bureaux de santé publique, qui étaient imputables à l'absence de systèmes officiels pour coordonner leurs activités et partager leurs pratiques exemplaires. Par ailleurs, le Ministère n'évaluait pas le rendement des bureaux de santé publique en matière de prévention des maladies chroniques. Par conséquent, il ne pouvait entièrement confirmer que les bureaux de santé publique et tous les autres bénéficiaires des fonds provinciaux importants destinés à la prévention des maladies chroniques aidaient les Ontariens à vivre plus longtemps et en meilleure santé.

Les autres points préoccupants que nous avons relevés étaient les suivants :

- La province ne disposait pas d'un cadre stratégique général de prévention des maladies chroniques pour orienter la planification et l'élaboration de l'ensemble des programmes.
- Les bureaux de santé publique avaient le mandat de collaborer avec les écoles, mais le manque de coordination à l'échelon provincial les contraignait à utiliser leurs ressources individuellement pour établir des relations avec les écoles et convaincre celles-ci de participer à des programmes efficaces de santé publique, au lieu de les consacrer à la prestation des services pour influencer sur l'adoption de saines habitudes de vie chez les jeunes enfants.
- Les bureaux de santé publique menaient des recherches et élaboraient des solutions locales de manière indépendante. Nous avons observé qu'il y avait beaucoup d'activités faisant double emploi et de variation dans l'exhaustivité des recherches et le type de renseignements recueillis.
- Nous avons constaté que les bureaux de santé publique n'avaient pas tous été en mesure d'accéder à des données épidémiologiques complètes et à jour pour étudier les tendances, les causes et les effets en matière de santé et de maladies au sein des populations. Même dans les cas où les données étaient disponibles, certains bureaux de santé publique ne disposaient pas d'assez de temps ou du personnel qualifié requis pour les examiner et les analyser.
- Nous avons relevé des cas où certains bureaux de santé publique n'avaient pas évalué leurs nouveaux programmes ou mesuré l'efficacité des programmes, comme l'exige le Ministère.

Nous avons formulé 11 recommandations préconisant 22 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 17 juin 2019. Nous avons obtenu du ministère de la Santé une déclaration écrite selon laquelle, au 31 octobre 2019, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### La province n'a pas traité adéquatement les facteurs de risque afin de soutenir la promotion de modes de vie sains et la prévention des maladies chroniques

#### Recommandation 1

*Pour réduire les coûts qui sont imposés au système de soins de santé en raison des maladies chroniques et améliorer la qualité de vie des Ontariens, et ce, de la manière la plus efficace possible, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- élaborer une stratégie provinciale visant à orienter les activités de prévention des maladies chroniques, ce qui comprend l'établissement d'objectifs mesurables pour la santé de la population assortis d'échéanciers ainsi que la détermination des mesures à prendre et des parties devant participer pour atteindre ces objectifs;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que l'Ontario avait établi un certain nombre de stratégies liées au tabagisme, à la santé des enfants et au diabète mettant l'accent sur certains segments de la population, mais qu'il n'avait pas de stratégie provinciale globale de prévention des maladies

chroniques qui cible l'ensemble de la population. À titre de comparaison, la Colombie-Britannique avait élaboré un cadre stratégique complet en matière de santé publique.

Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait une approche provinciale globale et coordonnée pour la prévention des maladies chroniques. Le Ministère a entrepris ces travaux en janvier 2017 et prévoit que les prochaines étapes seront guidées par le second rapport du Conseil du premier ministre pour l'amélioration des soins de santé et l'élimination de la médecine de couloir, qui a été publié le 25 juin 2019. Le Ministère s'attend à ce que les travaux relatifs à l'approche provinciale soient achevés en mars 2020.

- *faire rapport publiquement sur l'état de santé global de la population.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que l'Ontario ne disposait pas de mesures du rendement ni de cibles connexes pour évaluer l'état de santé global de la population. De telles mesures pourraient comprendre une augmentation mesurable de l'activité physique et de la consommation de fruits et de légumes, des objectifs qui ont été établis par la province de la Colombie-Britannique.

Au moment de notre suivi, le Ministère collaborait avec Santé publique Ontario afin de rendre publiques les données clés sur l'état de santé de la population pour l'ensemble de l'Ontario et par région géographique. Le Ministère a publié le premier ensemble d'indicateurs de l'état de santé de la population et de résumés de données sur le site Web de Santé publique Ontario en 2018 :

- hospitalisations en lien avec les maladies chroniques;
- visites aux services d'urgence en raison d'un traumatisme;
- hospitalisations à la suite d'un traumatisme;

- visites aux services d'urgence en raison d'un traumatisme neurologique;
- hospitalisations à la suite d'un traumatisme neurologique;
- santé génésique;
- déterminants sociaux de la santé.

Le Ministère a publié un ensemble final d'indicateurs de l'état de santé de la population et de résumés de données sur le site Web de Santé publique Ontario en avril 2019. Cet ensemble d'indicateurs et de résumés de données vise à améliorer la disponibilité des données sur l'état de santé des populations vulnérables et l'accès à celles-ci :

- iniquités en santé relativement aux hospitalisations attribuables à la consommation d'alcool;
- iniquités en matière de santé liées à la mortalité potentiellement évitable;
- iniquités en matière de santé liées au faible poids à la naissance;
- visites aux services d'urgence pour des soins de santé mentale attribuables notamment aux iniquités en matière de santé (comme l'instabilité résidentielle et les difficultés matérielles);
- déterminants sociaux de la santé.

#### Recommandation 2

*Afin d'encourager la prise en compte de l'incidence des politiques gouvernementales sur la santé de la population durant l'élaboration de ces politiques, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec les organismes centraux concernés pour :*

- *évaluer les avantages et les désavantages de l'adoption d'une approche exigeant que l'incidence sur la santé soit évaluée dans le cadre de l'élaboration des politiques;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Nous avons signalé en 2017 que le gouvernement de l'Ontario n'avait pas exigé la prise en compte de l'incidence sur la santé durant les processus d'élaboration des politiques. Dans leur rapport publié en 2012, Action Cancer Ontario et Santé publique Ontario ont recommandé que le gouvernement provincial adopte une approche pangouvernementale pour la prévention primaire des maladies chroniques, et notamment qu'il nomme un responsable du Ministère et de la haute fonction publique chargé de coordonner les activités d'amélioration de la santé entre les secteurs et les ordres de gouvernement. Nous avons également constaté que le Québec et la Finlande figuraient parmi les administrations à l'échelle du globe qui utilisaient l'approche de la santé dans toutes les politiques au moment de notre audit. L'Organisation mondiale de la santé définit celle-ci comme une approche qui tient compte de la manière dont les décisions gouvernementales influent sur la santé de la population de sorte que les décideurs soient soumis à une obligation redditionnelle accrue.

Au moment de notre suivi, le Ministère évaluait les avantages et les inconvénients de l'adoption d'une approche exigeant que les répercussions sur la santé soient évaluées dans le cadre de l'élaboration des politiques. Le Ministère examinait les données probantes dans la documentation et analysait les approches adoptées en Ontario et dans d'autres administrations, et il élaborait des options de mise en oeuvre aux fins d'examen. Le Ministère s'attend à ce que ce travail soit achevé d'ici décembre 2019.

- *mettre au point un processus en vue d'intégrer cette approche dans l'établissement des politiques, le cas échéant.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Le Ministère nous a informés que, d'après les résultats de l'examen et de l'analyse de la documentation, il déterminerait les prochaines étapes pour intégrer les constatations au programme stratégique et à l'approche du gouvernement. Le Ministère prévoit élaborer le processus d'ici décembre 2019.

### Recommandation 3

*Pour mieux réduire les facteurs de risque qui contribuent aux maladies chroniques, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit élaborer des politiques exhaustives axées sur les facteurs de risque clés associés aux maladies chroniques – la sédentarité, la mauvaise alimentation et la consommation d'alcool – en plus des politiques de lutte contre l'usage du tabac.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si l'Ontario avait élaboré des politiques exhaustives et fourni des fonds réservés à l'appui de la lutte contre le tabagisme, il ne l'avait pas fait pour d'autres facteurs importants contribuant aux maladies chroniques, comme la sédentarité, une mauvaise alimentation et la consommation excessive d'alcool. Bien que le taux de tabagisme chez les Ontariens âgés de 12 ans et plus ait diminué entre 2003 et 2014, les tendances relatives à la sédentarité, à la consommation insuffisante de fruits et de légumes et à la consommation excessive d'alcool sont demeurées relativement stables.

Le rapport de 2016 de l'Institut de recherche en services de santé a mentionné que le manque d'activité physique représentait la plus importante portion des coûts totaux associés aux soins de santé, tandis que les pourcentages étaient beaucoup moins élevés pour le tabagisme, l'alimentation et la consommation d'alcool. En ce qui a trait à l'activité physique, nous avons constaté que les bureaux de santé publique que nous avons visités avaient mis un accent plus grand sur les services liés à l'alimentation par rapport aux services

liés à l'activité physique. En ce qui concerne la consommation d'aliments, plusieurs études ontariennes sur la santé publique ont suggéré des mesures qui pourraient être mises en oeuvre pour promouvoir une saine alimentation, mais au moment de notre audit, la province n'avait pas adopté ces mesures. Les mesures en question visent notamment à accroître l'accès à des aliments frais, à réduire l'exposition des enfants aux boissons sucrées, et à faire en sorte que les enfants et les jeunes apprennent à préparer des repas. La santé publique est chargée de promouvoir les Directives de consommation d'alcool à faible risque du Canada afin de réduire le fardeau des maladies liées à l'alcool. Toutefois, la province a élargi les ventes d'alcool aux épiceries, aux marchés fermiers et aux canaux de commerce électronique de la Régie des alcools de l'Ontario de 2015 à 2019.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait élaboré et mis en oeuvre les Normes de santé publique de l'Ontario : exigences relatives aux programmes, aux services et à la responsabilisation en janvier 2018. Ces normes comprennent de nouvelles exigences selon lesquelles les bureaux locaux de santé publique doivent élaborer et mettre en oeuvre des programmes de prévention des maladies chroniques pour s'attaquer aux principaux facteurs de risque, dont la sédentarité, la mauvaise alimentation, la consommation nocive d'alcool et une mauvaise santé mentale. Comme il est mentionné à la **recommandation 1**, le Ministère tient compte de ces facteurs de risque dans le cadre de l'approche provinciale globale et coordonnée qu'il prévoit achever d'ici mars 2020.

## Il y a un manque de coordination et de collaboration dans la planification et l'exécution des programmes

### Recommandation 4

*Pour aider les bureaux de santé publique à exécuter de façon plus efficace et efficiente les initiatives de promotion de la santé destinées aux enfants et*

*aux jeunes, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit assurer une coordination avec le ministère de l'Éducation aux fins de l'établissement de partenariats de collaboration durables entre les conseils scolaires et les bureaux de santé publique.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons mentionné qu'il y avait généralement un manque de coordination entre le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et le ministère de l'Éducation en vue d'aider les bureaux de santé publique à offrir de façon efficace et efficiente les programmes et services de santé publique. Par exemple, les quatre bureaux de santé publique que nous avons visités durant notre audit devaient travailler avec chacune des différentes écoles pour accéder à celles-ci et ainsi favoriser l'adoption de saines habitudes de vie chez les jeunes enfants. Certains bureaux de santé publique utilisaient leurs ressources pour établir des relations avec les écoles et les convaincre de participer à des programmes, au lieu de les consacrer à la prestation des services. Par ailleurs, Santé publique Ontario a abandonné un projet visant à recueillir des renseignements sur la réduction de l'obésité chez les enfants auprès de certaines écoles et de certains conseils scolaires, parce qu'elle devait négocier avec chacun des conseils scolaires. Une directive du ministère de l'Éducation à l'intention des conseils scolaires aurait pu être utile à cet égard.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait établi un forum des directeurs avec le ministère de l'Éducation afin de cerner les possibilités de collaboration dans les programmes destinés à la population et les programmes de santé publique en milieu scolaire. Le forum a eu lieu à quatre reprises depuis septembre 2018 et continuera de se tenir tous les deux mois.

De plus, en avril 2018, le Ministère a mis en oeuvre une nouvelle Ligne directrice sur la santé en milieu scolaire qui décrit les approches à adopter par les bureaux de santé publique pour

soutenir des partenariats et une collaboration efficaces avec les conseils scolaires et les écoles. Par exemple, les bureaux de santé publique doivent envisager d'élaborer des protocoles d'entente avec les partenaires locaux du secteur de l'éducation pour faciliter la mise en oeuvre des programmes et services de santé publique dans les écoles. Le Ministère a également mis en oeuvre une nouvelle norme relative à la santé en milieu scolaire, qui regroupe toutes les exigences liées aux écoles applicables aux bureaux de santé publique. Aux termes de la nouvelle norme, les bureaux de santé publique doivent aider les conseils scolaires et les écoles à mettre en oeuvre des programmes pour répondre aux besoins, notamment en matière de prévention des commotions et des blessures, de promotion de la santé mentale et de lutte contre la violence et l'intimidation.

### Recommandation 5

*Pour favoriser l'uniformité et éviter le double emploi dans la planification des programmes et les recherches aux fins d'interventions en santé publique efficaces et fondées sur des données probantes, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec les bureaux de santé publique et Santé publique Ontario en vue d'élaborer une approche centrale concernant la mise à jour, la coordination et le partage des recherches et des pratiques exemplaires.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons mentionné que, dans la plupart des cas, les bureaux de santé publique effectuaient de la recherche ou élaboraient des solutions locales de façon indépendante, ce qui donnait lieu à des activités faisant double emploi. En réponse à notre sondage, les cadres supérieurs des bureaux de santé publique responsables de la promotion de la santé et de la prévention des maladies chroniques ont mentionné qu'ils avaient besoin d'un soutien central pour mettre à jour ou diffuser la recherche et les pratiques exemplaires. Bien que Santé publique

Ontario ait le mandat de fournir un soutien scientifique et technique pour la prévention des maladies chroniques, certains bureaux de santé publique ont indiqué qu'ils étaient au courant de la capacité limitée de Santé publique Ontario ou qu'ils avaient l'impression que Santé publique Ontario n'offrait pas ce genre de soutien en matière de maladies chroniques. En outre, l'élaboration des programmes et des campagnes n'était pas toujours coordonnée centralement. Par exemple, les quatre bureaux de santé publique que nous avons visités avaient élaboré séparément ou étaient en train d'élaborer séparément, entre 2012 et 2014, une campagne de promotion de l'activité physique sans qu'il y ait une coordination centrale.

En janvier 2018, le Ministère a publié les Normes de santé publique de l'Ontario : exigences relatives aux programmes, aux services et à la responsabilisation, ce qui comprend l'établissement d'un dépôt central pour le partage des données de recherche probantes et des pratiques exemplaires. Le Ministère a l'intention d'examiner l'incidence de la modernisation et de la transformation plus générale du système de santé annoncées par le gouvernement sur le dépôt central prévu. Le Ministère prévoit élaborer un plan de partage des recherches et des pratiques exemplaires à jour avec les bureaux de santé publique d'ici mars 2020.

## Les bureaux de santé publique ne disposent pas de données suffisantes ni de normes précises pour analyser efficacement les données épidémiologiques

### Recommandation 6

*Pour aider les bureaux de santé publique à obtenir et à analyser de manière plus efficace et économique des données épidémiologiques aux fins de la planification et de l'évaluation des programmes, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec Santé publique Ontario et les bureaux de santé publique, doit :*

- *déterminer s'il est possible de centraliser les compétences en épidémiologie aux fins de l'exécution des analyses ou de l'offre d'une assistance à tous les bureaux de santé publique;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, dans le cadre de l'enquête que nous avons menée, certains bureaux de santé publique avaient indiqué que leurs épidémiologistes ne disposaient pas du temps requis pour examiner et analyser les données épidémiologiques, et certains bureaux avaient mentionné que leur effectif ne comptait aucun épidémiologiste ou comptait un nombre insuffisant d'épidémiologistes. Au moment de notre audit, un quart environ des 36 bureaux de santé publique avaient déclaré ne pas avoir eu au moins un épidémiologiste à temps plein au sein de leur personnel depuis 2014. Par ailleurs, 21 bureaux de santé publique avaient fait état du besoin d'un soutien central pour l'épidémiologie, la surveillance et les évaluations de la santé des populations.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait collaboré avec Santé publique Ontario à l'élaboration d'un ensemble de données épidémiologiques et d'indicateurs de la santé de la population définis à l'échelle provinciale et fournis centralement. Comme il est mentionné à la **recommandation 1**, le Ministère a publié le premier ensemble d'indicateurs de l'état de santé de la population et de résumés de données affichés par les bureaux de santé publique sur le site Web de Santé publique Ontario en 2018, et un ensemble final d'indicateurs en avril 2019.

- *établir des points repères concernant l'étendue que doivent avoir les analyses épidémiologiques de maladies chroniques et surveiller le respect de ces points repères;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune exigence quant à la quantité de travail épidémiologique requise dans les bureaux de santé publique. Nous avons remarqué que les épidémiologistes de deux des bureaux de santé publique que nous avons visités avaient analysé une petite partie des données épidémiologiques achetées auprès d'un service de collecte de données sur la santé publique administré par une université; l'un d'eux avait analysé seulement 5 des 200 modules de données disponibles.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait mis en oeuvre de nouveaux processus et mécanismes de collecte de renseignements auprès de chaque bureau de santé publique. Depuis 2018, les bureaux de santé publique sont tenus de soumettre des plans de services annuels au Ministère et d'inclure des renseignements sur les ressources épidémiologiques requises pour la planification et l'évaluation des programmes. Le Ministère prévoit analyser les données soumises d'ici décembre 2019 afin d'établir les points repères connexes.

- *communiquer et collaborer avec les dirigeants des collectivités autochtones pour obtenir les données épidémiologiques qui serviraient à étayer l'élaboration des programmes au profit des collectivités autochtones de l'Ontario;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les bureaux de santé publique desservant des populations autochtones importantes ne disposaient pas toujours de données épidémiologiques suffisantes pour effectuer des évaluations fiables de la santé des populations. Par exemple, les bureaux de santé publique ne disposaient pas de renseignements sur les naissances concernant les personnes qui vivent dans des réserves.

Au moment de notre suivi, le Ministère collaborait avec la Sioux Lookout First Nations

Health Authority (SLFNHA) et la Weeneebayko Area Health Authority (WAHA) pour concevoir et mettre en oeuvre un système de surveillance des données à l'appui des initiatives de santé publique pour les deux organismes. Ensemble, la SLFNHA et la WAHA représentent 39 des 133 collectivités des Premières Nations en Ontario. La SLFNHA et la WAHA visent à améliorer la collecte, l'analyse, la diffusion et l'utilisation des données relatives aux Premières Nations dans leur région respective. En outre, le Ministère prévoit mettre en oeuvre les mesures suivantes d'ici mars 2020 :

- collaborer avec Mamow Ahyamowen, une initiative de données qui englobe 9 organisations dirigées par les Premières Nations desservant 74 collectivités des Premières Nations du Nord de l'Ontario;
  - mettre en place une infrastructure de gestion de l'information dans les communautés des Premières Nations, comme les dossiers médicaux électroniques communautaires Mustimuhw;
  - collaborer avec les épidémiologistes de la WAHA et de la SLFNHA, renforcer la capacité en épidémiologie et harmoniser les indicateurs avec les processus de collecte de données.
- *déterminer les autres domaines pour lesquels les données pertinentes ne sont pas toujours accessibles à tous les bureaux de santé publique, comme les données sur les enfants et les jeunes, et élaborer et mettre en oeuvre un processus de collecte des données requises.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Nous avons noté dans notre audit de 2017 qu'il y avait des données épidémiologiques provinciales minimales pour les enfants de 6 à 12 ans. D'autres établissements recueillent des données sur les enfants, mais celles-ci n'étaient pas facilement accessibles aux bureaux de santé publique ou représentatives des populations desservies par les

bureaux. Les bureaux de santé publique peuvent accéder à ces données seulement si les écoles leur accordent expressément cet accès, ou s'ils payent les établissements pour augmenter la taille des échantillons afin qu'ils soient plus représentatifs des populations d'enfants et de jeunes qu'ils desservent.

Au moment de notre suivi, le Ministère collaborait avec le gouvernement fédéral pour obtenir des données plus fiables et exactes à l'échelle locale. S'il y a une meilleure représentation des données sur les enfants et les jeunes dans l'Enquête canadienne sur la santé des enfants et des jeunes de 2019 administrée par le gouvernement fédéral, le Ministère obtient des résultats locaux sur les comportements sains chez ceux-ci.

Le Ministère s'emploie à utiliser des enquêtes nationales pour améliorer l'accès aux données par les bureaux de santé publique d'ici décembre 2019 afin de faciliter la planification et l'évaluation à l'échelon local.

## Les évaluations des programmes de promotion de modes de vie sains et de prévention des maladies chroniques sont limitées et non uniformes

### Recommandation 7

*Pour aider les bureaux de santé publique à évaluer efficacement leurs programmes de prévention des maladies chroniques, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *élaborer des documents d'orientation sur les évaluations de programmes et exiger que tous les bureaux de santé publique suivent des principes d'évaluation communs fondés sur des données probantes;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait simplement demandé aux bureaux de santé publique d'« utiliser un éventail



de méthodes » pour évaluer les programmes de prévention des maladies chroniques, mais qu'il ne les obligeait pas à employer une méthodologie d'évaluation établie. Par conséquent, les bureaux de santé publique avaient élaboré séparément des lignes directrices et des modèles d'évaluation, et déterminé de manière indépendante les degrés de rigueur acceptables.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait mis à jour les exigences en matière d'évaluation des programmes pour les bureaux de santé publique, qui sont entrées en vigueur en janvier 2018. Les bureaux de santé publique sont maintenant tenus d'intégrer des principes d'évaluation fondés sur des données probantes à leur planification des programmes et de faire rapport au Ministère dans leurs plans de services annuels.

De plus, le Ministère a conclu une entente de financement sous forme de subventions pouvant atteindre 1 million de dollars à compter d'avril 2018. Le Ministère s'attend à ce que ce projet produise les éléments d'orientation suivants d'ici mars 2020 :

- des lignes directrices sur l'évaluation de la prévention des maladies chroniques;
  - des outils normalisés à l'appui de la mise en oeuvre des lignes directrices;
  - du matériel d'éducation et de formation en ligne pour évaluer les programmes et initiatives de prévention des maladies chroniques.
- *surveiller les efforts que déploient les bureaux de santé publique pour renforcer leur capacité d'effectuer des évaluations;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que la plupart des bureaux de santé publique avaient estimé en 2015 que leur capacité d'évaluation des programmes était « en développement », et qu'aucun

n'estimait avoir une capacité établie. Lorsque les bureaux de santé publique ne disposent pas de la capacité requise pour évaluer leurs programmes, il se peut que les évaluations ne soient pas suffisamment approfondies et vastes pour déterminer efficacement si les programmes de prévention des maladies chroniques ont produit les résultats souhaités.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait mis en oeuvre de nouveaux processus de surveillance des activités d'évaluation des bureaux de santé publique au moyen des plans de services annuels, qui comprennent les activités que les bureaux de santé publique se proposent d'effectuer au cours de l'année, et des rapports annuels, qui rendent compte des activités réellement menées et fournissent de l'information sur les résultats pour la santé. Le Ministère prévoit achever l'examen des rapports annuels de 2018 des bureaux de santé publique d'ici décembre 2019.

- *veiller à ce que les bureaux de santé publique évaluent les programmes conformément à ses exigences;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

#### Détails

Nous avons signalé en 2017 que les quatre bureaux de santé publique que nous avons visités n'effectuaient pas toujours les évaluations des programmes conformément aux exigences du Ministère à l'appui de l'établissement de nouveaux programmes et services, n'évaluaient pas toujours si les programmes fondés sur des données probantes étaient exécutés avec la portée, l'intensité et la durée nécessaires, ou ne documentaient pas toujours l'efficacité et l'efficacité des programmes et services. Dans un bureau de santé publique, seulement 3 des 42 programmes et services de prévention des maladies chroniques mis en place au cours des 3 dernières années avaient été évalués.

Au moment de notre suivi, le Ministère s'attendait à ce que les bureaux de santé publique lui soumettent les rapports annuels de 2018 d'ici la

fin de juin 2019. Le Ministère compte examiner les présentations et faire un suivi auprès des bureaux de santé publique au besoin d'ici décembre 2019. L'Entente de financement et de responsabilisation en santé publique permet au ministère de faire respecter la conformité des bureaux de santé publique aux Normes de santé publique de l'Ontario au moyen d'un recouvrement des fonds ou de l'interruption du versement des fonds.

- *établir des points repères provinciaux que doivent utiliser les bureaux de santé publique lorsqu'ils comparent le coût et les résultats des programmes importants.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 qu'aucune des évaluations de programmes que nous avons examinées ne comparait le coût ou l'investissement au titre d'un programme avec les avantages obtenus en vue de mesurer le rapport coût-efficacité du programme. Par ailleurs, près des trois quarts des cadres supérieurs responsables de la prévention des maladies chroniques ayant répondu à notre sondage avaient mentionné que les évaluations des programmes et des services de prévention des maladies chroniques qu'ils effectuaient ne comparaient pas ou ne cherchaient pas à comparer les coûts aux avantages obtenus.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait mis en oeuvre de nouveaux processus et mécanismes en janvier 2018 pour recueillir de l'information sur les résultats et les coûts des programmes. Le Ministère surveille les coûts du programme au moyen des rapports trimestriels présentés par les bureaux de santé publique, qui comprennent une explication des écarts supérieurs à 3 % entre les prévisions et le budget. Le Ministère a indiqué qu'il avait reçu les rapports annuels de 2018 pour la majorité des bureaux de santé publique avant la fin de juin 2019 et qu'il était en train d'examiner ces rapports et de faire un suivi auprès des autres bureaux. Le

Ministère compte analyser les résultats et les coûts des programmes dans ces présentations et établir des points repères provinciaux connexes d'ici mars 2020.

#### Recommandation 8

*Pour mesurer efficacement l'incidence des programmes et services de prévention des maladies chroniques, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit exiger que les bureaux de santé publique élaborent des objectifs de programme mesurables et fixent des délais concernant l'atteinte de ces objectifs.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons mentionné que les quatre bureaux de santé publique que nous avons visités avaient documenté à divers degrés les objectifs et les résultats escomptés de leurs programmes de prévention des maladies chroniques, mais qu'ils n'avaient pas toujours mis en place des mesures pour ces objectifs ou ne fournissaient pas toujours un échéancier pour la réalisation de ces objectifs. Par ailleurs, à 45 % des bureaux de santé publique qui avaient répondu à notre sondage, les cadres supérieurs chargés de la prévention des maladies chroniques ont indiqué que les progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement liés aux maladies chroniques étaient parfois ou rarement mesurés de manière significative. Le Ministère ne cherchait pas déterminer si les bureaux de santé publique se tenaient réellement informés des tendances relatives aux comportements liés à la santé comme ils étaient tenus de le faire.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait mis en oeuvre, en janvier 2018, les *Normes de santé publique de l'Ontario* exigeant que les bureaux de santé publique élaborent et exécutent des programmes de prévention des maladies chroniques et fassent rapport au Ministère sur les objectifs précis de leurs programmes ainsi que sur les délais pour atteindre de ces objectifs, et ce, à compter des rapports

annuels de 2018 des bureaux de santé publique. Le Ministère a indiqué qu'il avait reçu les rapports annuels de 2018 pour la majorité des bureaux de santé publique avant la fin de juin 2019 et qu'il était en train d'examiner ces rapports et de faire un suivi auprès des autres bureaux.

## La mesure et la déclaration du rendement des bureaux de santé publique sont insuffisantes

### Recommandation 9

*Pour mesurer de manière appropriée le rendement des bureaux de santé publique en ce qui concerne la prestation de leurs programmes et services de promotion de la santé, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *mettre en place des indicateurs pertinents qui sont liés aux nouvelles Normes de santé publique de l'Ontario prévues et qui mesurent des domaines dont les résultats sont attribuables aux bureaux de santé publique;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère s'attendait à mettre en oeuvre les nouvelles *Normes de santé publique de l'Ontario* en janvier 2018, les indicateurs de rendement devant être achevés ultérieurement. Nous avons également relevé qu'entre 2014 et 2016, le Ministère avait exigé que les 36 bureaux de santé publique déclarent leur rendement annuel relativement à 10 indicateurs de rendement liés la promotion de la santé. Cependant, ces indicateurs ne concernaient pas uniquement le travail effectué par les bureaux de santé publique, certains indicateurs n'étaient pas utiles, et l'ensemble d'indicateurs ne permettait pas de mesurer pleinement tous les facteurs de risque clés associés aux maladies chroniques.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait élaboré et publié un Cadre des indicateurs de santé

publique comprenant un ensemble d'indicateurs qui sont liés aux *Normes de santé publique de l'Ontario* de 2018 et mesurent les domaines attribuables au secteur de la santé publique. Le Ministère s'emploie également à recueillir auprès des bureaux de santé publique une liste d'indicateurs locaux des résultats des programmes liés à la prestation des programmes et services de promotion de la santé, dont voici des exemples :

- le nombre de participants qui ont suivi un programme structuré sur le diabète et qui ont amélioré leurs connaissances en matière d'alimentation saine et d'activité physique;
- le nombre d'activités de mobilisation du public au sujet de la saine alimentation par l'entremise des médias sociaux.

Le Ministère prévoit de peaufiner le Cadre des indicateurs de santé publique afin de l'harmoniser avec la modernisation de la santé publique d'ici mars 2020.

- *établir des cibles qui tiennent compte du rendement attendu afin de favoriser l'amélioration continue.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas établi de cibles dans des domaines comme la consommation d'alcool, le tabagisme et la prévention des blessures pour favoriser l'amélioration du rendement dans les bureaux de santé publique. Il recueillait simplement les données qui sont déclarées.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il surveillerait la mise en oeuvre du Cadre des indicateurs de santé publique afin d'éclairer les prochaines étapes liées à l'établissement de cibles pour favoriser l'amélioration continue.

### Recommandation 10

*Pour améliorer continuellement la reddition de comptes et la transparence en ce qui concerne le*

rendement du secteur de la santé publique, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :

- rendre compte publiquement du rendement des bureaux de santé publique, ce qui comprend les résultats annuels et les cibles de leurs indicateurs de rendement;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que certains bureaux de santé publique faisaient rapport à leur conseil de santé sur leur rendement individuel relatif aux 10 indicateurs de promotion de la santé dans le cadre de réunions accessibles au public, mais que le Ministère ne produisait pas de rapports publics sur les résultats du rendement de tous les bureaux. Des répondants à notre sondage avaient indiqué que le Ministère devrait rendre publiques les données globales afin que les bureaux de santé publique puissent comparer le rendement de chaque bureau aux résultats d'autres bureaux et aux résultats provinciaux.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait mis en oeuvre les *Normes de santé publique de l'Ontario* de 2018, qui exigent que les conseils de santé affichent publiquement sur leur site Web leur plan stratégique ainsi que leur rapport annuel sur le rendement et leur rapport financier. Depuis 2018, tous les conseils de santé sauf un ont publié le rendement actuel de leurs bureaux de santé publique sur leur site Web. Dans le cas du conseil de santé qui n'a pas publié les renseignements, l'information la plus récente sur son site Web remonte à 2015.

- élaborer une procédure afin de surveiller la quantité de ressources que les bureaux de santé publique affectent aux programmes de prévention des maladies chroniques par rapport aux résultats de ces programmes.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons mentionné dans notre audit de 2017 que les 36 bureaux de santé publique avaient

affecté en moyenne 12 % de leurs équivalents temps plein à la prévention des maladies chroniques en 2016; 17 bureaux y avaient affecté un pourcentage inférieur à la moyenne provinciale, tandis que 3 bureaux avaient affecté 6 % et 2 bureaux avaient affecté jusqu'à 20 % de leurs équivalents temps plein à la prévention des maladies chroniques. Le Ministère ne sait pas si ces écarts sont justifiés et ne peut pas démontrer que le financement provincial destiné à la prévention des maladies chroniques a donné des résultats positifs pour les objectifs généraux des programmes de chaque bureau de santé publique.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait élaboré et mis en oeuvre un processus de surveillance de l'ampleur des ressources des conseils de santé investies dans les programmes de prévention des maladies chroniques par rapport aux résultats de ces programmes. En vertu des *Normes de santé publique de l'Ontario* de 2018, les bureaux de santé publique sont tenus de déclarer au Ministère tous les coûts associés à leurs programmes de prévention des maladies chroniques ainsi que les indicateurs de résultats élaborés localement.

## La mise en oeuvre complète du modèle de financement fondé sur les besoins pourrait prendre jusqu'à 10 ans

### Recommandation 11

*Pour réduire les écarts de financement entre les bureaux de santé publique et soutenir une planification adéquate des programmes et des services, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- accélérer l'application du modèle de financement des bureaux de santé publique mis au point par le Groupe de travail sur l'étude du financement ou adopter une nouvelle méthode de financement qui favorise un financement plus équitable des bureaux;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère estimait qu'il pourrait s'écouler 10 ans avant que le financement de la santé publique soit réparti de façon plus équitable entre tous les bureaux de santé au moyen du modèle mis au point par le Groupe de travail sur l'étude du financement.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'une nouvelle approche de financement était nécessaire, d'après la version révisée des *Normes de santé publique de l'Ontario*. En août 2019, le Ministère a informé les conseils de santé et les bureaux de santé publique d'un plan révisé de mise en oeuvre de la modernisation de la santé publique et d'une approche de financement pour l'année de financement 2020. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le financement de la santé publique sera fondé sur une entente de partage des coûts selon un ratio de 70 % pour la province et de 30 % pour les municipalités, qui sera appliquée uniformément à l'ensemble des bureaux de santé publique et des municipalités et qui s'appuiera sur les coûts réels engagés à l'échelle locale, afin d'assurer un financement équitable. Le ministère de la Santé a également mentionné qu'il accorderait un financement ponctuel au cours de la première année aux bureaux de santé publique afin que les municipalités ne subissent pas une augmentation de plus de 10 % par rapport à

leurs coûts actuels de santé publique en raison du changement apporté au partage des coûts.

- *établir le financement définitif destiné aux bureaux de santé publique le plus tôt possible durant l'exercice en cours.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'en général, le Ministère ne rendait pas de décisions définitives concernant le financement des bureaux de santé publique avant le dernier trimestre de l'année. Les bureaux de santé publique disposaient donc de très peu de temps pour composer avec les changements imprévus dans le financement afin de planifier les programmes et les services.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait annoncé en avril 2018 les investissements de fonds destinés aux conseils de santé pour l'exercice 2018-2019. Le Ministère a informé les conseils de santé en mai 2018 de leurs affectations de fonds particulières.

# Chapitre 1

Ministère de l'Infrastructure

## Section 1.11

# Services des biens immobiliers

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.11 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3			3		
Recommandation 2	3	3				
Recommandation 3	2	1	1			
Recommandation 4	4	1	2	1		
Recommandation 5	3	2	1			
Recommandation 6	2		1	1		
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	2		1	1		
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	2			2		
Recommandation 13	1			1	1	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements que l'organisme Infrastructure Ontario, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et le ministère de la Santé et

des Soins de longue durée nous ont fournis, au 4 juillet 2019, 32 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* ont été pleinement mises en oeuvre. Les deux ministères et Infrastructure Ontario ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 36 % des recommandations.

Les ministères et Infrastructure Ontario ont pleinement mis en oeuvre les recommandations portant notamment sur l'examen et la confirmation que les gestionnaires de projet externes ont des raisons valables de modifier la date d'achèvement d'un projet, et sur la création de plans pour fournir aux ministères et aux organismes des renseignements opportuns sur le volume, la fréquence et le type de services d'exploitation et d'entretien d'immeubles dont ils bénéficient.

Parmi les recommandations en cours de mise en oeuvre par les ministères et Infrastructure Ontario, on retrouve l'examen des estimations de coûts initiales pour s'assurer qu'elles sont raisonnables aux fins de l'établissement des priorités de projets à financer, et l'établissement et la mise en oeuvre d'un plan en vue d'atténuer le report de l'entretien des immeubles appartenant au gouvernement.

Toutefois, ils avaient réalisé peu de progrès relativement à 32 % des recommandations, notamment l'intégration du rendement antérieur dans l'évaluation des soumissionnaires et l'examen et l'établissement de l'ordre de priorité des propriétés en vue d'investissements potentiels et futurs pour améliorer l'accessibilité pour les Ontariens handicapés.

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

## Contexte

La Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Infrastructure Ontario) est un organisme de la Couronne relevant du ministère de l'Infrastructure (le Ministère). L'une des responsabilités d'Infrastructure Ontario consiste à gérer les biens immobiliers que possèdent ou louent les ministères du gouvernement de l'Ontario et certains organismes (propriétés gouvernementales).

Infrastructure Ontario est responsable d'aider ces ministères et organismes clients à trouver

des locaux en appariant leurs besoins aux locaux disponibles dans les propriétés gouvernementales ou en louant d'autres locaux du secteur privé. Il est aussi responsable de gérer ces propriétés, y compris des coûts rattachés au nettoyage, aux réparations et à l'entretien, de la sécurité, des services d'utilité publique, des taxes foncières et, dans le cas des propriétés appartenant au gouvernement, de leur vente ou de leur démolition.

En outre, Infrastructure Ontario est responsable de surveiller les projets d'immobilisations, à savoir la construction, la réfection et la rénovation des propriétés gouvernementales.

Selon le nombre de pieds carrés louables au 31 mars 2019, environ 9 % des propriétés gouvernementales ont été acquises dans le cadre du modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) (9 % en 2017). Plusieurs hôpitaux sont entretenus dans le cadre d'ententes de DMFA; même si Infrastructure Ontario ne participe pas directement à la gestion des ententes de DMFA visant les hôpitaux, il offre une orientation lorsqu'on lui en fait la demande.

Notre audit de 2017 a déterminé que la fonction de gestion des propriétés gouvernementales d'Infrastructure Ontario avait été entravée en partie par les faiblesses de l'entente de gestion des services immobiliers (entente entre Infrastructure Ontario et le ministère de l'Infrastructure). L'entente ne prévoit aucune norme minimale obligatoire de rendement pour gérer les coûts des projets d'immobilisations. Elle ne fixe pas non plus d'échéancier pour respecter la norme d'hébergement applicable aux locaux à bureaux conçue pour s'assurer que les propriétés gouvernementales existantes sont utilisées de manière efficiente ni d'échéance pour ce qui est de maintenir l'état des propriétés appartenant au gouvernement à un niveau qui répond à la norme prévue dans l'entente.

Dans l'ensemble, nous avons relevé les préoccupations suivantes :

- L'entretien différé des immeubles gouvernementaux a plus que doublé les coûts, lesquels sont passés de 420 millions de dollars en date du 31 mars 2012 à 862 millions en date du 31 mars 2017. Lors des six années antérieures à notre audit, l'état des propriétés gouvernementales s'est détérioré, passant d'excellent à presque médiocre selon la norme de l'industrie.
- La conception d'une demande de propositions (DDP) en 2014 a attiré seulement 3 propositions pour la gestion de 7 500 projets d'immobilisations pour une valeur de 900 millions de dollars sur 5 ans. La DDP divisait la province en deux régions, lesquelles ne pouvaient être gérées que par de grandes entreprises.
- Infrastructure Ontario n'obtenait pas suffisamment de renseignements de la part de ses deux gestionnaires de projet pour déterminer si le processus d'approvisionnement pour les projets d'immobilisations des ministères et organismes clients est effectué de manière équitable et concurrentielle.
- Infrastructure Ontario nous a informés que les estimations de coûts initiales étaient préliminaires, car elles ne tenaient pas compte des coûts additionnels susceptibles d'être engagés pour s'adapter à l'état réel du chantier. Toutefois, il utilisait ces estimations pour déterminer la priorité d'exécution des projets pendant l'année courante et les deux années suivantes. Étant donné que les estimations subséquentes et le coût réel des projets ont tendance à être beaucoup plus élevés que les estimations de coûts initiales, Infrastructure Ontario ne déterminait pas la priorité des projets selon des estimations de coûts complètes. Cela pourrait accroître le risque de sélectionner des projets qui ne produisaient pas le meilleur rapport coût-avantage.
- Les gestionnaires de projet n'étaient pas tenus responsables de respecter les dates d'achèvement initiales. Ils pouvaient réviser les dates d'achèvement de projets pendant que les projets étaient en cours et Infrastructure Ontario n'effectuait pas toujours le suivi de ces dates.
- Plus de 170 millions de dollars de coûts en locaux à bureaux pourraient être épargnés chaque année si des mesures efficaces avaient été prises pour réduire l'espace occupé par le personnel du gouvernement pour se conformer à la norme concernant les locaux à bureaux de 2012 (180 pieds carrés louables par personne), établie par le Ministère de l'Infrastructure. Ni le Ministère ni Infrastructure Ontario n'avaient fixé de date cible pour la satisfaction de cette norme.
- En 2016-2017, on a engagé des dépenses de près de 19 millions de dollars en frais d'exploitation et d'entretien de 812 immeubles vacants. Nous avons constaté qu'environ 600 des 812 immeubles étaient demeurés vacants pendant près de huit ans en moyenne. Infrastructure Ontario n'a pas été en mesure de confirmer les dates auxquelles les 212 autres immeubles sont devenus vacants.
- Les directions d'hôpital avec qui nous avons discuté composaient avec des différends continus et de longue date avec des entreprises du secteur privé par rapport aux interprétations des sections traitant de l'entretien de leurs ententes de DMFA.

Nous avons formulé 13 recommandations préconisant 28 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Nous avons reçu des engagements du Ministère et d'Infrastructure Ontario qu'ils prendraient des mesures en réponse à nos recommandations.



## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mars et juin 2019. Nous avons obtenu une déclaration écrite d'Infrastructure Ontario, du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et du ministère de la Santé, anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, nous informant qu'au 4 juillet 2019, ils nous ont fourni des renseignements à jour complets sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, deux ans auparavant.

### Concurrence limitée en matière d'approvisionnement en services de gestion de projets

#### Recommandation 1

*Infrastructure Ontario doit examiner son processus d'achat de services de gestion de projets, et l'ajuster en conséquence pour :*

- *établir officiellement une nouvelle analyse de rentabilisation afin de déterminer s'il prendra les arrangements nécessaires pour qu'un plus grand nombre d'entreprises de gestion de projets puissent présenter des soumissions pour offrir ce type de service;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'en 2014, la structure de la demande de propositions (DDP) d'Infrastructure Ontario pour sélectionner des gestionnaires de projet externes offrant des services de gestion de 7 500 projets d'immobilisations pour une valeur de 900 millions de dollars sur 5 ans n'a pas suscité l'intérêt d'un grand nombre de soumissionnaires. Cette DDP se prêtait mieux à la réception de soumissions de plus

grandes sociétés de gestion de projets en mesure de gérer une importante quantité de travaux dans plusieurs régions de la province. En effet, la structure de la DDP – qui divisait la province en deux régions – a seulement attiré trois propositions provenant de grandes entreprises.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario était en négociation pour prolonger les contrats de gestion de projet pendant qu'il élaborait une analyse de rentabilisation d'ici mars 2012, à temps pour la prochaine période prévue de passation de marchés de gestion de projet en 2022.

- *inclure des pénalités standards pour tous les gestionnaires de contrats dans les prochaines DDP;*  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'une des deux entreprises retenues par Infrastructure Ontario pour fournir les services avait affiché un rendement médiocre dans le cadre d'un contrat antérieur exécuté de 2011 à 2014. En outre, en ce qui a trait aux pénalités prévues lorsque les projets ne sont pas achevés dans les temps, sont non conformes au budget prévu ou de mauvaise qualité, le nouveau contrat conclu avec le gestionnaire de projet prévoyait des pénalités inférieures à celles prévues dans le nouveau contrat avec le gestionnaire de projet affichant un meilleur rendement. Les taux de pénalisation des entreprises de gestion de projets étaient différents parce que chaque entreprise était autorisée à établir son propre taux.

En prévision de la prochaine période de passation de marchés de services de gestion en 2022, Infrastructure prévoit élaborer une analyse de rentabilisation d'ici mars 2021 qui inclura des pénalités standards.

- *inclure le rendement antérieur dans l'évaluation des soumissionnaires.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait pas tenu compte du rendement antérieur des soumissionnaires lorsqu'il a évalué les trois propositions soumises en réponse à la DDP de 2014. Par conséquent, Infrastructure Ontario a retenu les services d'une entreprise de gestion de projets qui avait affiché un rendement médiocre dans le cadre d'un contrat antérieur exécuté de 2011 à 2014. Par exemple, elle avait reçu des indices de satisfaction médiocres à l'enquête sur la satisfaction des clients d'Infrastructure Ontario pendant cette période, et elle n'avait pas réussi à atteindre les mesures de rendement clé pour ce qui est du respect du budget et du calendrier d'exécution.

En prévision de la prochaine période de passation de marchés de services de gestion en 2022, Infrastructure prévoit élaborer une analyse de rentabilisation avant mars 2021 qui tiendra compte du rendement antérieur au moment de l'évaluation des soumissionnaires.

## Les méthodes d'approvisionnement des gestionnaires de projet externes doivent faire l'objet d'une meilleure surveillance

### Recommandation 2

*Nous recommandons qu'Infrastructure Ontario obtienne suffisamment de données sur les méthodes d'approvisionnement auprès des gestionnaires de projet d'immobilisations, y compris sur l'ensemble des soumissions, des autorisations de modification et des évaluations des soumissions pour :*

- *mettre en place un processus d'examen fondé sur les risques afin d'examiner les achats réalisés par les gestionnaires de projet d'immobilisations;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons signalé qu'au cours de la période de six ans ayant pris fin en 2016-2017, Infrastructure Ontario a dépensé plus d'un milliard de dollars en approvisionnement pour des projets d'immobilisations, mais sans avoir les documents clés des processus d'approvisionnement, comme les soumissions et les évaluations des soumissions des fournisseurs, effectués par ses gestionnaires de projet externes. Lors des exercices 2011-2012 à 2016-2017, le personnel responsable de l'approvisionnement d'Infrastructure Ontario a examiné seulement 3 % des contrats attribués par les gestionnaires de projet externes à des fournisseurs attirés. Les contrats ont été attribués à la discrétion des membres de l'effectif et par une sélection aléatoire plutôt que par l'application de critères de risque uniformes, en partie parce qu'Infrastructure Ontario n'avait pas suffisamment d'information sur les méthodes d'approvisionnement pour effectuer une sélection d'échantillons fondée sur le risque.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario s'était doté d'un programme d'audit des fournisseurs de services, qui comprend des seuils pour la sélection d'échantillons pour un audit et des critères d'examen reposant sur une approche fondée sur les risques. La taille de l'échantillon pour tous les types de marchés exécutés par des gestionnaires de projet externes est de six par trimestre, et de huit par trimestre pour les marchés exécutés par des gestionnaires immobiliers externes. La sélection de l'échantillon pour l'audit sera établie en fonction de certains facteurs de risque, comme la sélection manuelle de fournisseurs (ajout manuel de fournisseurs à la liste de soumissionnaires), l'exclusion (soumission d'un fournisseur rejetée au cours du processus d'approvisionnement) et une faible note technique (au moins un fournisseur évalué ne satisfait pas au volet technique). Depuis la mise en oeuvre du programme d'audit des fournisseurs de services, Infrastructure a examiné 6 % des contrats.

- *confirmer que ces politiques d'approvisionnement favorisent une concurrence suffisante entre les soumissionnaires;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2107, nous avons constaté qu'environ 78 % des approvisionnements de notre échantillon avaient donné lieu à trois soumissions ou plus alors que 22 % n'avaient attiré que deux soumissions. Tous nos échantillons concernaient des méthodes d'approvisionnement visant des projets dont les coûts estimatifs dépassaient 600 000 \$.

Au cours de notre suivi, Infrastructure Ontario nous a affirmé que recevoir au moins deux soumissions pour ses contrats avec des fournisseurs attirés était suffisant, et qu'en recevoir au moins quatre est la meilleure situation possible. Nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait entrepris l'analyse des données sur les approvisionnements exécutés d'avril 2018 à juin 2019, soit après la mise en place de sa nouvelle entente de fournisseur attiré en 2017; dans 84 % des processus d'approvisionnement, au moins trois propositions ont été reçues, tandis que pour 15 % des processus, seulement deux propositions ont été reçues.

- *confirmer que les contrats visant des projets d'immobilisations sont attribués aux soumissionnaires les plus qualifiés. Infrastructure Ontario devrait ensuite ajuster ses politiques en conséquence s'il le juge nécessaire.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a conclu qu'Infrastructure Ontario n'obtient pas suffisamment de renseignements de la part de ses gestionnaires de projet externes pour déterminer si les processus d'approvisionnement sont effectués de manière équitable et concurrentielle. Plus précisément, Infrastructure Ontario ne disposait d'aucun mécanisme de suivi lui permettant de savoir le nombre de soumissionnaires qui présentent des

soumissions à des projets d'immobilisations, ou lesquels ont présentés les soumissions retenues.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait entrepris l'analyse des données sur les approvisionnements exécutés d'avril 2018 à juin 2019, et déterminé que depuis l'adoption de la nouvelle entente de fournisseur attiré en 2017, il y avait peu de processus d'approvisionnements concurrentiels avec un nombre optimal de soumissionnaires, en raison de modifications juridiques dans les contrats d'experts-conseils en architecture et en ingénierie. Ces questions contractuelles ont été réglées en 2018 avec les associations industrielles. Infrastructure Ontario s'attend à une hausse des approvisionnements concurrentiels menés avec un nombre optimal de soumissionnaires.

#### Recommandation 3

*Pour que les entrepreneurs fassent l'objet d'un processus de sélection juste et économique, Infrastructure Ontario devra :*

- *obtenir suffisamment de renseignements sur les processus d'approvisionnement utilisés par les gestionnaires de projet externes et analyser ces renseignements pour déterminer si certaines tendances prètent à penser qu'il s'agit de méthodes d'approvisionnement non rentables; par exemple, de trop nombreux fournisseurs présentent une soumission ou une grande proportion des projets ne sont attribués qu'à une poignée de fournisseurs;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a conclu qu'Infrastructure Ontario n'obtient pas suffisamment de renseignements de la part de ses gestionnaires de projet externes pour déterminer si les processus d'approvisionnement sont effectués de manière équitable et concurrentielle. Plus précisément, Infrastructure Ontario ne disposait d'aucun mécanisme de suivi lui permettant de savoir

combien de soumissionnaires présentent des soumissions à des projets d'immobilisations, ou lesquels ont présenté les soumissions retenues. Les fournisseurs étaient habituellement sélectionnés au moyen d'un processus de sélection des fournisseurs par rotation qui prend appui sur un service d'appel d'offres électroniques où les fournisseurs attirés étaient invités à présenter des soumissions sur les projets dans le cadre d'un processus équitable.

Toutefois, depuis l'exercice 2013-2014, Infrastructure Ontario a autorisé ses gestionnaires de projet externes à choisir des fournisseurs à partir de sa liste de fournisseurs attirés et à les ajouter manuellement à la liste des soumissionnaires. Nous avons répertorié 321 projets représentant une valeur de près de 49 millions de dollars aux exercices de 2013-2014 à 2016-2017 confiés à des entreprises qui avaient été ajoutées manuellement à la liste des soumissionnaires par les gestionnaires de projet externes.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait mis à jour en 2017 ses listes de fournisseurs attirés d'entrepreneurs généraux, d'architectes, de designers d'intérieur et d'ingénieurs-conseils. Infrastructure Ontario effectue la configuration de système dans la plateforme d'approvisionnement en ligne Biddingo afin de recueillir davantage d'information des gestionnaires de projet externes. Voici des renseignements qui seront recueillis : sélection manuelle du fournisseur, date de la sélection manuelle, rapports d'évaluation, date d'échéance pour la présentation de soumissions et valeur estimative ou réelle du contrat. La nouvelle interface est devenue fonctionnelle en mai 2019, une formation a été donnée aux gestionnaires de projet externes et au personnel chargé des approvisionnements. La collecte de données suivra et comprendra une analyse des tendances liées aux pratiques d'approvisionnement non économiques que mènera Infrastructure Ontario. La première analyse sera terminée d'ici mars 2020.

- *mettre en oeuvre les contrôles prévus sur les ajouts manuels de fournisseurs par les gestionnaires de projet externes afin de détecter toute situation de conflit d'intérêts.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les fournisseurs étaient habituellement sélectionnés au moyen d'un processus de sélection des fournisseurs par rotation qui prend appui sur un service d'appel d'offres électroniques où les fournisseurs attirés étaient invités à présenter des soumissions sur les projets dans le cadre d'un processus équitable. Toutefois, depuis l'exercice 2013-2014, Infrastructure Ontario autorisait ses gestionnaires de projet externes à choisir des fournisseurs à partir de sa liste de fournisseurs attirés et à les ajouter manuellement à la liste des soumissionnaires. Nous avons répertorié 321 projets représentant une valeur de près de 49 millions de dollars de 2013-2014 à 2016-2017 confiés à des entreprises qui avaient été ajoutées manuellement à la liste des soumissionnaires par les gestionnaires de projet externes.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait instauré un mécanisme de contrôle des ajouts manuels. Avant d'être effectués, ceux-ci doivent être approuvés et accompagnés d'une justification de la sélection manuelle de fournisseurs. En outre, Infrastructure Ontario a publié en mai 2019 une entente régissant les conflits d'intérêts qui a été signée par tous les gestionnaires de projet; ceux-ci doivent signaler de façon continue à Infrastructure Ontario tout conflit qui surgit.

## Mesures de responsabilisation des gestionnaires de projet externes inefficaces pour contrôler les coûts et le temps nécessaires à l'achèvement des projets

### Recommandation 4

*Pour que l'exercice de planification des projets d'immobilisations soit fondé sur des estimations fiables pour réaliser des projets rentables, Infrastructure Ontario doit :*

- examiner les estimations de coût initiales pour s'assurer qu'elles sont raisonnables aux fins de l'établissement de l'ordre de priorité des projets d'immobilisations à financer;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons noté qu'Infrastructure Ontario utilise des estimations de coûts préliminaires pour déterminer la priorité d'exécution des projets pendant l'année courante et les deux années suivantes. Infrastructure Ontario nous a informés que ces estimations de coûts initiales provenant de son système de gestion des actifs étaient limitées, car elles ne tenaient pas compte des coûts additionnels susceptibles d'être engagés pour s'adapter à l'état réel du chantier. La société d'ingénieurs dont nous avons retenu les services pour nous conseiller est aussi d'accord avec cette analyse. Étant donné que les estimations subséquentes et le coût réel des projets avaient tendance à être beaucoup plus élevés que les estimations de coûts initiales, Infrastructure Ontario ne déterminait pas la priorité des projets selon des estimations de coûts complètes. Cela pourrait accroître le risque de sélectionner des projets qui ne produisaient pas le meilleur rapport coût-avantage.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait retenu les services d'un expert-conseil tiers pour examiner les processus d'estimation budgétaire des projets et de surveillance du rendement des projets exécutés. L'expert-conseil a

recommandé l'ajout de réserves pour éventualités plus élevées dans les estimations du projet afin d'atténuer le risque de rajustements des coûts après l'étape de planification du projet. Par ailleurs, Infrastructure Ontario procède à une évaluation des autres composantes de ses estimations de coûts de projet pour déterminer si elles sont raisonnables et si la hausse des réserves pour éventualités améliore l'exactitude des estimations établies aux fins de planification. Infrastructure Ontario prévoit terminer cette évaluation en juin 2020.

- confirmer que le gestionnaire immobilier externe et les gestionnaires de projet externes se conforment aux dispositions de leur contrat ou de l'entente-cadre de prestation de services qui prévoient que leurs estimations de coûts demeurent à l'intérieur d'un certain pourcentage des coûts réels, et prennent des mesures correctives en cas de besoin;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'entente-cadre de prestation de services conclue entre Infrastructure Ontario et le gestionnaire immobilier externe stipule que chaque estimation de plan d'affaires préparée par le gestionnaire immobilier externe, lorsqu'elle est comparée avec les coûts réels, devrait varier d'au plus 20 % à la hausse ou à la baisse. Infrastructure Ontario n'a exercé aucune mesure de contrôle pour s'assurer que le gestionnaire immobilier externe satisfaisait à cette exigence. Infrastructure Ontario utilisait les estimations de coûts des gestionnaires de projet externes pour déterminer si un projet respecte le budget. Conformément à l'entente d'Infrastructure Ontario conclue avec les gestionnaires de projet externes, les coûts réels devaient se situer à l'intérieur d'une fourchette de 5 % par rapport aux estimations préalables à l'appel d'offres. Encore une fois, Infrastructure Ontario ne mesurait pas la conformité des gestionnaires de projet externes à cette disposition du contrat.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait modifié le contrat conclu avec le gestionnaire de projet externe et celui avec le gestionnaire immobilier externe afin d'autoriser un écart d'au plus 30 % entre les coûts réels de projet et l'estimation du plan d'affaires. Infrastructure Ontario commencera à surveiller ce montant au moyen d'un indicateur de rendement clé à compter d'avril 2020. Infrastructure Ontario effectue actuellement la surveillance des estimations préalables et ultérieures à l'appel d'offres.

- *réévaluer et mettre à jour les contrats futurs afin d'offrir des incitatifs suffisants aux gestionnaires de projet externes pour achever les projets d'immobilisations dans les temps et à l'intérieur du budget;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il n'existait que très peu d'incitatifs pour achever les projets dans les temps et gérer les coûts. Leur rémunération au rendement pour qu'un projet soit réalisé à l'intérieur du budget, soit conforme à l'estimation postérieure à l'appel d'offres et le coût réel, était seulement d'environ 0,5 % des frais de gestions totaux pour le projet. En outre, les gestionnaires de projet externes reçoivent un montant de rémunération au rendement inférieur (ils sont donc financièrement pénalisés) s'ils sous-utilisent plus de 5 % du montant total de la somme qui leur est attribuée pour les projets et qui doit être dépensée d'ici la fin de l'exercice, car il ne peut y avoir de report à l'exercice suivant. Les gestionnaires de projet externes n'étaient pas tenus responsables de respecter les dates d'achèvement initiales, et Infrastructure Ontario ne faisait pas le suivi à ce chapitre. Notre examen d'un échantillon de projets d'immobilisations achevés entre avril 2013 et mars 2017 a révélé que des projets d'immobilisations d'un coût de 76 millions de dollars ont été achevés en moyenne environ 330 jours plus tard que prévu.

Lors de notre suivi, nous avons appris qu'Infrastructure Ontario avait publié en novembre 2018 une demande de propositions afin d'obtenir des services de consultation pour passer en revue ses contrats avec des fournisseurs de services et son modèle de prestation de services, y compris examiner le *Rapport annuel 2017* de la vérificatrice générale et recommander des améliorations. On s'attend à ce que le rapport de l'expert-conseil soit achevé remis à la fin de l'exercice 2020-2021. Infrastructure Ontario envisagera ensuite la mise en oeuvre des recommandations de l'expert-conseil pour les futures ententes relatives aux services.

- *examiner et confirmer que les gestionnaires de projet externes ont des motifs valables de réviser les dates d'achèvement de projets.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les gestionnaires de projet externes pouvaient réviser les dates d'achèvement de projet à de nombreuses reprises pendant l'exécution des projets, mais qu'Infrastructure Ontario ne s'assurait pas toujours que les révisions étaient apportées pour des motifs valables. Nous avons examiné un échantillon de projets affichant un coût de 143,5 millions de dollars achevés entre avril 2013 et mars 2017 et pour lesquels la date d'achèvement prévue correspondait exactement à la date d'achèvement réelle. Nous avons constaté que dans presque la moitié des projets de l'échantillon, la date d'achèvement avait été révisée une fois passée la date d'achèvement du projet. Pour bon nombre de ces projets, le motif fourni par le gestionnaire de projet externe était que le changement avait été apporté pour assurer la concordance entre la date d'achèvement prévue et la date d'achèvement réelle. Infrastructure Ontario exige que 90 % des projets respectent les dates d'achèvement fixées pour que les gestionnaires de projet externes aient droit à la rémunération au rendement maximale.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait mis sur pied un groupe de travail composé de membres de son personnel et d'intervenants en gestion externe pour examiner les processus internes. Par la suite, des lignes directrices ont été élaborées et mises en œuvre en 2018; elles décrivent les motifs acceptables et inacceptables de modification au calendrier d'exécution de travaux. Les lignes directrices exigent également des gestionnaires externes la description des changements au calendrier d'un projet et la documentation à l'appui. Parmi les raisons acceptables pour un changement, on retrouve des travaux supplémentaires non prévus dans la portée initiale du projet, des conditions météorologiques inhabituelles ou défavorables et des modifications des réductions ou des normes.

## Manque d'informations fournies aux ministères et aux organismes par rapport aux services d'exploitation et d'entretien

### Recommandation 5

*Pour aider les ministères et les organismes clients à confirmer qu'ils reçoivent les services d'exploitation et d'entretien pour lesquels ils paient, de manière conforme aux exigences prévues dans le protocole d'entente entre Infrastructure Ontario et le ministère de l'Infrastructure, Infrastructure Ontario doit :*

- *renouveler l'ensemble des ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien qu'il a conclues avec les ministères clients;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que toutes les ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien établies en 2007 entre Infrastructure Ontario et les ministères clients et leurs organismes, notamment pour ce qui est de l'enlèvement de la neige, du nettoyage, de la sécurité, de l'aménagement paysager et de

l'entretien des composantes d'immeubles, ont expiré en 2015.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario a affirmé qu'il avait remis une entente de gestion des services immobiliers mise à jour au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Si cette entente est approuvée, elle remplacera les précédentes ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien venues à échéance en 2015. Le Ministère prévoit mettre en œuvre l'entente mise à jour d'ici mars 2020.

- *mettre en œuvre son plan pour fournir aux ministères et aux organismes des renseignements en temps opportun sur le volume, la fréquence et le type de services d'exploitation et d'entretien qu'ils recevront, qu'ils ont reçu, et ce, pour chaque immeuble;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'a pas fourni suffisamment d'information sur les services d'exploitation et d'entretien à ses ministères et organismes clients. Le gestionnaire immobilier externe d'Infrastructure Ontario devait assurer la prestation des services d'entretien et d'exploitation pour les organismes et les ministères clients d'Infrastructure Ontario, qui payaient ensuite Infrastructure Ontario pour les services reçus. Toutefois, les factures reçues par les ministères clients ne fournissent pas suffisamment de détails sur le volume et les types de services pour lesquels ils paient. Les ministères nous ont informés qu'ils ne réussissaient pas à déterminer s'ils reçoivent les services pour lesquels ils ont payé parce que l'information n'est pas ventilée selon les propriétés qui doivent recevoir ces services.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait créé en 2019 un portail du service à la clientèle qui décrit le volume, la fréquence et les types de services que doivent

obtenir les ministères et organismes pour toutes leurs propriétés, et pour savoir s'ils bénéficient du volume et des types de services pour lesquels ils paient.

- *collaborer activement avec son gestionnaire immobilier externe pour examiner et analyser les augmentations importantes de frais d'exploitation et d'entretien, et apporter des améliorations, au besoin, pour réduire au minimum ces coûts pour les ministères clients.*  
État : Pleinement mise en oeuvre.

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons appris que depuis 2015, Infrastructure Ontario doit comparer les frais d'exploitation et d'entretien par rapport aux normes de référence de l'industrie sur une base annuelle à l'aide des données de l'Association des propriétaires et administrateurs d'immeubles (APAI) qui calcule les données moyennes relatives aux coûts des immeubles à Toronto. Au moment de notre audit, Infrastructure Ontario n'avait effectué cette comparaison de coûts qu'à une seule occasion durant l'année civile 2015, et seulement pour les 17 immeubles appartenant au gouvernement situés à Toronto. Les frais de réparation et d'entretien et rattachés aux services d'utilité publique sont les composantes les plus importantes du total des frais d'exploitation et d'entretien et représentent 60 % du total. Nous avons comparé les données relatives aux coûts de l'APAI pour les immeubles de Toronto à l'ensemble des immeubles appartenant au gouvernement à Toronto dans les trois dernières années. Bien que les coûts soient inférieurs aux coûts moyens calculés par l'APAI dans certaines catégories de coût des propriétés gouvernementales comme la sécurité et le nettoyage, nous avons constaté que les frais de réparation et d'entretien et des services d'utilité publique des propriétés appartenant au gouvernement étaient invariablement supérieurs aux coûts moyens calculés par l'APAI.

Lors de notre suivi, nous avons noté qu'en octobre 2018 Infrastructure Ontario avait

communiqué de l'information au forum du directeur principal sur les moyens de compenser la hausse des dépenses d'exploitation et d'entretien, comme les salaires et les tarifs d'électricité des services publics. Il a également suggéré de négocier des baisses de prix directement avec les fournisseurs actuels de service et de mettre en place un programme de réduction de la consommation d'énergie.

## Les pénuries de fonds ont des effets néfastes sur l'état des immeubles

### Recommandation 6

*Pour que les propriétés gouvernementales fassent l'objet de travaux d'entretien économiques et efficaces, le ministère de l'Infrastructure et Infrastructure Ontario doivent :*

- *évaluer et réviser les loyers de base pour qu'ils tiennent compte des coûts des travaux de réparation à prévoir sur les propriétés et les paramètres de financement des honoraires d'Infrastructure Ontario;*  
État : Peu ou pas de progrès.

#### Détails

Les résultats de notre audit de 2017 ont révélé que les fonds pour les réparations d'immobilisations recueillis auprès des ministères clients par les loyers de base ont plutôt été utilisés par Infrastructure Ontario pour payer les frais d'exploitation liés à la gestion des propriétés gouvernementales. Infrastructure Ontario ainsi a utilisé 202 millions de dollars sur six ans des loyers de base pour couvrir ses frais d'exploitation. Bien que ce type de gestion ne soit pas explicitement interdit dans le cadre de l'entente de gestion des services immobiliers conclue entre Infrastructure Ontario et le Ministère, il a néanmoins occasionné une détérioration additionnelle des immeubles appartenant au gouvernement.

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs a évalué les loyers de base en 2014-2015. Toutefois, les



ministères locataires étaient réticents à accepter de les augmenter pour qu'ils correspondent au coût prévu des réparations d'immobilisations futures, car cela entraînerait une augmentation des coûts pour les ministères locataires. Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère envisage d'autres approches afin de contribuer à combler les lacunes de financement pour les réparations d'immobilisations, comme créer un modèle de portefeuille pour centraliser le processus décisionnel, regrouper les espaces à bureaux et supprimer le double emploi dans la gestion des installations.

- élaborer et mettre en oeuvre un plan pour réduire le report des travaux d'entretien visant les immeubles appartenant au gouvernement. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les travaux d'entretien des immeubles appartenant au gouvernement sont de plus en plus souvent remis à plus tard en raison du manque de fonds, ce qui engendre une détérioration de l'état des immeubles, des coûts supplémentaires et des répercussions sur la prestation des services. En mars 2017, le montant des travaux d'entretien pendant le cycle de vie est passé à 862 millions de dollars.

Lors de notre suivi, nous avons noté que le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et Infrastructure Ontario mettaient en oeuvre des initiatives pour réduire les travaux d'entretien reportés, comme la reconstruction du complexe de Queen's Park, la simplification du processus de cession de propriétés et la réduction de l'empreinte des propriétés gouvernementales. On s'attend à ce que la reconstruction du complexe de Queen's Park, qui devrait être terminée en 2024, entraîne une diminution de 400 millions de dollars en travaux d'entretien différés.

## Les propriétés gouvernementales pourraient être utilisées de façon plus efficiente

### Recommandation 7

*Pour optimiser l'utilisation des locaux à bureaux par les ministères et organismes gouvernementaux, nous recommandons qu'Infrastructure Ontario prépare et présente aux ministères et organismes clients, une analyse des options en matière de locaux à bureaux au moment du renouvellement d'un bail ou du déménagement d'un ministère ou d'un organisme client. Ce type d'analyse pourrait être éclairée par des données sur l'occupation complètes et à jour pour les immeubles du portefeuille de biens immobiliers de la province. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que pour 43 % des 102 cas de ministères ou d'organismes clients qui ont déménagé ou renouvelé un bail en 2015-2016, Infrastructure Ontario n'a pas effectué une analyse des options. Dans 38 % des cas où Infrastructure Ontario a produit une analyse de cette nature, il n'a pas recommandé d'option qui permettait de réduire l'utilisation de l'espace pour satisfaire à la norme de 180 mètres carrés par personne. Nous avons également noté que même si Infrastructure Ontario avait des données sur le nombre d'occupants d'un immeuble, celles-ci ne sont pas uniformément ventilées selon le nombre de personnes qui occupent chaque étage.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait amélioré ses analyses lorsque de nouvelles demandes de locaux sont présentées ou lorsque les baux viennent à échéance. Infrastructure Ontario a également ajouté des sections à ses gabarits d'analyse afin d'accroître la transparence au sujet des baux et des locaux. Infrastructure Ontario utilise maintenant des plans techniques d'occupation, lorsqu'ils sont disponibles, pour examiner la façon d'utiliser plus efficacement les locaux. Au moment

de notre suivi, Infrastructure Ontario avait établi des plans techniques d'occupation pour 135 immeubles ou 71 % du total de pieds carrés louables de son portefeuille de locaux à bureaux (contre 34 immeubles ou 44 % du portefeuille en 2017). On prévoit que les plans pour les autres 402 immeubles, soit 29 % du total des pieds carrés louables, seront prêts en décembre 2020.

### Recommandation 8

*Pour réaliser des économies sur les frais d'exploitation annuels des immeubles vacants, Infrastructure Ontario doit :*

- *faire le suivi des dates auxquelles tous les espaces deviennent vacants;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'Infrastructure Ontario avait engagé des dépenses de 18,9 millions de dollars en loyer payé à des tiers, en taxes foncières et en frais d'exploitation et d'entretien pour 812 immeubles vacants dans la province. Nous avons également constaté qu'Infrastructure Ontario n'effectuait pas de suivi systématique des périodes pendant lesquelles les immeubles demeurent vacants, si bien qu'environ 600 des 812 immeubles étaient demeurés vacants pendant près de 8 ans en moyenne. Les dates de la période pendant laquelle les 212 autres immeubles étaient demeurés vacants ne sont pas connues.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait adopté une solution provisoire qui lui permet de faire le suivi des périodes pendant lesquelles un immeuble est vacant lorsque le bail d'un ministère prend fin. Infrastructure Ontario veut adopter d'ici mai 2020 une solution à long terme pour assurer la saisie automatique, à l'aide de chaque bail, des périodes pendant lesquelles un immeuble devient vacant.

- *mettre en oeuvre son plan de dessaisissement des immeubles actuel et le réviser, au besoin,*

*pour inclure tous les immeubles vacants dont il doit s'aliéner. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006.)*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario était en retard dans la réalisation de son plan décennal de dessaisissement élaboré en 2015-2016 afin de vendre environ 907 immeubles ou de s'en départir.

En juillet 2018, Infrastructure Ontario a refait l'examen exhaustif des 812 immeubles vacants mentionnés dans son plan de dessaisissement et noté que 38 avaient été démolis, 52 avaient été vendus ou aliénés d'autres façons, 213 sont utilisés, 85 sont des bâtiments connexes (remises, garages isolés, cellules à grains), et 193 immeubles ne peuvent être aliénés, car ils sont sur des terrains utilisés. En d'autres mots, il reste 231 immeubles vacants à vendre ou à aliéner.

En décembre 2018, le plan décennal a été remplacé par un plan de dessaisissement accéléré sur quatre ans maintenant en place. Depuis, un décret a été approuvé pour la cession d'un total de 339 immeubles d'ici décembre 2022.

## Aucun plan n'a encore été établi pour rendre les propriétés gouvernementales plus accessibles

### Recommandation 9

*Infrastructure Ontario, en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, doit :*

- *évaluer le niveau actuel d'accessibilité des propriétés gouvernementales;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2022.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait fait aucune

évaluation de l'accessibilité des propriétés gouvernementales. Toutefois, il avait indiqué être en conformité avec les exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (la Loi) et du *Code du bâtiment de l'Ontario* (le Code) parce que ces deux textes n'exigent pas que les biens existants soient rénovés pour les mettre à niveau selon les normes d'accessibilité actuelles. Le Code exige que seuls les nouveaux immeubles et les immeubles qui font l'objet de travaux de rénovation majeurs respectent les normes d'accessibilité améliorées en 2015. Bien que les propriétaires ne soient pas tenus de rénover les immeubles, pour l'instant, la visée de la Loi est de « réaliser l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario en ce qui concerne les biens, les services, les installations, le logement, l'emploi, les bâtiments, les constructions et les locaux au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2025 ».

Lors de notre suivi, nous avons noté qu'Infrastructure Ontario procède actuellement à la saisie des exigences en matière d'accessibilité pour les biens immobiliers essentiels et ceux de transition, à l'aide d'une fiche de contrôle fondée sur la Loi et créée par un expert-conseil dont les services ont été retenus par l'organisme. On prévoit que les évaluations seront terminées en juillet 2022.

- examiner et déterminer l'ordre de priorité des propriétés en vue d'éventuels investissements pour améliorer l'accessibilité.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 nous a permis de constater qu'à l'exercice 2016-2017, Infrastructure Ontario avait informé le Ministère qu'il ne disposait pas des fonds lui permettant d'atteindre l'objectif d'accessibilité 2025 de la Loi. Cette insuffisance de fonds est attribuable à l'orientation et à la décision prise par le Ministère à l'exercice 2013-2014 de mettre fin au financement réservé à l'inspection des immeubles en vue d'en déterminer l'accessibilité et à la rénovation des immeubles existants.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario examine les résultats des évaluations d'accessibilité au fur et à mesure qu'elles sont menées. Infrastructure Ontario a signalé qu'il aura besoin de financement pour mener à bien les projets, sous réserve de l'approbation du gouvernement. Infrastructure Ontario nous a également mentionné qu'à la lumière des résultats, il envisagera l'examen et l'établissement de l'ordre de priorité des propriétés aux fins d'un possible investissement afin d'améliorer l'accessibilité de celles-ci.

## Le Ministère n'a pas évalué le coût de gestion des propriétés gouvernementales

### Recommandation 10

*Pour s'assurer que les propriétés gouvernementales sont bien gérées et entretenues de manière efficiente et économique, le ministère de l'Infrastructure doit étudier et améliorer la fonction de gestion des propriétés gouvernementales, notamment, comme il est indiqué dans le rapport d'examen du modèle immobilier de la FPO, et examiner différentes options de prestation de services. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2020.**

#### Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère, par l'entremise de deux experts-conseils embauchés en 2018, avait créé un modèle de portefeuille pour centraliser le processus décisionnel et réaliser des gains d'efficacité en déléguant au Ministère la majorité des activités liées à la stratégie, aux politiques et à la surveillance, et à Infrastructure Ontario toutes les activités opérationnelles. Le nouveau modèle précisera les rôles et responsabilités de chaque partie, ce qui permettra de mettre en oeuvre des paramètres de mesure du rendement afin d'assurer la reddition des comptes par chaque partie.

Le Conseil du Trésor a autorisé le Ministère à mobiliser d'autres ministères pour élaborer une analyse de rentabilisation à soumettre au Conseil du Trésor aux fins d'approbation avant d'aller de l'avant avec la mise en oeuvre. Le Ministère prévoit entreprendre la mise en oeuvre au début de l'exercice 2020-2021 et la mise en place intégrale du nouveau modèle en septembre 2020.

## Les hôpitaux estiment que les frais d'entretien sont dispendieux dans le cadre de la diversification des modes de financement et d'approvisionnement

### Recommandation 11

Infrastructure Ontario doit :

- appuyer les hôpitaux signataires d'entente de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) pour s'assurer que ces arrangements favorisent une rentabilité accrue pour les hôpitaux qui se procurent des services d'entretien;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, les directions d'hôpital avec qui nous avons discuté composaient avec des différends persistants et de longue date avec des entreprises du secteur privé au sujet de l'interprétation des sections traitant de l'entretien de leurs ententes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). En outre, elles n'avaient pas été en mesure de réaliser bon nombre des avantages qu'elles escomptaient des ententes de DMFA, y compris celui voulant que le coût de tous les services d'entretien dont elles ont besoin soit couvert par les paiements prévus dans ces ententes. Les hôpitaux nous ont informés qu'ils versaient des tarifs plus élevés que les tarifs raisonnables versés à des entreprises privées pour exécuter des travaux d'entretien considérés comme étant hors de la portée de l'entente de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait accepté de fournir aux hôpitaux des services consultatifs pour la gestion de contrat au nom du ministère de la Santé (anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) pendant la phase opérationnelle des ententes de DMFA. On évalue à 150 000 \$ par projet le coût annuel de ces services, qui comprennent une aide technique spécialisée, le soutien à la prise de décisions, la planification des immobilisations et une aide pour les questions financières, juridiques et celles liées à l'énergie. Par le biais d'un protocole d'entente daté d'août 2019, Infrastructure Ontario et le Ministère ont mis en oeuvre et officialisé la prestation de ces services.

- accélère son examen de l'entente de DMFA à la lumière de l'expérience et de la rétroaction des propriétaires de projet, et révisé l'entente qui devra être utilisée pour les prochains projets afin de réduire le nombre de différends contractuels par rapport aux travaux extracontractuels et aux coûts connexes.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, trois des hôpitaux que nous avons interrogés contestaient les coûts proposés par une entreprise privée pour effectuer les travaux extracontractuels. Les hôpitaux ont également affirmé que selon leur expérience, le tarif est plus élevé lorsque l'hôpital a recours aux services de l'entrepreneur signataire de l'entente de DMFA que s'il lance un appel d'offres en vue de retenir ces services en marge de l'entente. Tous les hôpitaux que nous avons interrogés ont aussi indiqué que les ententes de DMFA devaient fournir une définition plus claire permettant de classer les types de manquement des entrepreneurs qui peuvent survenir pendant la phase des travaux d'entretien prévus dans l'entente de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait effectué deux séries de modifications au modèle d'entente de DMFA à la lumière de

l'expérience et de la rétroaction des responsables de projet, afin de réduire le nombre de différends contractuels et les coûts connexes. Parmi les changements apportés, on retrouve une définition plus précise des coûts remboursables, des précisions sur la méthode de calcul de la marge bénéficiaire, de nouvelles exigences sur la justification des coûts et une souplesse accrue donnée aux responsables de projet pour la tenue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres avec les entreprises du projet pour la prestation de services en marge de l'entente. Les modifications visent à la fois la phase de construction et celle des opérations d'un projet. Le groupe de travail chargé du modèle intégré d'Infrastructure Ontario a examiné et approuvé ces modifications le 15 février 2017 et le 14 novembre 2018. Au moment de notre suivi, les modifications étaient intégrées aux ententes de tous les nouveaux projets de DMFA.

### Recommandation 12

*Pour améliorer la prestation des services d'entretien dans le cadre d'ententes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement, Infrastructure Ontario doit :*

- *instituer un programme officiel d'évaluation du rendement des entreprises privées pendant la phase d'entretien des ententes existantes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement;*
- *intégrer leur rendement aux processus d'évaluation des soumissions éventuels présentées par les entreprises privées.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait pas de programme officiel d'évaluation du rendement des entreprises privées pendant la phase d'entretien des ententes existantes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement

(DMFA). Nous avons également constaté lors de l'évaluation des soumissions pour des projets de DMFA, que des entreprises du secteur privé qui avaient eu un mauvais rendement pour l'entretien d'immeubles (p. ex. de nombreux manquements ou des différends avec des hôpitaux et d'autres entités gouvernementales) avaient obtenu d'autres contrats de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait décidé d'effectuer une analyse des avantages de la mise en oeuvre de ces changements et de formuler des recommandations à la lumière de cette analyse à l'intention de son comité sur l'amélioration continue de la qualité d'ici mars 2020.

### Recommandation 13

*Pour que les hôpitaux puissent obtenir les fonds requis pour l'entretien, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée continuera de collaborer avec les hôpitaux et, avec Infrastructure Ontario, déterminera si les hôpitaux éprouvent des pénuries de financement et élaborera des stratégies pour atténuer leurs répercussions au moyen d'ententes de services d'entretien DMFA.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Au moment de notre audit de 2017, le ministère de la Santé, anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, avait été informé que les hôpitaux ayant conclu des ententes d'entretien DMFA affichaient un déficit de financement total de 8,1 millions de dollars en 2015-2016. En réponse, le Ministère a analysé les déficits signalés, fourni un financement complémentaire additionnel de 5,3 millions de dollars en 2017 et révisé sa politique de financement. Des fonds supplémentaires ont été versés aux hôpitaux qui avaient reçu des fonds d'entretien inférieurs à la moyenne comparativement à d'autres hôpitaux visés par les ententes de DMFA.

Or, dans certains cas, le financement additionnel fourni par le Ministère ne couvrait pas le montant complet de la pénurie ou l'hôpital n'a tout

simplement pas reçu de financement additionnel en dépit d'un déficit déclaré parce que cet établissement recevait un financement supérieur à la moyenne. Les hôpitaux ont dû redistribuer les fonds de leur budget afin de compenser ces pénuries.

Durant notre suivi, le Ministère a confirmé qu'il s'attendait à ce que les hôpitaux réalisent

des gains d'efficience dans leurs activités et qu'il continuait de surveiller la santé financière globale et les besoins de financement des hôpitaux. Depuis notre audit de 2017, le Ministère a déterminé des montants supplémentaires pour le financement des établissements de trois hôpitaux additionnels qui sont maintenus en vertu des ententes de DMFA.

# Gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.12 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1	0,25	0,5	0,25		
Recommandation 2	2	0,5	1	0,5		
Recommandation 3	3	0,75	0,25	2		
Recommandation 4	2	1,50		0,5		
Recommandation 5	1	0,25	0,5	0,25		
Recommandation 6	4	1,75	1,25	0,75	0,25	
Recommandation 7	2	1		1		
Recommandation 8	1			1		
Recommandation 9	4	0,75	1,25	2		
Recommandation 10	1	1				
Recommandation 11	2	1,5	0,25	0,25		
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>9,25</b>	<b>5</b>	<b>8,5</b>	<b>0,25</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

En octobre 2019, les conseils scolaires que nous avons audités en 2017 (Conseil scolaire de district catholique de Toronto, Conseil scolaire de

district de Hamilton-Wentworth, Conseil scolaire de district catholique de Halton et Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward), avaient collectivement mis pleinement en oeuvre 40 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Ils avaient aussi réalisé des progrès au chapitre de la mise en

oeuvre d'une tranche additionnelle de 22 % des recommandations.

Parmi les recommandations ayant été pleinement mises en oeuvre par les conseils scolaires, mentionnons l'application d'une méthode objective d'affectation des ressources en personnel aux élèves en difficulté en fonction de leurs besoins, la collaboration à des ententes d'achats collectifs pour réduire les coûts des biens et services, et la mise en oeuvre de codes de dépenses dans tous les systèmes d'information financière.

Toutefois, les conseils scolaires ont fait peu de progrès en ce qui touche 37 % des recommandations, notamment sur l'embauche et la formation du personnel pour s'assurer qu'il est apte à répondre aux besoins particuliers des élèves qui leur sont confiés, l'établissement d'indicateurs de rendement scolaire et non scolaire clés pour les élèves ayant des besoins particuliers et la production de rapports publics à ce sujet afin de suivre l'amélioration des élèves pour chaque type d'anomalie, et l'établissement de calendriers raisonnables pour les évaluations psychologiques et orthophoniques.

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

## Contexte

En Ontario, 72 conseils scolaires de district sont responsables de la surveillance de l'enseignement élémentaire et secondaire pour environ deux millions d'élèves. Au cours de l'année scolaire 2017-2018, les conseils scolaires ont reçu 25 milliards de dollars (23 milliards en 2016-2017) du ministère de l'Éducation (le Ministère), dont la plus grande partie a été utilisée à la discrétion de chaque conseil.

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons visité quatre conseils scolaires situés dans le Sud de l'Ontario : le Conseil scolaire de district catholique de Toronto, le Conseil scolaire de district

de Hamilton-Wentworth, le Conseil scolaire de district catholique de Halton et le Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward.

Nous avons constaté que les conseils visités avaient utilisé les fonds réservés en vertu de la loi aux fins pour lesquelles ils avaient été fournis. Toutefois, le financement accordé à des fins particulières, mais non réservé aux termes de la loi, n'était pas toujours utilisé aux fins prévues. Les conseils scolaires ont souvent consacré une partie de cet argent aux salaires et avantages sociaux des enseignants, et aux programmes d'éducation de l'enfance en difficulté. De 2011-2012 à 2015-2016, les conseils scolaires ont subi des pressions financières supplémentaires en raison d'une augmentation des jours de congé de maladie pris par leurs employés.

Voici certaines des préoccupations particulières que nous avons formulées concernant la gestion des ressources financières et humaines par les conseils scolaires :

- Entre 2011-2012 et 2015-2016, trois des quatre conseils visités ont constaté une augmentation des jours de congé de maladie allant de 11 % à 40 %. Au cours de cette même période de cinq ans, dans les trois conseils pour lesquels des renseignements étaient disponibles, les coûts salariaux reliés aux employés pendant leurs congés de maladie ont augmenté de 32 %, pour atteindre 42,7 millions de dollars en 2015-2016.
- Le Ministère octroie des fonds dans le cadre de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage pour les élèves qui risquent d'obtenir de faibles résultats scolaires. Les conseils peuvent dépenser une grande partie de ce financement à leur discrétion. Nous avons remarqué qu'un conseil scolaire en particulier n'avait affecté que 50 % des 46,5 millions de dollars ainsi reçus aux élèves à risque, le reste des fonds ayant servi à combler un manque aux fins de la rémunération des enseignants et de l'éducation de l'enfance en difficulté.



- Le Ministère verse des fonds à tous les conseils scolaires anglophones pour l'enseignement de l'anglais langue seconde et le perfectionnement de l'anglais. Lors de l'année scolaire 2015-2016, l'un de ces conseils, qui avait reçu 23,9 millions de dollars pour l'enseignement de l'anglais langue seconde, a utilisé 58 % de la somme à cette fin, le reste servant à atténuer les pressions financières dans d'autres secteurs.
- Aux termes de la *Loi de 1990 sur l'éducation* (la Loi), les conseils scolaires doivent affecter des ressources à l'amélioration du rendement des élèves dans les domaines où ce rendement est inférieur aux seuils provinciaux. Nous avons constaté que seulement un des conseils visités avait essayé de créer des classes plus petites dans les écoles où les élèves affichaient un rendement scolaire inférieur. Les autres conseils ont attribué les postes d'enseignant de façon à respecter les restrictions provinciales relatives à l'effectif des classes.
- Les quatre conseils scolaires que nous avons visités avaient de longues listes d'élèves qui attendaient d'être évalués ou de recevoir des services fournis par des professionnels dans les domaines de la psychologie et de l'orthophonie. Dans trois des quatre conseils scolaires, 24 % ou plus des élèves inscrits sur les listes d'attente pour des services psychologiques attendaient depuis plus d'un an. De plus, deux conseils scolaires comptaient des élèves qui avaient attendu une évaluation orthophonique pendant plus d'un an.
- Aucun des quatre conseils scolaires visités n'avait terminé les 2 évaluations obligatoires de tous les nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche, comme l'exige la Loi. Le manque d'évaluations en temps opportun a une incidence sur la capacité des nouveaux enseignants d'obtenir de la rétroaction et de se perfectionner

en temps voulu pour réussir dans leur profession.

Nous avons formulé 11 recommandations comportant 23 mesures de suivi pour donner suite aux constatations de notre audit. Même si les recommandations visaient les quatre conseils scolaires que nous avons visités, nous avons exhorté les autres conseils à envisager de les mettre en oeuvre afin de mieux gérer leurs ressources financières et humaines. Les conseils scolaires visités s'étaient engagés à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mai et août 2019. Nous avons obtenu des directeurs de l'éducation du Conseil scolaire de district catholique de Halton, du Conseil scolaire de district de Hamilton-Wentworth, du Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward et du Conseil scolaire de district catholique de Toronto une déclaration écrite selon laquelle, au 8 novembre 2019, ils avaient fourni à notre bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### Une hausse importante du nombre de jours de congé de maladie exerce des pressions sur les finances et les ressources des conseils scolaires

#### Recommandation 1

*Afin de réduire les coûts directs et indirects croissants associés aux congés de maladie, les conseils scolaires doivent élaborer et mettre en oeuvre des programmes efficaces de soutien à l'assiduité qui peuvent*

*comprendre des rapports exacts et à jour sur les absences, le suivi et l'analyse des données, ainsi que la détection rapide des maladies ou des blessures afin de permettre une intervention précoce pour un retour au travail sécuritaire.*

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2020-2021.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

#### Détails

Nous avons indiqué dans notre audit de 2017 que, selon une étude menée auprès d'environ 50 conseils scolaires, le nombre de jours de congé de maladie pris par les employés des conseils avait augmenté de 29 % au cours de la période de cinq ans terminée en 2015-2016. Nous avons également signalé que les conseils scolaires n'avaient pas su composer efficacement avec cette augmentation du nombre de jours de congé de maladie. Parmi les facteurs évoqués pour expliquer l'incapacité des conseils à gérer efficacement l'absentéisme, on retrouvait la conception du régime de congés de maladie négocié centralement, l'absence de programmes efficaces de soutien à l'assiduité, l'absence de responsabilisation claire pour la surveillance des jours de congé de maladie, et le manque d'engagement de la haute direction des conseils en vue de gérer ce problème.

Lors de notre suivi, nous avons appris que, dans le cas de 57 conseils scolaires participant à une étude sur l'absentéisme, le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent a augmenté de 6 %, passant de 11,60 jours en 2015-2016 à 12,35 jours en 2017-2018 (plus récente année pour laquelle des données sont disponibles). Le nombre moyen de jours de congé de maladie a augmenté pour tous les groupes d'employés, sauf un. L'un des quatre conseils scolaires que nous avons visités durant notre audit de 2017 a constaté une

amélioration, c'est-à-dire une diminution du nombre de jours de congé de maladie pris par ses employés au cours de la même période, tandis que les trois autres conseils ont plutôt enregistré une augmentation du nombre de jours de congé de maladie.

**Conseil catholique de Halton :** Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 11,03 en 2015-2016 à 12,57 en 2017-2018, et il dépasse maintenant la moyenne des 57 conseils visés par l'étude. Ce conseil a mis en place un programme de soutien à l'assiduité pour améliorer la présence des employés; la dernière révision de ce programme remonte à septembre 2017. Deux agents de soutien à l'assiduité offrent des services d'intervention rapide et facilitent le retour rapide au travail. Le programme de soutien à l'assiduité comporte trois étapes, la supervision exercée devenant plus intensive à chaque étape. Toutefois, ce programme n'a pas permis de réduire le nombre de jours de congé de maladie. Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, le nombre moyen de jours de congé de maladie a augmenté au point où, en 2017-2018, il dépassait la moyenne des 57 conseils visés par l'étude.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 13,39 en 2015-2016 à 15,05 en 2017-2018. Le conseil nous a également communiqué des résultats préliminaires pour la période allant de septembre à avril de l'année scolaire 2018-2019, qui indiquent une amélioration du nombre de jours de congé de maladie pour plus de la moitié des groupes d'employés. En juillet 2018, ce conseil a engagé un expert-conseil externe pour évaluer son programme actuel de gestion de l'absentéisme. Dans son rapport, l'expert-conseil concluait que le programme du conseil n'était pas efficace et nécessitait des améliorations importantes. L'expert-conseil a également préparé un plan d'action pour aider le conseil à mettre en oeuvre ses recommandations. La mise en oeuvre de ce plan doit s'étendre sur

environ deux années scolaires à compter de septembre 2019. Au moment de notre suivi, le plan de mise en oeuvre avait été approuvé par le conseil d'administration. Le conseil avait également élaboré une nouvelle politique et de nouvelles procédures de gestion de l'assiduité des employés.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent s'est légèrement amélioré, passant de 11,61 en 2015-2016 à 11,56 en 2017-2018, ce qui est mieux que la moyenne des 57 conseils scolaires participant à l'étude sur l'absentéisme. En janvier 2019, le conseil a créé le poste d'agent de gestion du mieux-être et de l'invalidité, dont la tâche consiste à planifier, à coordonner, à mettre en oeuvre et à évaluer des stratégies proactives et rentables de gestion de l'absentéisme. Les fonctions particulières rattachées à ce poste comprennent le suivi et l'analyse des données sur l'assiduité, la détermination et la surveillance des causes courantes d'absentéisme, la communication aux principaux intervenants des préoccupations relatives aux absences des employés, la surveillance des progrès des employés absents et la facilitation de leur retour au travail, la mise en oeuvre de stratégies d'intervention en matière de bien-être et d'assiduité reposant sur des pratiques exemplaires, et la prise en charge des employés dont le degré d'assiduité est inacceptable. Depuis notre audit, ce conseil a également mis à jour les procédures relatives à son programme de mesures d'adaptation et de retour au travail et à son programme de mieux-être et de soutien.

**Conseil catholique de Toronto :** Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 13,54 en 2015-2016 à 15,09 en 2017-2018. Depuis notre audit, ce conseil a réorganisé son service responsable des congés de maladie et de l'invalidité en augmentant l'effectif d'agents de retour au travail (dont le nombre est passé de un à cinq) et de spécialistes des cas d'invalidité (qui sont désormais cinq, au lieu de quatre auparavant). Le conseil a également

retenu les services d'un expert-conseil externe pour l'aider à mettre en oeuvre des procédures de gestion des cas en ce qui touche la documentation médicale, les délais de retour au travail et la prise de mesures d'adaptation appropriées pour les employés. Les changements apportés à son système de technologie de l'information lui permettent maintenant de saisir les données sur les absences en temps réel pour tous les groupes d'employés, et d'envoyer automatiquement aux employés des formulaires médicaux à remplir après cinq jours consécutifs d'absence. Le conseil a également embauché un chef du service de la santé mentale, dont le mandat consistera notamment à mettre sur pied un programme de bien-être du personnel, et il continue de payer des services de counseling dans le cadre d'un programme d'aide aux employés. Les changements devraient être pleinement en vigueur d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

## Les conseils scolaires laissent échapper des possibilités d'améliorer l'enseignement en raison des retards dans les évaluations du rendement des enseignants

### Recommandation 2

*Pour mieux s'assurer que le personnel qui a besoin d'une formation supplémentaire ou d'une aide pour travailler de manière plus efficace reçoit cette aide, les conseils scolaires doivent :*

- *mettre en place un système efficace d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés, y compris les surintendants;*

**État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2020.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.**

### Détails

Lors de notre audit, nous avons constaté que, malgré les exigences d'évaluation du rendement des enseignants, des administrateurs et des directeurs de l'éducation, aucun des conseils scolaires visités n'était tenu d'évaluer le rendement des surintendants. Nous avons noté ce qui suit lors de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil nous a fait savoir que des processus d'évaluation du rendement sont en vigueur pour la plupart des groupes d'employés, mais pas pour tous (par exemple, des groupes de langues internationales et d'anglais langue seconde). Le conseil nous a informés qu'il prévoit mettre en place un processus d'évaluation pour ces groupes d'employés d'ici décembre 2019.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil dispose d'un processus d'évaluation du rendement applicable aux enseignants, aux directeurs, aux directeurs adjoints et au directeur de l'éducation. Le conseil a mis en place un processus d'évaluation pour les surintendants en septembre 2018. Au moment de notre suivi, il examinait son processus d'évaluation à l'égard d'autres groupes, comme les aides-enseignants, les enseignants d'anglais langue seconde et les psychologues; le processus devrait être mis à jour et en application d'ici septembre 2020.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil dispose de processus d'évaluation des enseignants (permanents et occasionnels), des administrateurs et du personnel de soutien. Dans les 20 jours qui suivent le début de l'année scolaire, son département des ressources humaines envoie une liste des enseignements, des directeurs et des directeurs adjoints devant faire l'objet d'une évaluation durant l'année scolaire. Le conseil utilise le gabarit du Ministère pour mesurer le rendement des membres du personnel de surveillance. Nous avons aussi constaté que le processus d'évaluation des enseignants avait fait l'objet de discussions lors d'assemblées des comités d'école du conseil tenues en 2019 et portant sur l'apprentissage et le leadership, afin de trouver des stratégies et des solutions à l'égard de toute préoccupation rattachée au processus en vigueur.

**Conseil catholique de Toronto :** Depuis notre audit, le conseil a officialisé un processus d'évaluation du personnel de surveillance, et il a fait l'essai pilote d'un système d'évaluation pour tous les membres non syndiqués du personnel de direction. Ce projet pilote a débuté en février 2019, et le conseil prévoit que le système sera entièrement opérationnel d'ici décembre 2019. Le conseil a également révisé le processus d'évaluation du directeur de l'éducation. Aux termes du nouveau processus, le directeur de l'éducation recevra des commentaires des conseillers scolaires ainsi qu'une rétroaction fondée sur des sondages et émanant de la haute direction du conseil et de chefs de file externes de la collectivité.

- effectuer des évaluations du rendement au besoin.

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2021.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons constaté que trois des quatre conseils visités avaient mené à terme au moins 90 % des évaluations des enseignants chevronnés à l'intérieur de la période de cinq ans prévue. Toutefois, aucun des quatre conseils scolaires n'avait terminé les deux évaluations obligatoires de tous les nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche, comme l'exige la *Loi de 1990 sur l'éducation*. De plus, nous avons observé que, dans deux des conseils, des directeurs et des directeurs adjoints n'avaient pas fait l'objet d'une évaluation du rendement dans le délai prescrit.

Lors de notre suivi, nous avons constaté ce qui suit :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil n'a pas de système centralisé pour faire le suivi des évaluations du rendement. Il nous a fait savoir que les surintendants surveillaient les évaluations du rendement pour les directeurs, les directeurs adjoints et les enseignants dans le cadre de leurs visites à des fins d'apport d'améliorations.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Selon l'information fournie par ce conseil, pour l'année scolaire 2017-2018 (soit l'année la plus récente où des données sont disponibles), les évaluations du rendement ont été effectuées dans les délais prescrits pour 60 % des enseignants chevronnés (comparativement à 76 % au moment de notre audit), 78 % des nouveaux enseignants (81 % au moment de notre audit) et 33 % des directeurs et des directeurs adjoints (68 % au moment de

notre audit). Le conseil a mis l'accent sur le suivi et la surveillance des taux d'achèvement des évaluations des enseignants. Il prévoit aussi étendre ses efforts aux évaluations des directeurs et des directeurs adjoints en 2019-2020, et il compte atteindre un taux d'achèvement de près de 100 % des évaluations du rendement de tous les groupes d'employés d'ici septembre 2021.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pour l'année scolaire 2017-2018, le conseil a mené à bien 100 % des évaluations des directeurs et directeurs adjoints ainsi que des agents de supervision. Le conseil a également effectué 79 % des évaluations du personnel enseignant (nouveaux enseignants et enseignants chevronnés confondus). De plus, 16 % des enseignants n'ont pas fait l'objet d'une évaluation parce qu'ils étaient en congé ou à la retraite, ce qui laisse en suspens 5 % des évaluations du personnel enseignant. Au moment de notre audit, le conseil effectuait à peu près toutes les évaluations du rendement dans les délais prévus.

**Conseil catholique de Toronto :** Selon des données sommaires fournies par le conseil pour l'année scolaire 2018-2019, les évaluations du rendement ont été achevées dans les délais pour 95 % des nouveaux enseignants (96 % au moment de notre audit), 67 % des enseignants chevronnés (90 % au moment de notre audit), 91 % des directeurs (85 % en 2016-2017) et 83 % des directeurs adjoints (61 % en 2016-2017). Dans l'ensemble, les taux d'achèvement des évaluations du rendement au cours des trois dernières années pour l'ensemble des enseignants n'ont pas changé; en 2018-2019, le conseil a effectué 82 % de toutes les évaluations requises du rendement des enseignants, comparativement à 80 % en 2017-2018 et 83 % en 2016-2017.

### Recommandation 3

*Pour que le personnel enseignant bénéficie d'un perfectionnement professionnel fondé sur des données*

probantes qui met l'accent sur le rendement des élèves, les conseils scolaires doivent :

- demander à toutes les écoles d'élaborer des plans d'amélioration en fonction des résultats et des écarts de rendement de leurs élèves;

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons observé que les écoles n'avaient pas toutes soumis à leur conseil un plan d'amélioration annuel axé sur l'amélioration du rendement scolaire des élèves grâce à un perfectionnement professionnel de leurs enseignants fondé sur des données probantes.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Les plus récents plans d'amélioration des écoles affichés sur le site Web du conseil remontaient à 2015-2016. Les plus récents plans d'amélioration des écoles disponibles sur les sites Web d'un échantillon d'écoles que nous avons sélectionnées portaient sur l'année scolaire 2017-2018. Néanmoins, les plans d'amélioration des écoles que nous avons examinés ne contenaient pas de plans d'apprentissage professionnel pour améliorer le rendement des élèves. En octobre 2019, le conseil a mis en oeuvre un nouveau modèle de plan d'amélioration des écoles qui exige que les écoles examinent les besoins d'apprentissage des élèves et des enseignants, ainsi que les pratiques pédagogiques qui favorisent le rendement des élèves. L'outil vise à aider les écoles à déterminer les endroits où le personnel a besoin d'un apprentissage supplémentaire.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil scolaire nous a fourni un modèle servant à préparer des plans d'amélioration des écoles qui comprenait une section permettant à l'école de décrire en détail les plans d'apprentissage professionnel, y compris le type de pratique pédagogique sur laquelle mettre l'accent durant l'apprentissage professionnel et la façon dont l'incidence de l'apprentissage des éducateurs serait mesurée. Nous avons examiné un échantillon de plans d'amélioration des écoles pour 2018-2019 et nous avons constaté qu'ils comprenaient des détails sur l'apprentissage professionnel prévu pour l'année scolaire.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil n'a pas publié de plans d'amélioration des écoles sur son site Web. Nous avons demandé au conseil scolaire de nous envoyer un échantillon des plans d'amélioration des écoles pour fins d'examen et nous avons constaté qu'ils ne contenaient pas de détails sur l'apprentissage professionnel prévu pour l'année.

**Conseil catholique de Toronto :** Depuis notre audit, le gabarit des plans d'amélioration des écoles utilisé par le conseil a été mis à jour; on a ajouté une section portant sur les besoins de perfectionnement professionnel dans l'optique de l'amélioration des résultats des élèves, de concert avec un plan pour montrer comment on donnerait suite à ces besoins durant l'année.

- examiner et analyser tous les rapports d'amélioration des écoles afin d'adapter la formation réelle aux plans d'amélioration;

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

En 2017, nous avons trouvé peu d'information pouvant laisser penser que les plans d'amélioration annuels présentés par les écoles aux conseils scolaires avaient été examinés par les surintendants en vue de s'assurer que la formation fournie aux enseignants portait bien sur des domaines rattachés aux lacunes entourant les résultats des élèves.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil nous a informés que chaque école élabore et met en application un plan d'apprentissage professionnel en complément des objectifs du plan d'amélioration. Le plan d'apprentissage professionnel est censé fournir au conseil et à ses écoles les moyens d'assurer l'apprentissage professionnel (formation des enseignants) requis pour combler les besoins mis en lumière au moyen des plans d'amélioration des écoles.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil a mis en place un nouveau processus de suivi des plans d'amélioration et d'apprentissage de ses écoles en 2018-2019. Les plans sont assortis de plus de points de contrôle entre les directeurs et les surintendants régionaux. Par exemple, en janvier et février 2019, tous les directeurs ont soumis le plan d'amélioration de leur école et ils ont fait état des progrès réalisés à une équipe d'examineurs composée de cadres du personnel enseignant, par exemple des surintendants régionaux et centraux, des coordonnateurs centraux, le directeur associé des affaires étudiantes et le directeur de l'éducation, à des fins de rétroaction. Les directeurs d'école ont présenté leur résumé final des réalisations aux cadres supérieurs en juin 2019. Toutefois, d'après notre examen d'un échantillon de rapports finaux

soumis par les écoles, la formation suivie par les enseignants d'une école n'a pas été identifiée et conciliée avec les besoins des élèves préalablement identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

- *surveiller le rendement des élèves dans les domaines où un perfectionnement professionnel a été offert afin de mesurer l'efficacité de la formation, et rendre les résultats publics.*

**État : Conseil catholique de Halton :** Peu ou pas de progrès.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Peu ou pas de progrès.

**Conseil catholique de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que les conseils scolaires ne faisaient pas un suivi de l'incidence de la formation des titulaires de classe sur le rendement des élèves.

Voici ce que nous avons pu observer lors de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil mesure la satisfaction des enseignants à l'égard de la formation au moyen de sondages. Cependant, il ne fait pas un suivi de l'incidence du perfectionnement professionnel des enseignants sur les résultats des élèves.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil a élaboré un gabarit de suivi des progrès des élèves pour surveiller les résultats des élèves dans les domaines prioritaires mis en lumière par le conseil. Il prévoit commencer à utiliser ce gabarit au cours de l'année scolaire 2019-2020.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil nous a fait savoir que des surintendants régionaux assistent aux séances d'apprentissage professionnel organisées par les écoles pour s'assurer que ces séances donnent suite aux besoins des élèves et aux objectifs des écoles. L'accent est mis sur les écoles dont on a déterminé qu'elles avaient besoin d'un plus grand soutien. De plus, le département de la recherche du conseil a conçu un gabarit à l'intention des surintendants pour faire le suivi des progrès des écoles relativement à chacun des objectifs énoncés dans le plan d'apprentissage et d'amélioration du conseil. Les rapports sur les objectifs et les cibles énoncés dans le plan d'apprentissage et d'amélioration du conseil ont été présentés au conseil d'administration et publiés en octobre 2019.

## Affectation des ressources en dotation

### Recommandation 4

*Afin d'aider les élèves à améliorer leur rendement et d'assurer une gestion efficace des ressources, les conseils scolaires doivent :*

- *au besoin, affecter des enseignants supplémentaires et d'autres ressources de soutien aux écoles dont les élèves affichent un rendement inférieur;*

**État : Les quatre conseils scolaires : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons constaté que les décisions concernant l'affectation de ressources pédagogiques aux écoles reposaient principalement sur les restrictions relatives à la taille des classes. Parmi tous les conseils visités, seul celui de Hamilton-Wentworth affectait plus d'enseignants aux écoles élémentaires dont les élèves avaient un moins bon rendement; la taille des classes était plus réduite que ce que prévoyait la réglementation. Pour leur part, deux autres conseils

avaient recours aux services d'experts-conseils en enseignement pour fournir un encadrement aux enseignants qui avaient besoin d'un tel soutien ou qui avaient été désignés par le directeur de l'école.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil affecte des conseillers pédagogiques itinérants dans des écoles données pour appuyer le rendement des élèves. Il compte cinq conseillers pour ses 54 écoles.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a fourni des ressources additionnelles – spécialistes de la lecture, personnes offrant un encadrement en mathématiques et en littératie, etc. – aux 20 écoles élémentaires faisant partie de la liste prioritaire en raison du rendement des élèves et de la situation socio-économique, ainsi qu'à des écoles secondaires enregistrant des taux de diplomation inférieurs et des résultats plus bas aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) (mathématiques, 9<sup>e</sup> année; compétences linguistiques, 10<sup>e</sup> année).

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a affecté différents conseillers pédagogiques (représentant environ 16 ETP en tout) pour aider les enseignants et hausser le rendement des élèves. À titre d'exemple, mentionnons des coordonnateurs et des enseignants en mathématiques et en littératie aux niveaux élémentaire et secondaire, et des responsables de la réussite des élèves qui avaient des rencontres régulières avec les directeurs d'écoles élémentaires pour améliorer l'enseignement des mathématiques.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil a affecté du personnel additionnel à des programmes d'intervention en matière de lecture dans les écoles où les besoins étaient les plus grands, compte tenu de la situation démographique et des faibles résultats. Il a aussi affecté du personnel offrant un encadrement en mathématiques aux écoles désignées à des fins de soutien intensif. De



plus, il a affecté des mentors et des instructeurs en lecture et en mathématiques pour appuyer le personnel enseignant. Au cours des deux dernières années scolaires, il a haussé le financement global de certaines écoles en fonction de facteurs démographiques, des résultats et d'indicateurs locaux, en particulier les données sur le revenu. En 2018-2019, il a distribué deux millions de dollars en améliorations budgétaires à 91 écoles (15 écoles secondaires et 76 écoles élémentaires). Ces fonds devaient être utilisés de la manière suivante : 20 % pour du matériel pédagogique; 20 % pour des mesures d'atténuation de la pauvreté, et 60 % pour donner suite à des besoins définis au niveau local.

- *surveiller l'efficacité des ressources supplémentaires et leur incidence sur le rendement des élèves, et apporter des ajustements au besoin.*

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil nous a avisés que le personnel responsable des programmes ainsi qu'un groupe d'administrateurs participeraient à un atelier de deux jours sur l'évaluation de l'incidence de l'apprentissage professionnel. Cet atelier devrait aider le conseil à mettre en place une surveillance systémique donnant suite aux objectifs ou aux résultats attendus de l'apprentissage professionnel et à se doter d'un moyen de mesurer l'incidence éventuelle sur la réussite des élèves.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil prépare un rapport sur l'apprentissage et le

rendement des élèves à l'intention du conseil d'administration, pour faire état de l'évolution des résultats des élèves sur un horizon pouvant atteindre trois ans. Les progrès sont mesurés à l'aide d'un suivi des changements au niveau de la moyenne des notes finales, des résultats aux tests de l'OQRE et des taux de diplomation au niveau secondaire. Au niveau élémentaire, le conseil fait le suivi des résultats d'ensemble et des résultats des écoles considérées comme hautement prioritaires et qui ont reçu des ressources additionnelles. Toutefois, au moment de notre suivi, ce conseil ne présentait pas des résultats distincts pour les écoles secondaires ayant obtenu des ressources additionnelles.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Les résultats imputables à l'utilisation stratégique de ressources sont dorénavant mesurés et font l'objet d'un suivi au moyen de plans d'amélioration des écoles axés sur le rendement et le bien-être des élèves et du plan d'amélioration du conseil axé sur le rendement et le bien-être des élèves. Ce dernier document résume l'incidence des grandes initiatives sur l'apprentissage des élèves et il expose les étapes à venir.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil assure un suivi distinct des résultats de l'OQRE pour les 91 écoles (76 écoles primaires et 15 écoles secondaires) qui ont reçu des ressources supplémentaires. Il compare les résultats de l'OQRE pour ces écoles à la moyenne provinciale et à la moyenne pour l'ensemble du conseil.

## Les conseils scolaires réorientent les fonds destinés aux élèves à risque et aux élèves qui ne maîtrisent pas couramment la langue d'enseignement

### Recommandation 5

*Afin de s'assurer que les fonds destinés à des priorités précises en matière d'éducation sont utilisés aux fins prévues, les conseils scolaires doivent axer l'utilisation*

*du financement sur les domaines fondés sur des données probantes où les élèves à risque et ceux qui apprennent l'anglais affichent un rendement inférieur aux normes provinciales.*

**État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2020-2021.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2020-2021.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons indiqué que les conseils scolaires pouvaient utiliser à leur discrétion 65 % du financement accordé au titre de priorités spéciales en matière d'éducation. Des conseils réaffectaient donc des fonds destinés aux élèves à risque et aux élèves ne maîtrisant pas couramment la langue d'enseignement. Par exemple, au cours de l'année scolaire 2015-2016, un conseil avait consacré aux enfants à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire seulement 50 % des 46,5 millions de dollars reçus à cette fin, et seulement 58 % des 23,9 millions de dollars pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement avaient été utilisés à cette fin. Le reste du financement avait servi à combler des manques à gagner au titre des salaires des enseignants et des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a déclaré avoir utilisé aux fins prévues 91 % et 86 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016 (soit le dernier exercice complet au moment de notre audit), le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé aux fins prévues 96 % et 90 %

du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a déclaré avoir utilisé aux fins prévues 100 % et 74 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016 (soit le dernier exercice complet au moment de notre audit), le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé aux fins prévues 92 % et 100 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a utilisé aux fins prévues 72 % et 100 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016, le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé 47 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire, mais il n'avait pas fait de suivi sur l'application du financement destiné aux élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement.

**Conseil catholique de Toronto :** Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil scolaire a utilisé aux fins prévues 55 % et 50 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016, le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé

aux fins prévues 50 % et 58 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. Le conseil a indiqué que des contraintes relatives aux ressources et au financement se répercutaient sur la mise en oeuvre de cette recommandation.

## Éducation de l'enfance en difficulté – Répartition inéquitable des ressources et temps d'attente excessifs pour les services

### Recommandation 6

*Pour s'assurer que toutes les évaluations des besoins particuliers sont effectuées en temps opportun et de façon équitable, les conseils scolaires doivent :*

- établir des délais raisonnables pour les évaluations psychologiques et orthophoniques;

**État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre avant le printemps 2020.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons noté que les quatre conseils scolaires visités avaient de longues listes d'élèves qui attendaient de faire l'objet d'une évaluation ou de recevoir des services dans les domaines de la psychologie et de l'orthophonie. Dans trois des quatre conseils, plus de 24 % des élèves sur les listes d'attente de services psychologiques attendaient de recevoir ces services depuis plus d'un an.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil n'a pas fixé d'échéancier officiel pour la tenue des évaluations psychologiques et orthophoniques, mais il prévoit le faire au cours de l'année scolaire 2019-2020.

### Conseil de Hastings and Prince Edward :

Le conseil s'attend à créer une procédure officielle énonçant le processus – y compris une évaluation continue, un processus d'aiguillage et des échéanciers – d'évaluation psychologique ou orthophonique à l'appui des programmes d'éducation et du bien-être des élèves. Le conseil prévoit mettre sur pied un groupe de travail au plus tard au printemps 2020 pour mener à bien cette tâche.

**Conseil de Hamilton-Wentworth et Conseil catholique de Toronto :** Ces conseils n'ont pas fixé d'échéancier officiel pour la tenue des évaluations psychologiques et orthophoniques, et ils n'ont aucun plan en ce sens.

- avoir accès à toutes les listes d'attente à l'échelle du conseil et utiliser cette information pour réassigner des évaluations aux spécialistes dont la charge de travail est moins lourde;
- État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale appuie la mise en oeuvre de cette recommandation parce que des enfants sont en attente d'une évaluation.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil catholique de Toronto :** En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2021-2022.

### Détails

Notre audit de 2017 nous avait permis d'apprendre que les conseils scolaires affectaient leurs spécialistes à un groupe particulier d'écoles. Chaque spécialiste tenait sa propre liste d'attente. Tous les conseils, sauf un, regroupaient l'information des listes d'attente au niveau du

conseil. Les temps d'attente pour les services spécialisés variaient de façon substantielle entre les écoles relevant d'un même conseil, car les élèves en attente d'une évaluation n'étaient pas dirigés vers des spécialistes dont la charge de travail était moins lourde. Par exemple, dans une école, le temps d'attente maximal pour une évaluation psychologique était de plus de deux ans, comparativement à moins de six mois pour une autre école relevant du même conseil.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil préparait une nouvelle base de données pour faire un suivi central des évaluations. Il nous a toutefois fait savoir qu'en raison des dispositions de la convention collective du personnel responsable des services psychologiques, il ne pouvait réassigner des évaluations à d'autres psychologues ayant une charge de travail moins lourde au cours d'une année scolaire donnée. Il ne peut donc mettre en oeuvre notre recommandation. Au moment de notre suivi, le temps d'attente moyen pour les évaluations par un psychologue variait d'un à huit mois.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil avait accès à toutes les listes d'attente pour les évaluations dans ses écoles, et il nous a fait savoir que, depuis septembre 2018, il utilisait cette information pour réassigner des évaluations à des spécialistes dont la charge de travail est moins lourde afin que les évaluations soient effectuées dans des délais raisonnables. À la mi-septembre 2019, 11 élèves étaient en attente d'évaluations psychologiques et celles-ci ont été réparties entre deux conseillers en psychologie.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil avait accès à toutes les listes d'attente pour les évaluations dans ses écoles. Il élaborait un système

de gestion des cas auquel il prévoyait intégrer les données des listes d'attente. Il nous a toutefois fait savoir qu'il ne prévoit pas réassigner des évaluations à des spécialistes ayant une charge de travail moins lourde; les évaluations seront plutôt confiées aux psychologues en fonction de données démographiques. Le conseil prévoit mettre en oeuvre un nouveau système d'information sur les élèves au cours de l'année scolaire 2021-2022, qui comprendra un nouveau logiciel de gestion des listes d'attente pour les évaluations.

- *mettre en oeuvre un plan pour éliminer les arriérés;*

**État :** Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil catholique de Toronto :** En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

#### Détails

Notre audit de 2017 avait montré qu'en règle générale, aucune évaluation n'était effectuée durant l'été, et que certains parents avaient choisi d'acquiescer les frais d'évaluations effectuées au privé. Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil a imparti 230 évaluations entre janvier et juin 2019 et a fait passer le nombre d'élèves en attente d'une évaluation de 388 en décembre 2018 à 179 en septembre 2019.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Au début de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a établi une norme de rendement selon laquelle chaque expert-conseil en psychologie doit mener 30 évaluations par année scolaire. Selon le conseil, une évaluation peut prendre de 20 à 30 heures. Le conseil a aussi indiqué qu'avant de procéder à une évaluation psychoéducative, le groupe des services

psychologiques consultera les équipes scolaires pour vérifier que d'autres types d'évaluations ont été appliqués et que les résultats ont été utilisés pour éclairer le programme pédagogique destiné à l'élève. De même, au début de l'année scolaire, les élèves figurant sur les listes depuis le plus longtemps sont réassignées à des psychologues ayant une charge de travail moins lourde. Selon le conseil, en juin 2019, on dénombrait 230 élèves en attente d'une évaluation psychologique, tandis qu'aucun élève n'était en attente pour une évaluation orthophonique.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** En janvier 2019, le conseil a reçu une somme de 134 000 \$ aux termes d'une entente de paiement de transfert atténuer le problème des listes d'attente et des délais d'attente dans le cas des élèves ayant des besoins particuliers et qui devaient faire l'objet d'une évaluation professionnelle. Ces fonds ont servi à embaucher un conseiller en psychoéducation et un orthophoniste pour une période d'un an.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil a embauché du personnel à l'été de 2018 pour effectuer des évaluations, et il nous a déclaré vouloir faire de même au cours de l'été de 2019. De plus, il a mis sur pied un groupe de psychologues scolaires dont la tâche consiste presque exclusivement à mener des évaluations.

- assurer le suivi du recours à des évaluations externes afin de mieux déterminer la demande.

**État :** Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil catholique de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté, entre autres, que des quatre conseils visités, seul celui de Halton faisait le suivi du nombre d'évaluations privées d'élèves, dont les frais étaient assumés par les parents. Notre suivi nous a permis d'apprendre ce qui suit :

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil s'employait à mettre en place un système de suivi des évaluations menées par des orthophonistes et des psychologues externes. Il prévoyait que ce système serait en service d'ici décembre 2019.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil nous a fait savoir que son système permet de faire le suivi des évaluations psychologiques externes/effectuées dans le secteur privé. Au cours de l'année scolaire 2018-2019, on a signalé au conseil 98 évaluations entrant dans cette catégorie.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil nous a informés qu'il assure maintenant le suivi des évaluations externes et privées. Au cours de l'année scolaire 2018-2019, on a signalé au conseil 1 300 évaluations entrant dans cette catégorie.

### Recommandation 7

*Pour que les élèves en difficulté reçoivent le soutien qui répond le mieux à leurs besoins, les conseils scolaires doivent :*

- mettre en oeuvre des mesures objectives pour affecter les ressources en personnel aux élèves en difficulté en fonction de leurs besoins;

**État :** Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil catholique de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

En 2017, nous avons constaté que les conseils scolaires visités utilisaient différentes méthodes pour affecter les aides-enseignants dans les salles de classe. L'un des conseils utilisait une méthode jugée subjective et qui pouvait entraîner une répartition inéquitable des aides-enseignants entre les écoles. Dans le cas d'un autre conseil, nous avons noté que la répartition des aides-enseignants dans les écoles ne correspondait pas aux résultats obtenus au moyen de la méthode d'affectation du conseil.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil affecte d'abord les aides-enseignants aux classes d'élèves ayant des besoins particuliers lorsque cela est requis, comme il le faisait au moment de notre audit. Toutefois, la majorité des autres aides-enseignants sont affectés selon le modèle utilisé par le conseil catholique de Halton, où le soutien dont les élèves ont besoin est déterminé en fonction de différents facteurs, dont le niveau d'indépendance des élèves dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Certains aides-enseignants demeurent disponibles et sont affectés lorsqu'il y a des besoins à combler.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil a mis au point un nouvel outil d'évaluation de l'indépendance des élèves en 2017-2018 pour pouvoir comparer plus objectivement les besoins des écoles en vue d'affecter les aides-enseignants. Pour l'année scolaire 2019-2020, le conseil s'attend à affecter 160 aides-enseignants de cette façon. Une autre tranche de 50 aides-enseignants sera placée en position flottante afin que le système puisse ajuster le soutien au fur et à mesure des besoins.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil continue d'utiliser un outil de notation pour déterminer le degré de priorité à accorder aux besoins des élèves. Il nous a indiqué que même si les besoins mesurés au moyen de l'outil excèdent la capacité du personnel en poste, cet outil a été utile pour affecter les employés de soutien

(aides-enseignants) au niveau du système à la lumière des besoins.

- *embaucher et former le personnel pour s'assurer qu'ils sont les mieux placés pour répondre aux besoins particuliers des élèves auxquels ils sont affectés.*

**État : Les quatre conseils scolaires : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que des enseignants et des membres du personnel qui s'occupaient des enfants en difficulté étaient souvent affectés à des élèves ayant des besoins particuliers ne correspondant pas à leurs domaines de spécialité. Les enseignants et les aides-enseignants affectés à des classes d'élèves ayant des besoins particuliers n'étaient pas tenus d'avoir une formation spécialisée autre que la formation de base en éducation de l'enfance en difficulté. De plus, malgré le fait que les quatre conseils visités avaient indiqué qu'ils offraient une formation axée sur le perfectionnement professionnel en éducation des élèves ayant des besoins particuliers, la participation à cette formation était facultative.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, en règle générale, les conseils n'exigeaient pas que les enseignants affectés à des classes d'élèves ayant des besoins particuliers suivent une formation spécialisée, exception faite de la partie 1 de la formation de qualification en éducation de l'enfance en difficulté (la formation offerte par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario comprend trois parties en tout). Pour ce qui est des enseignants pouvant avoir des élèves ayant des besoins particuliers dans leurs classes régulières, les conseils n'exigent aucune formation ou qualification particulière en éducation de l'enfance en difficulté, et la formation axée sur le perfectionnement professionnel demeure facultative.

### Recommandation 8

*Afin de mieux s'assurer que les services de soutien en éducation de l'enfance en difficulté répondent aux besoins des élèves ayant des besoins particuliers, les conseils scolaires doivent établir et rendre publics les principaux indicateurs de rendement scolaire et autre afin de suivre l'amélioration des élèves pour chaque type d'anomalie.*

**État : Pour les quatre conseils scolaires : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Nous avons constaté en 2017 que le Ministère et les conseils scolaires n'avaient pas établi d'indicateurs clés pour mesurer l'amélioration des élèves par suite des services de soutien en éducation de l'enfance en difficulté, notamment en ce qui a trait à la transition de ces élèves à la fin de leurs études secondaires. Nous avons aussi noté que les conseils pouvaient faire le suivi des progrès réalisés par les élèves dans leurs plans d'enseignement individualisés et leurs bulletins scolaires, mais que cette information n'était pas groupée au niveau des conseils pour évaluer l'incidence des services en enfance en difficulté.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil a indiqué que, du fait qu'il existe un programme personnalisé pour chaque élève, il est difficile d'utiliser des indicateurs de rendement donnés à des fins de rapport. Le conseil a déclaré qu'il s'efforce de mieux savoir quels élèves ont des besoins particuliers et en quoi consistent ces besoins, et de se doter d'un système central pour déterminer les élèves en fonction de chaque besoin particulier.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil ne recueillait des statistiques que sur les élèves de maternelle dont on a déterminé qu'ils ont des problèmes d'ordre orthophonique. Il n'avait pas encore défini d'indicateurs pédagogiques et

autres par besoin particulier. Il a déclaré vouloir le faire et soumettre cette information à son comité consultatif sur les services d'éducation de l'enfance en difficulté d'ici juin 2020.

**Conseil catholique de Toronto :** Le cadre de responsabilisation de ce conseil en matière d'éducation de l'enfance en difficulté comporte des objectifs portant sur chaque besoin particulier. Cependant, bon nombre de ces objectifs ont trait à l'amélioration des connaissances des enseignants au sujet des programmes et des techniques plutôt qu'à l'amélioration des résultats des élèves. De fait, les objectifs reliés au rendement des élèves se limitent à l'évolution des résultats aux tests de l'OQRE d'une année à l'autre, ainsi qu'à la capacité des élèves à démontrer qu'ils sont devenus plus autonomes. En outre, il n'y a aucune cible d'amélioration particulière, si ce n'est le fait d'indiquer une « amélioration ».

## Surveillance, pratiques exemplaires et collaboration

### Recommandation 9

*Pour assurer une surveillance efficace des opérations, les conseils scolaires doivent :*

- *fixer des cibles mesurables pour chacun de leurs objectifs stratégiques concernant le rendement des élèves, le bien-être des élèves et la gestion des ressources;*

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.

**Catholique de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre.

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons examiné les plans stratégiques pluriannuels de

chacun des quatre conseils scolaires visités, et nous avons constaté que trois d'entre eux avaient des indicateurs de rendement et des cibles se rapportant aux objectifs de rendement des élèves, mais que ce n'était généralement pas le cas pour les objectifs touchant le bien-être des élèves et l'intendance des ressources des conseils. De plus, aucun des quatre conseils ne publiait de rapport sur les progrès réalisés dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Voici les constatations issues de notre suivi :

**Conseil catholique de Halton :** Le conseil n'avait pas fixé de cibles à associer par rapport à ses paramètres de mesure du rendement. Ce constat repose sur l'examen du plan stratégique du conseil pour la période allant de 2016 à 2021 ainsi que sur son plan d'amélioration du bien-être et des résultats des élèves pour cette même période.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil n'avait pas encore fixé de cible pour toutes les mesures reliées au bien-être des élèves. Il s'employait à établir des données de référence à partir de sondages sur le climat scolaire, et il prévoyait fixer des cibles d'ici décembre 2019 en vue de l'année scolaire suivante.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le plan stratégique quinquennal actuel du conseil prend fin en 2020. Le conseil nous a informés qu'il établirait des cibles mesurables dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique au cours de l'année scolaire 2019-2020.

**Conseil catholique de Toronto :** Le plan stratégique pluriannuel du conseil a été révisé de manière à comprendre des objectifs et des cibles mesurables en ce qui concerne le rendement et le bien-être des élèves. La direction du conseil nous a fait savoir que le conseil d'administration avait aussi fixé une cible consistant à conserver 1 % du financement reçu à titre de réserve pour éventualités opérationnelles.

- *mesurer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux cibles et les rendre publics;*

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2020.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

**Conseil catholique de Halton :** Il est ressorti de notre examen du rapport du directeur aux administrateurs en octobre 2018 sur le plus récent plan stratégique (2016-2021) que ce document porte généralement sur les activités menées plutôt que sur les résultats obtenus.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Habituellement, le conseil affiche le rapport annuel du directeur sur son site Web; il s'agit d'un rapport public sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs visés. Le conseil nous a avisés qu'il prévoyait faire rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des cibles relatives au bien-être des élèves dans son prochain rapport, qui devrait être publié en janvier 2020.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Le conseil nous a indiqué qu'il prévoyait faire rapport sur les progrès en vue de l'atteinte de ses cibles une fois ces dernières fixées.

**Conseil catholique de Toronto :** Au moment de notre suivi, le conseil avait déjà publié un rapport sur les progrès réalisés au cours de l'année scolaire 2017-2018 (soit l'année la plus récente pour laquelle des données étaient disponibles) par rapport aux objectifs énoncés dans son plan stratégique pluriannuel.



- *mettre en oeuvre en temps opportun les recommandations formulées par les équipes régionales d'audit interne;*

**État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons noté que deux des quatre conseils visités avaient omis de mettre en oeuvre bon nombre des recommandations formulées par leurs équipes régionales d'audit interne. Plus précisément, le conseil catholique de Toronto et le conseil de Hamilton-Wentworth avaient mis en oeuvre seulement 48 % et 61 % de ces recommandations, respectivement. Les deux autres conseils avaient mis en oeuvre plus de 80 % des recommandations.

Voici ce que notre suivi nous a appris :

**Conseil catholique de Halton :** Selon les travaux de suivi menés par l'équipe régionale d'audit interne du conseil, ce dernier avait mis en oeuvre 73 % des recommandations faisant suite aux audits menés par l'équipe au cours des années scolaires 2015-2016 et 2016-2017. On n'avait pas encore fait le suivi de deux audits effectués durant l'année scolaire 2017-2018, mais le conseil a indiqué prévoir mettre en oeuvre les recommandations formulées lors de ces audits d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil nous a fait savoir que bon nombre des recommandations faites à la suite d'audits menés depuis l'année scolaire 2015-2016 n'avaient pas encore été mises en oeuvre. Le conseil prenait des dispositions avec l'équipe régionale d'audit interne en vue d'effectuer

des audits de suivi pour évaluer l'état de la mise en oeuvre.

### Conseil de Hastings and Prince Edward :

Le conseil n'avait pas encore mis en oeuvre 34 recommandations formulées par son équipe régionale d'audit interne à la suite d'audits ayant eu lieu au cours des années scolaires 2015-2016 à 2017-2018. Cela représente un taux de mise en oeuvre oscillant entre 36 % et 44 %. Le conseil prévoit mettre en oeuvre toutes les recommandations d'ici juin 2020.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil n'avait pas encore mis en oeuvre 46 recommandations formulées par l'équipe régionale d'audit interne dans le cadre d'audits menés au cours des années scolaires 2012-2013 à 2017-2018. Le conseil nous a dit que la plupart des recommandations en suspens sont de longue durée, tandis que d'autres n'ont pas été mises en oeuvre en raison de contraintes financières ou de ressources humaines limitées.

- *dans la mesure du possible, assurer une coordination pour que les équipes régionales d'audit interne examinent les questions communes à tous les conseils scolaires de la région afin de cerner les pratiques exemplaires, qui devraient ensuite être communiquées aux conseils scolaires de toute la province.*

**État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons observé en 2017 que les équipes régionales d'audit interne exécutaient rarement des audits sur le même sujet au niveau de l'ensemble des conseils scolaires faisant partie de leur mandat. À compter du mois d'août 2016, on avait commencé

à afficher les pratiques exemplaires mises de l'avant par les équipes régionales d'audit interne sur le site Web de l'Ontario Association of School Business Officials afin de les communiquer aux cadres supérieurs des conseils scolaires, mais ce, seulement si le conseil scolaire où la pratique exemplaire avait été identifiée donnait son autorisation.

Au moment de notre suivi, trois des quatre conseils disaient utiliser le site Web de l'Association pour consulter les pratiques exemplaires. Nous avons également constaté ce qui suit :

**Conseil catholique de Halton** – Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation. Il n'y avait aucun plan en vue de la tenue d'audits coordonnés au niveau régional par l'équipe régionale d'audit interne.

**Conseil de Hamilton-Wentworth** : Depuis notre audit de 2017, l'équipe régionale d'audit interne n'a mené aucun audit coordonné englobant l'ensemble des conseils scolaires de la région.

**Conseil de Hastings and Prince Edward** : Le conseil nous a indiqué que, lors d'une rencontre régionale réunissant tous les conseils scolaires de l'Est ontarien en février 2019, ces derniers avaient discuté de la tenue d'audits coordonnés et avaient demandé que l'équipe régionale d'audit interne choisisse des audits similaires pour l'ensemble des conseils afin de permettre des comparaisons et des analyses comparatives. Il a aussi mentionné avoir examiné toutes les pratiques d'avant-plan recensées par l'ensemble des équipes régionales d'audit interne et avoir en outre ajouté à ce répertoire.

**Conseil catholique de Toronto** : Le plus récent plan d'audit pluriannuel du conseil pour 2020-2022 énonçait les secteurs ou les processus que les conseils régionaux avaient soumis à des audits au cours de la période 2011-2019. Toutefois, le dernier plan d'audit n'indiquait pas la possibilité d'effectuer des audits coordonnés au cours des trois prochaines années.

## Les conseils scolaires font une plus grande utilisation des ententes d'achats collectifs

### Recommandation 10

*Afin d'aider à réduire les coûts des biens et services, les conseils scolaires doivent collaborer à de futures ententes d'achats collectifs, soit par l'entremise de l'Ontario Education Collaborative Marketplace, soit en participant aux contrats plus économiques déjà en place dans les grands conseils, comme le conseil catholique de Toronto.*

**État : Pour les quatre conseils scolaires : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les conseils scolaires avaient recours dans une proportion variable à des ententes d'achats groupés pour acquérir des biens et des services, comme le transport des élèves, les services publics, les ordinateurs et les services de TI, ainsi que les fournitures de bureau. En 2016, la plupart des conseils achetaient à tout le moins certains biens et services aux termes d'ententes négociées par l'Ontario Education Collaborative Marketplace (OECM). Nous indiquions dans notre rapport que les grands conseils scolaires, comme le conseil catholique de Toronto, étaient en mesure d'obtenir de meilleurs prix par eux-mêmes en raison de leur taille, mais que les conseils de plus petite taille qui n'avaient pas un pouvoir d'achat aussi grand pouvaient tirer profit des ententes conclues par l'OECM avec les fournisseurs.

Nous avons noté dans le cadre de notre suivi que les dépenses totales effectuées par l'ensemble des conseils scolaires de l'Ontario aux termes de modalités de collaboration par l'entremise de l'OECM étaient passées de 112 millions de dollars en 2016 à 181 millions lors de l'année scolaire 2017-2018. Dans le cas des quatre conseils visités, il y a eu une hausse à la fois du nombre d'ententes relatives à des produits et services conclues par l'intermédiaire de l'OECM et du montant total

des dépenses connexes. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

**Conseil catholique de Halton :** Depuis 2016, le conseil a conclu quatre ententes additionnelles relatives à des biens et à des services qui ont été négociées par l'entremise de l'OECS (selon les données les plus récentes disponibles au moment de notre audit). Toutefois, les dépenses totales du conseil à l'égard de produits dont les modalités d'achat avaient été négociées par l'OECS ont diminué d'environ 200 000 \$, en raison de l'expiration de l'entente sur le matériel informatique. Au moment de notre suivi, le conseil s'employait à conclure une nouvelle entente touchant le matériel informatique par l'entremise d'un autre arrangement coopératif.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Le conseil nous a indiqué avoir lancé une demande de propositions pour acquérir un système d'information financière. La demande de propositions comporte une disposition d'achat coopératif afin de permettre à tous les autres conseils d'acheter le même système d'information selon les mêmes modalités, dont le prix, que celles offertes par le soumissionnaire retenu.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Depuis notre audit, le conseil a conclu six autres ententes d'achat de biens et de services ayant été négociées par l'OECS. En 2018-2019, il avait recours à 23 ententes d'achat. Le conseil nous a avisés en outre qu'il faisait l'acquisition de services relatifs à un système d'information financière aux termes d'une entente d'achat collectif avec le Réseau informatique éducationnel de l'Ontario.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil continue de recourir à des ententes d'achat reposant sur la collaboration avec d'autres conseils à l'égard de services, par exemple des systèmes de gestion de la trésorerie avec le conseil scolaire du district de Toronto et du matériel d'éducation physique avec le conseil catholique du district de Dufferin-Peel. Également, depuis notre audit, il

a conclu six ententes d'achat de produits et de services négociés par l'entremise de l'OECS.

## Certains conseils scolaires déclarent les dépenses estimatives au lieu des dépenses réelles pour les subventions à des fins particulières

### Recommandation 11

*Afin de fournir au Ministère des renseignements exacts sur les dépenses, les conseils scolaires doivent :*

- mettre en oeuvre les codes de dépenses du Ministère à tous les systèmes d'information financière;

**État :** Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Pleinement mise en oeuvre.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

**Conseil catholique de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

### Détails

L'une des observations faites lors de notre audit de 2017 était que, parmi les quatre conseils scolaires visités, seul celui de Hamilton-Wentworth n'utilisait pas les codes de dépenses du Ministère dans son système financier, ce qui rendait nécessaires de nombreux ajustements manuels pour pouvoir se conformer aux exigences du Ministère en matière de rapports.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons appris que le conseil de Hamilton-Wentworth avait élaboré un nouveau plan comptable qui respectait le système de codage des dépenses du Ministère, et qu'il procédait à la mise en concordance des données de l'année scolaire 2018-2019 – reposant sur l'ancien plan comptable – avec le nouveau plan comptable. Les données du conseil avaient été

transférées au nouveau système de renseignements sur les élèves en juillet 2019. Le conseil nous a fait savoir que tous les nouveaux comptes incorporés au système d'information financière seraient conformes au système de codage des dépenses du Ministère.

- *déclarer les dépenses réelles au lieu des dépenses estimatives pour les portions affectées des subventions à des fins particulières.*

**État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.**

**Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.**

**Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

**Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'à l'exception du conseil catholique de Halton, les conseils scolaires visités faisaient état de dépenses estimatives au lieu de leurs dépenses réelles pour les subventions à des fins particulières. Plus précisément, les trois conseils en question utilisaient le salaire moyen d'un enseignant du conseil et un nombre estimatif ou budgété d'enseignants en éducation de l'enfance en difficulté pour calculer les dépenses liées à ces derniers.

Voici ce que nous avons noté lors de notre suivi :

**Conseil de Hamilton-Wentworth :** Comme il mentionné relativement à la mesure précédente, le conseil a redéfini son plan comptable pour qu'il concorde avec le système de codage des dépenses du Ministère. Le conseil a mis en concordance les nouveaux codes de comptes avec le système de rémunération. En juillet 2019, le conseil est en mesure de déclarer les dépenses réelles pour des programmes particuliers plutôt que des estimations.

**Conseil de Hastings and Prince Edward :** En septembre 2018, le conseil a mis à niveau son système d'information sur les ressources humaines afin d'imputer les salaires et les avantages sociaux réels des coordonnateurs et des instructeurs aux programmes dont ces derniers sont responsables. Au moment de notre suivi, le conseil prévoyait faire de même dans le cas des salaires et des avantages sociaux des enseignants en éducation de l'enfance en difficulté. Il prévoit modifier l'information sur les ressources humaines d'ici juin 2020 de manière à imputer les coûts réels, par opposition aux coûts moyens, à l'enveloppe de l'éducation de l'enfance en difficulté.

**Conseil catholique de Toronto :** Le conseil n'avait pas encore pris de mesure concernant cette recommandation. Il nous a fait savoir qu'une mise à niveau de son système serait nécessaire.

## Chapitre 1

### Section 1.13

Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires

# Services d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.13 du *Rapport annuel 2017*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2		1	1		
Recommandation 2	4		1,5	2,5		
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	4	0,5		3,5		
Recommandation 5	3		1	2		
Recommandation 6	3			3		
Recommandation 7	2	2				
Recommandation 8	1			1		
Recommandation 9	2			2		
Recommandation 10	1			1		
Recommandation 11	2	1,5	0,25	0,25		
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>2,5</b>	<b>4,5</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Le 29 juin 2018, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que dans le cadre d'un remaniement, l'ancien ministère des Affaires civiques et de

l'Immigration serait intégré au nouveau ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC). De plus, le gouvernement a annoncé que les programmes de formation en immigration seraient transférés de l'ancien ministère des Affaires civiques et de l'Immigration au ministère de la Formation

et des Collèges et Universités (MFCU). Le transfert de ces programmes a été achevé en novembre 2018. Après un réalignement du ministère du Travail et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités, qui est entré en vigueur le 21 octobre 2019, le secteur de programme responsable de la formation relais relève maintenant du ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences.

Au 3 juin 2019, le MESSC et le MFCU avaient pleinement mis en oeuvre ou avaient réalisé des progrès importants dans la mise en oeuvre de 31 % des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Par exemple, l'ancien ministère des Affaires civiques et de l'Immigration a officialisé en novembre 2017 l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration avec le gouvernement fédéral. En outre, le MESSC a pris des mesures afin d'identifier les fournisseurs qu'il finance pour fournir des services aux nouveaux arrivants qui n'atteignent pas les objectifs financiers et en matière de services, et pour prendre des mesures correctives. En outre, le MESSC a terminé l'élaboration de lignes directrices sur l'affectation des fonds, qui exigent des fournisseurs de services qu'ils obtiennent un score d'au moins 60 % sur leurs propositions pour être admissibles à un financement nouveau ou continu du MESSC. Il prévoit les finaliser et les mettre en oeuvre en janvier 2020.

Toutefois, le MESSC et le MFCU ont réalisé peu de progrès dans la mise en oeuvre de 69 % des mesures que nous avons recommandées. Ils nous ont dit qu'ils auraient besoin de plus de temps pour mettre en oeuvre ces mesures, y compris :

- consigner toute l'information pertinente sur les services et les finances dans leurs systèmes d'information pour permettre une surveillance périodique des services et des fournisseurs de services qu'ils financent;
- examiner et évaluer les différences importantes entre les coûts des fournisseurs

de services afin de prendre des mesures lorsque ces coûts ne sont pas raisonnables;

- évaluer l'efficacité des efforts de communication visant à s'assurer que les nouveaux arrivants connaissent les services disponibles, afin de cerner les points faibles et d'y donner suite;
- obtenir et utiliser l'information sur le nombre de nouveaux arrivants qui reçoivent des services dans le cadre des programmes offerts par d'autres ministères ontariens ainsi que sur les résultats des nouveaux arrivants, pour aider le MESSC à évaluer le degré d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants en Ontario.

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

## Contexte

Entre 2012 et 2016, plus de 510 000 immigrants se sont établis en Ontario à titre de résidents permanents. Beaucoup d'entre eux ont eu besoin d'aide pour s'établir – qu'il s'agisse de trouver un logement ou un emploi ou d'accéder à des soins de santé.

Le gouvernement fédéral est le principal bailleur de fonds des services d'établissement des nouveaux arrivants dans cette province, mais l'ancien ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario (le Ministère) avait également pour mandat de veiller à l'établissement et à l'intégration réussie des nouveaux arrivants.

Le Ministère a financé des services d'établissement et d'intégration qui comprennent des cours de langue, des services d'établissement des nouveaux arrivants et des programmes de formation relais pour aider les immigrants formés à l'étranger à obtenir les autorisations requises pour exercer une profession réglementée ou spécialisée et à trouver un emploi.

Ces services sont principalement offerts par des fournisseurs de services contractuels, notamment

des conseils scolaires publics et catholiques, des universités, des collèges et des organismes communautaires sans but lucratif.

Le 29 juin 2018, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que, dans le cadre d'un remaniement, le Ministère serait intégré au nouveau ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC). De plus, le gouvernement a annoncé que les programmes de formation en immigration du Ministère, y compris les programmes de formation relais, seraient transférés au ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU). Le transfert de ces programmes a été achevé en novembre 2018.

Le MSESSC a versé environ 110 millions de dollars en 2018-2019 (100 millions en 2016-2017) pour permettre à plus de 89 000 personnes d'accéder à des services d'établissement (plus de 80 000 en 2016-2017), permettre à plus de 70 000 personnes de suivre des cours de langue (plus de 68 000 en 2016-2017), et permettre à plus de 5 300 personnes de participer à des programmes d'éducation et de formation par l'entremise de programmes de formation relais (près de 6 000 en 2016-2017).

Nous avons noté dans notre audit de 2017 que le Ministère n'avait pas mis en place de systèmes et de procédures efficaces pour s'assurer que ses fournisseurs de services offraient systématiquement des services efficaces, mais nous avons toutefois constaté que son programme de formation relais aidait de nombreux nouveaux arrivants formés à l'étranger à obtenir un emploi.

Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Il y avait peu de coordination entre le Ministère et le gouvernement fédéral, qui est le principal bailleur de fonds des services d'établissement en Ontario, pour éviter le chevauchement des services. Nous avons estimé qu'en 2016-2017, environ 30 millions de dollars en services aux nouveaux arrivants financés par le Ministère avaient été fournis à des personnes également admissibles à des services financés par le gouvernement fédéral.

La mesure dans laquelle le Ministère devait aussi financer ces services n'était pas claire.

- L'affectation des fonds du Ministère à chacun de ses services d'établissement et d'intégration n'était pas fondée sur une comparaison des besoins relatifs des nouveaux arrivants à l'égard de chaque service, et les fonds n'étaient pas toujours affectés aux services les plus nécessaires. Par exemple, nous avons constaté une baisse du nombre moyen d'inscriptions aux cours de langue financés par le Ministère lors des 5 années précédentes, et les fonds consacrés au programme durant cette période avait été de 24 millions de dollars inférieurs au montant prévu au budget. Par ailleurs, le financement du programme de formation relais du Ministère avait diminué au cours des 5 années précédentes, passant de 34,4 millions de dollars en 2012-2013 à seulement 23 millions en 2016-2017, même si la majorité des personnes qui avaient achevé les programmes de formation relais avaient trouvé un emploi.
- Le Ministère n'avait pas établi de scores minimaux que les fournisseurs de services demandeurs devaient obtenir pour être admissibles au financement d'un programme de formation relais et de services d'établissement des nouveaux arrivants. Par conséquent, le Ministère a approuvé et financé plusieurs propositions auxquelles il avait attribué un score inférieur à 50 %.
- Le coût réel par visite d'un client au programme d'établissement des nouveaux arrivants et le coût par client participant au programme de formation relais variaient considérablement d'un fournisseur de services à l'autre. Toutefois, le Ministère ne comparait pas les données sur les services et les données financières déclarées par les fournisseurs pour déterminer si les écarts étaient raisonnables et si les fournisseurs

exerçaient leurs activités d'une manière rentable.

- Bien que le taux d'emploi moyen pour tous les programmes de formation relais exécutés au cours des trois années précédant notre audit était de 71 %, nous avons constaté des différences importantes entre les programmes. Par exemple, beaucoup ont déclaré que moins de 40 % de leurs diplômés avaient trouvé un emploi.

Nous avons formulé 10 recommandations préconisant 23 mesures de suivi pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et octobre 2019. Nous avons obtenu du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires une déclaration écrite selon laquelle, au 31 octobre 2019, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

### **Le Ministère n'affecte pas les fonds réservés aux services aux nouveaux arrivants en fonction de l'évaluation des besoins et du rapport coût-efficacité, et pas toujours aux fournisseurs de services obtenant les meilleurs scores**

#### **Recommandation 1**

*Pour que le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration utilise ses ressources de manière*

*optimale afin de mieux répondre aux besoins des nouveaux arrivants en matière d'établissement et d'intégration en Ontario, le Ministère doit :*

- *évaluer la nécessité de verser un financement provincial pour des services qui sont également financés par le gouvernement fédéral et, le cas échéant, réduire les recouvrements des services financés;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2021.**

#### **Détails**

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si le Ministère savait que les services d'établissement et d'intégration qu'il finance recourent souvent les services fournis par le gouvernement fédéral, il n'avait pas évalué la nécessité de ce recouvrement et n'avait pas pris de mesures pour le réduire au minimum. Nous estimons qu'en 2016-2017, environ 30 millions de dollars en services de formation linguistique et d'établissement des nouveaux arrivants ont été financés par le Ministère, alors que ces services étaient déjà fournis et financés par le gouvernement fédéral.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MSESSC (anciennement le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration) avait signé en décembre 2017 un protocole d'entente (PE) sur l'établissement et l'intégration avec le gouvernement fédéral, afin d'établir un cadre de travail collaboratif sur la planification, la conception et la prestation des services d'établissement pour les nouveaux arrivants. Une priorité conjointe du PE consiste à réduire le dédoublement des services et à combler les lacunes dans les services.

Le MSESSC nous a informés qu'une schématisation de tous les services fédéraux et provinciaux d'établissement et d'intégration à l'échelle de la province a été effectuée. De plus, le MSESSC a exécuté un examen de son programme de formation linguistique en septembre 2019 qui a permis de cerner des possibilités de réduire les



activités faisant double emploi avec les services financés par le gouvernement fédéral. Par exemple, le MSESSC nous a informés qu'il collabore avec le gouvernement fédéral pour élaborer des protocoles d'aiguillage afin de réduire le nombre de résidents permanents admissibles à des services financés par le gouvernement fédéral qui sont inscrits à des cours de langue provinciaux. Il nous a dit qu'il prévoit que, d'ici la fin de 2019, les centres d'évaluation linguistique aiguilleront en priorité les résidents permanents vers une formation linguistique financée par le gouvernement fédéral. Le MSESSC nous a également informés qu'il compte mettre en oeuvre d'autres possibilités de réduire les activités faisant double emploi avec les services financés par le gouvernement fédéral d'ici avril 2021.

- *évaluer les besoins réels des nouveaux arrivants afin de valider la composition du portefeuille de services qu'il convient de financer et d'attribuer les fonds en fonction de ces besoins.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que l'affectation des fonds du Ministère pour chaque service était déterminée séparément et n'était pas fondée sur une comparaison des besoins relatifs pour chacun des services ou sur la mesure dans laquelle le Ministère réussissait à répondre aux besoins des nouveaux arrivants. En outre, le Ministère n'avait pas évalué les besoins des nouveaux arrivants pour s'assurer que ses fonds étaient répartis selon la combinaison appropriée de services.

Dans le cadre de notre suivi, le MSESSC nous a également informés qu'en avril 2019, tous les fonds versés au titre des paiements de transfert pour les programmes d'établissement et d'intégration avaient été regroupés en une seule enveloppe de financement des programmes afin d'offrir la souplesse nécessaire pour affecter les fonds en fonction de la demande et des besoins pour chacun de ses services. Le MSESSC a également achevé un examen de son programme de formation

linguistique en septembre 2019, qui comprenait une analyse de la demande pour le programme. De plus, le MSESSC nous a informés qu'il examinait le programme d'aide à l'établissement des nouveaux arrivants et qu'il prévoyait terminer l'examen d'ici la fin de 2019. Le MSESSC a indiqué qu'il utiliserait ces examens pour déterminer l'orientation future des programmes, y compris la combinaison optimale de services pour mieux répondre aux besoins des nouveaux arrivants, et qu'il prévoit que tout changement au financement sera apporté après avril 2021.

#### Recommandation 2

*Pour mieux s'assurer qu'il affecte les fonds aux fournisseurs de services ayant obtenu les meilleurs scores en fonction des besoins et des résultats des nouveaux arrivants ciblés, nous recommandons au ministère des Affaires civiles et de l'Immigration :*

- *d'établir un score minimal que tous les fournisseurs de services doivent dépasser pour être admissibles à un financement renouvelé ou nouveau, afin que des fonds ne soient pas versés si des préoccupations importantes ont été soulevées;*

**État : En voie de mise en oeuvre par le MSESSC d'ici janvier 2020. Le MFCU a réalisé peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le financement pour la formation relais et l'établissement des nouveaux arrivants était accordé aux fournisseurs de services d'après l'évaluation par le Ministère des propositions soumises par ceux-ci, et que le Ministère n'avait pas établi les scores minimaux requis pour que les demandeurs soient admissibles au financement. Par exemple, notre examen des propositions approuvées concernant la formation relais a révélé que 5 des 17 propositions approuvées pour le renouvellement des programmes existants avaient obtenu un score inférieur à 50 %, dont un qui avait obtenu un score de seulement 27 %.

Lors de notre suivi, le MESSC nous a informés qu'il avait examiné ses outils et ses normes d'évaluation aux fins de l'octroi de fonds aux fournisseurs de services. En mars 2019, le MESSC a achevé l'élaboration de lignes directrices provisoires exigeant que les fournisseurs de services obtiennent une note d'au moins 60 % pour être admissibles à un financement nouveau ou continu du MESSC. Le MESSC entend parachever et mettre en oeuvre ces lignes directrices d'ici janvier 2020.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés que la grande majorité des projets de formation relais qu'il finance actuellement ont pris fin le 31 mars 2019, soit la première année d'un cycle de trois ans. Le MFCU nous a également dit que pour donner suite à la recommandation, il déterminera les moyens par lesquels il choisira les fournisseurs de services qu'il financera, puis établira un processus de notation robuste pour déterminer qui est admissible au financement. Il prévoit mettre en oeuvre cette recommandation d'ici novembre 2020.

- *de consigner les motifs à l'appui des décisions de sélection ou de rejet des propositions;*

**État : En voie de mise en oeuvre par le MESSC d'ici janvier 2020. Le MFCU a réalisé peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas toujours fourni une justification pertinente pour expliquer sa décision de financer des fournisseurs de services ayant obtenu des scores faibles dans le cadre de programmes de formation relais et d'établissement des nouveaux arrivants. Par exemple, nous avons observé que, dans certains cas, des propositions ayant obtenu des scores plus élevés pour la prestation de services d'établissement des nouveaux arrivants dans des

régions géographiques semblables avaient été rejetées en faveur de propositions ayant obtenu des scores plus faibles. Nous avons remarqué que les raisons pour lesquelles ces décisions avaient été prises n'étaient pas documentées de façon claire et que le Ministère n'était pas en mesure de nous fournir une explication.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MESSC avait élaboré des lignes directrices provisoires sur l'affectation des fonds aux fournisseurs de services. Ces lignes directrices exigent expressément que le personnel qui évalue la proposition d'un fournisseur de services aux fins de financement fournisse une justification écrite claire et détaillée à l'appui de la recommandation de financement. Le MESSC entend parachever et mettre en oeuvre ces lignes directrices d'ici janvier 2020.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés que la grande majorité des projets de formation relais qu'il finance actuellement ont pris fin le 31 mars 2019, soit la première année d'un cycle de trois ans. Le MFCU nous a également dit que pour donner suite à la recommandation, il déterminera les moyens par lesquels il choisira les fournisseurs de services qu'il financera, puis établira un processus de notation robuste pour leur sélection, ce qui comprendra la documentation des raisons justifiant la sélection ou le rejet d'un fournisseur de services. Il prévoit mettre en oeuvre cette recommandation d'ici novembre 2020.

- *de prévoir plus de temps entre l'émission de l'appel et l'échéance de présentation de propositions de programmes de formation relais, afin de donner aux fournisseurs de services suffisamment de temps pour préparer des propositions de programmes qui répondent aux besoins des*

*nouveaux arrivants en matière d'obtention d'un emploi et de l'autorisation d'exercer;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère accordait seulement deux mois aux demandeurs pour préparer et soumettre des propositions de nouveaux programmes de formation relais. Les fournisseurs de services à qui nous avons parlé ont exprimé des préoccupations, notamment en ce qui concerne le fait que le délai accordé n'était pas suffisant, que le moment des demandes de propositions (qui étaient émises l'été) rendait la préparation plus difficile, et qu'il serait utile que le Ministère donne un préavis avant l'émission d'une demande de nouvelles propositions. La direction du Ministère a également convenu qu'il serait utile de fournir un préavis et d'accorder plus de temps pour préparer les propositions concernant de nouveaux programmes.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés que la grande majorité des projets de formation relais qu'il finance actuellement ont pris fin le 31 mars 2019, soit la première année d'un cycle de trois ans. Le MFCU nous a également informés que pour donner suite à la recommandation, il déterminera les moyens par lesquels il choisira les fournisseurs de services qu'il financera et veillera à ce qu'on accorde de suffisamment de temps pour préparer les propositions. Il prévoit mettre en oeuvre cette recommandation d'ici novembre 2020.

- *d'inclure dans son évaluation du financement des propositions des fournisseurs de services des critères qui permettent de déterminer si les fonds demandés correspondent à la valeur des services fournis.*

**État : En voie de mise en oeuvre par le MSESSC d'ici janvier 2020. Le MFCU a réalisé peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les critères utilisés par le Ministère pour évaluer les propositions de programmes de formation relais et de services d'établissement des nouveaux arrivants comprenaient une évaluation de la qualité du budget présenté par chaque demandeur, mais que le Ministère n'évaluait pas la rentabilité des propositions en fonction de cibles préalablement établies. Nous avons remarqué que les coûts des services par personne variaient considérablement d'un fournisseur à l'autre. Pour les fournisseurs de services d'établissement des nouveaux arrivants, nous avons observé que le coût moyen par visite prévu dans les contrats de l'ensemble des fournisseurs s'établissait à 61 \$ en 2016-2017. Cependant, nous avons observé que le coût prévu dans les contrats variait considérablement d'un fournisseur de services à l'autre, allant d'un minimum de 19 \$ à un maximum de 354 \$ par visite. Pour la formation relais, le coût moyen prévu par participant pour obtenir un emploi s'élevait à 11 900 \$. Nous avons toutefois remarqué que le coût variait considérablement d'un programme à l'autre, allant d'aussi peu que 3 100 \$ jusqu'à 44 700 \$.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MSESSC avait mis à jour ses critères d'évaluation des propositions et intégré des critères précis d'optimisation des ressources et de rentabilité, comme le coût par unité de service, le coût par client et le coût par résultat, dans la version provisoire des lignes directrices sur l'affectation des fonds qu'il prévoit utiliser pour évaluer les propositions des fournisseurs de services et éclairer les décisions de financement. Le MSESSC entend parachever et mettre en oeuvre ces lignes directrices d'ici janvier 2020.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés que la grande majorité des projets de formation relais qu'il finance actuellement ont pris fin le 31 mars 2019, soit la

première année d'un cycle de trois ans. Le MFCU nous a également informés que pour donner suite à la recommandation, il déterminera les moyens par lesquels il choisira les fournisseurs de services qu'il financera et mettra en place des critères pour évaluer si le financement est proportionnel à la valeur du service à fournir. Il prévoit mettre en oeuvre cette recommandation d'ici novembre 2020.

### **Le Ministère ne surveille pas systématiquement les fournisseurs de services pour s'assurer que les services sont prodigués de manière efficiente**

#### **Recommandation 3**

*Afin que le ministère des Affaires civiles et de l'Immigration (le Ministère) dispose de renseignements exacts et fiables pour faire le suivi des services d'aide à l'établissement et à l'intégration qu'il finance et puisse prendre des décisions éclairées quant à ses programmes, nous recommandons que le Ministère mette en oeuvre un mécanisme pour valider périodiquement l'exactitude des données sur les services et des données financières déclarées par les fournisseurs de services.*

**État : En voie de mise en oeuvre par le MSESSC d'ici mars 2021.**

**Le MFCU a réalisé peu ou pas de progrès.**

#### **Détails**

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas de processus suffisants pour valider l'exactitude des données sur les services et de la plupart des renseignements financiers qu'il recueillait et utilisait pour surveiller et financer les fournisseurs de services. Nous avons également remarqué que le Ministère n'avait pas réglé les problèmes cernés dans un examen qu'il a effectué en 2013 au sujet de l'exactitude des données sur les services et des données financières recueillies auprès des fournisseurs de services.

Dans le cadre de notre suivi, le MSESSC nous a informés qu'à la suite du transfert récent des

programmes d'établissement et d'intégration de l'ancien ministère des Affaires civiles et de l'Immigration au MSESSC, il examine actuellement les ressources et les outils existants qui orientent la surveillance et la validation des rapports dans ses autres programmes de paiements de transfert. Le MSESSC nous a informés qu'il avait révisé les contrats avec les fournisseurs de services d'aide à l'établissement des nouveaux arrivants et qu'il était en train de mettre en oeuvre des contrats révisés avec les fournisseurs de services de formation linguistique d'ici la fin de 2019 afin d'exiger des renseignements financiers audités propres à chaque projet. Le MSESSC a également indiqué qu'il prévoit mettre en oeuvre de nouvelles procédures pour la validation de l'information sur les services, y compris des lignes directrices sur les activités de surveillance des sites pour valider l'information sur les services déclarée par les bénéficiaires de paiements de transfert, d'ici avril 2020. Le MSESSC nous a informés que ces lignes directrices seront utilisées pour valider l'information sur les services à compter de 2020-2021.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés qu'il examine et évalue le programme de formation relais pour régler les problèmes soulevés dans notre audit de 2017, et qu'il prévoit prendre des mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2021.

#### **Recommandation 4**

*Afin de s'assurer que les services d'aide à l'établissement et à l'intégration des nouveaux arrivants sont rentables, accessibles et offerts en temps opportun, et qu'ils répondent bien aux besoins des nouveaux arrivants, nous recommandons que le Ministère des Affaires civiles et de l'Immigration :*

- *recueille périodiquement l'information pertinente (par exemple à propos des délais*

*d'attente et des obstacles à l'accès aux services) auprès des fournisseurs de services, des nouveaux arrivants et des autres intervenants pertinents et qu'il prenne, s'il y a lieu, des mesures correctives;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'à l'exception du programme de formation linguistique, le Ministère ne recueillait pas de données sur les temps d'attente pour les services qu'il finançait afin d'évaluer si les nouveaux arrivants recevaient les services en temps opportun. Le Ministère avait la capacité de produire des rapports sur les listes d'attente pour les cours de langue, mais nous avons été informés qu'il ne pouvait le faire qu'à un moment précis et qu'il n'était pas en mesure de produire des rapports sur les temps d'attente moyens sur une certaine période. Nous avons également remarqué que de récents rapports, y compris des évaluations de la formation linguistique et des services d'établissement des nouveaux arrivants commandées par le Ministère, faisaient état de préoccupations en matière d'accessibilité.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le MESSC avait réalisé des progrès limités dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MESSC a entrepris l'analyse des données sur les listes d'attente pour les cours de langue et a cerné des occasions de régler les problèmes en effectuant un suivi auprès des fournisseurs dont les listes d'attente sont les plus longues afin de discuter des options et de mettre en oeuvre des mesures correctives. Le MESSC nous a également informés qu'il prévoyait améliorer son information sur les listes d'attente afin de faire le suivi de ces listes pour chaque cours d'ici la fin de 2019.

Le MESSC a également participé, en 2018 et 2019, à des consultations et à des groupes de discussion avec des fournisseurs de services et des nouveaux arrivants pour mieux comprendre les besoins des nouveaux arrivants et les obstacles

auxquels ils font face. De plus, pour 2018-2019, le MESSC a ajouté une question liée aux obstacles auxquels font face les clients et les listes d'attente sur lesquels les fournisseurs de services doivent faire rapport. Le MESSC nous a informés qu'il analyse actuellement l'information contenue dans ces rapports et qu'il prévoit achever son analyse d'ici la fin de 2019. Le MESSC a mentionné qu'il prévoit mettre en oeuvre des changements liés aux problèmes et aux obstacles qu'il cerne et qui peuvent être éliminés rapidement d'ici janvier 2020, et établir un calendrier de mise en oeuvre pour les changements qui s'échelonnent sur une période considérablement plus longue après l'achèvement de son analyse.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés qu'il examine et évalue le programme de formation relais pour régler les problèmes soulevés dans notre audit de 2017, et qu'il prévoit prendre des mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2021.

- *consigne toutes les données sur les services et données financières pertinentes dans ses systèmes informatiques afin de permettre une surveillance périodique des services et des fournisseurs de services;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'à l'exception de la formation linguistique, pour laquelle des renseignements détaillés sur les services étaient enregistrés dans les systèmes de TI du Ministère, celui-ci n'utilisait pas suffisamment ses systèmes de TI pour regrouper les données sur les services et les données financières déclarées par les fournisseurs de services. Par conséquent, le Ministère n'était pas en mesure de produire des rapports comparant l'information sur les services et

l'information financière des fournisseurs de services pour repérer les écarts importants.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le MESSC avait réalisé des progrès limités dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MESSC nous a informés que, comme c'était le cas au moment de notre audit de 2017, des procédures sont en place pour consigner les renseignements pertinents sur les services dans sa base de données afin de faire le suivi des services de formation linguistique. Toutefois, pour le programme d'établissement des nouveaux arrivants, les données sur les services et les données financières sont consignées et regroupées dans des feuilles de calcul. Le Ministère n'a pas été en mesure de fournir un calendrier indiquant à quel moment il prévoit commencer à consigner l'information sur le programme d'établissement des nouveaux arrivants dans ses systèmes d'information. Il a toutefois mentionné qu'il participait à une initiative interministérielle de modernisation des paiements de transfert visant à mettre au point des processus communs de gestion, de collecte de données et de production de rapports à l'aide de ses systèmes de TI.

En novembre 2018, la responsabilité du programme de formation relais a été transférée au MFCU. À ce jour, le MFCU n'a pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU nous a informés qu'il examine et évalue le programme de formation relais pour régler les problèmes soulevés dans notre audit de 2017, et qu'il prévoit prendre des mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2021.

- *recense les cas où les fournisseurs de services n'atteignent pas les cibles prévues au contrat en matière de services et de finances, fasse un suivi pour évaluer le caractère raisonnable des écarts par rapport aux cibles et prenne les mesures correctives qui s'imposent;*

**État : Le MESSC a pleinement mis en oeuvre cette recommandation et le MFCU a réalisé peu de progrès, voire aucun.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait mis en place des processus pour déterminer si les fournisseurs de services atteignaient leurs objectifs en matière de services et de rendement pour les programmes de formation relais et d'établissement des nouveaux arrivants, mais qu'il n'effectuait pas de suivi systématique auprès des fournisseurs de services qui n'atteignaient pas leurs objectifs, afin d'évaluer si des mesures correctives s'imposaient.

Dans notre suivi, le MESSC nous a informés que, pour l'exercice 2018-2019, il avait pris des mesures de suivi ou correctives dans 94 cas où les fournisseurs de services n'avaient pas atteint les objectifs contractuels en matière de services ou de finances. Ces mesures comprenaient des changements aux paiements et des demandes de renseignements financiers et sur les services supplémentaires pour corriger les écarts entre les budgets approuvés et les objectifs déclarés. Le MESSC a indiqué que les modèles de rapport ont été mis à jour à l'automne 2018 afin de tenir compte des nouvelles procédures mises en oeuvre pour assurer un suivi uniforme auprès des fournisseurs de services qui n'atteignent pas les objectifs.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MFCU avait pris certaines mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation, mais qu'il restait beaucoup de travail à faire. Le MFCU nous a informés que, depuis qu'il a commencé à assumer la responsabilité du programme de formation relais en 2018, il a examiné l'exécution du programme et les pratiques redditionnelles et a fourni au personnel régional une formation sur la façon d'examiner les rapports soumis par les fournisseurs de services. Au moment de notre suivi, le MFCU a souligné qu'il recueillait et examinait les données sur les services et les données financières déclarées par les fournisseurs de services pour 2018-2019 afin d'évaluer le rendement de ceux-ci et de déterminer si des mesures correctives sont nécessaires. Toutefois, le MFCU a mentionné que pour mettre pleinement en oeuvre la recommandation, il prévoit

également élaborer des outils de suivi afin de mieux suivre le rendement et prendre des mesures pour mettre l'accent sur le rendement en surveillant et en réduisant le financement des fournisseurs de services qui n'atteignent pas les objectifs prévus au contrat. Le MFCU prévoyait mettre pleinement en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2021.

- *examine et évalue périodiquement les différences importantes entre les coûts des fournisseurs de services afin d'en déterminer le caractère raisonnable, et prenne des mesures lorsqu'elles ne le sont pas.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si le Ministère avait regroupé manuellement une grande partie des données sur les services et des données financières déclarées par les fournisseurs de services, il n'utilisait pas cette information pour cerner et évaluer les écarts de coûts importants entre fournisseurs de services afin de déterminer les possibilités d'améliorer la rentabilité et l'efficacité de ses services. À partir d'un examen de l'information sur les services et de l'information financière, nous avons relevé des écarts de coûts importants entre les fournisseurs de services qui devraient faire l'objet d'un suivi pour déterminer s'ils sont raisonnables ou, dans la négative, cerner les secteurs dans lesquels des mesures correctives devraient être prises.

Lors de notre suivi, le MESSC nous a informés qu'il en était aux premières étapes de l'analyse comparative des services qu'il finance par rapport à des services semblables, et de l'analyse des écarts de coûts entre les fournisseurs de services qu'il finance pour évaluer le caractère raisonnable de leurs coûts de prestation de services. Le MESSC prévoit commencer à prendre des mesures correctives fondées sur cette analyse d'ici la fin de mars 2020.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MFCU n'avait pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MFCU a

mentionné qu'il recueillait et examinait les données sur les services et les données financières déclarées par les fournisseurs de services pour 2018-2019. Il nous a fait savoir qu'il prévoit mettre pleinement en oeuvre la recommandation d'ici mars 2021.

## La mesure du rendement est insuffisante pour permettre à la direction de prendre des décisions éclairées et déterminer si les nouveaux arrivants réussissent à s'établir

### Recommandation 5

*Pour faciliter l'évaluation de l'atteinte des objectifs du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (le Ministère) en matière d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants et pour permettre au Ministère d'évaluer l'efficacité des services d'aide à l'établissement et à l'intégration qu'il finance, nous lui recommandons :*

- *d'établir des jalons en matière d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants ainsi qu'un échéancier réaliste pour l'atteinte de ces jalons aux fins d'évaluation;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si l'objectif du Ministère était d'assurer la réussite de l'établissement et de l'intégration sociale et économique des nouveaux arrivants, il n'avait pas établi de jalons ni d'échéanciers pour déterminer à quel moment cet objectif était atteint. Nous avons mentionné que la direction du Ministère et les fournisseurs de services d'établissement des nouveaux arrivants que nous avons visités convenaient que cela aiderait à mesurer périodiquement les progrès des nouveaux arrivants en matière d'établissement et d'intégration.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MESSC avait commencé à établir des jalons en matière d'établissement et d'intégration des

nouveaux arrivants et des échéanciers pour atteindre ces jalons. Les travaux réalisés à ce jour comprennent une analyse documentaire pour déterminer les modèles de mesure des résultats en matière d'établissement et d'intégration, une analyse des approches fédérales, provinciales et territoriales en matière de programmes d'établissement et d'intégration et de mesure du rendement, et l'élaboration d'un cadre provisoire de jalons. Le MSESSC a mis au point des exemples de jalons qui établissent divers échéanciers par rapport aux résultats possibles dans les domaines d'intégration qui comprennent la langue et la communication, l'économie, l'éducation, le logement et la santé. Il prévoit achever le cadre d'ici mars 2020.

- *d'instaurer des indicateurs de rendement et des cibles fournissant de l'information suffisante pour aider le Ministère à mesurer les progrès des nouveaux arrivants et les résultats de certains services fournis aux nouveaux arrivants pour les aider à s'établir et à s'intégrer avec succès en Ontario;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que même si le Ministère avait établi quatre nouveaux indicateurs de rendement, ceux-ci n'étaient peut-être pas suffisants pour surveiller les résultats en matière d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants qu'il sert. Nous avons remarqué que les indicateurs de rendement du Ministère ne mesuraient pas des aspects clés de l'intégration, notamment la santé, le logement et l'éducation. Nous avons également constaté que les objectifs de rendement n'étaient pas suffisamment détaillés pour surveiller l'emploi des nouveaux arrivants et éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes.

Lors de notre suivi, le MSESSC nous a informés que l'orientation future de ses services d'établissement et d'intégration fait actuellement l'objet d'un examen. Le MSESSC a mentionné qu'il

examine des options pour la conception et l'exécution futures du programme et qu'il prévoit déterminer un cadre de programme d'ici la fin de 2019. Il entend établir une stratégie de mesure du rendement d'ici février 2020 à la suite des décisions concernant l'orientation et le cadre futurs du programme.

- *d'assurer une surveillance continue de ses services et fournisseurs de services afin de déceler les situations où les cibles et les attentes ne sont pas satisfaites et de prendre les mesures correctives qui s'imposent.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère ne surveillait pas de façon continue les renseignements sur le rendement qu'il recueillait auprès des fournisseurs de services d'établissement et d'intégration pour repérer les cas qui nécessitaient un suivi et des mesures correctives. Nous avons également remarqué que le Ministère ne disposait pas d'indicateurs de rendement uniformes pour mesurer l'efficacité de ses services d'établissement et d'intégration. Nous avons observé que le Ministère n'avait pas établi de processus d'analyse des données sur le rendement recueillies auprès des fournisseurs de services et qu'il ne pouvait pas démontrer que la haute direction se servait de ces données pour évaluer l'efficacité de ses services d'établissement et d'intégration.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MSESSC avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MSESSC nous a informés qu'il prévoyait analyser les données sur la formation linguistique pour examiner les résultats concernant la progression des apprenants afin de repérer les cas où ses attentes ne sont pas satisfaites et de signaler ces cas aux fournisseurs de services pour qu'ils prennent des mesures correctives d'ici la fin de 2019. Toutefois, au moment de notre audit de 2017, le MSESSC ne mesurait ni ne surveillait périodiquement



l'efficacité de ses services d'établissement des nouveaux arrivants.

Nous avons remarqué que le MFCU avait réalisé certains progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation, mais qu'il restait encore beaucoup de travail à accomplir pour la mettre pleinement en oeuvre. Le MFCU nous a informés que depuis qu'il a commencé à assumer la responsabilité du programme de formation relais en 2018, il a fourni au personnel régional une formation sur la façon d'examiner les rapports soumis par les fournisseurs de services. Au moment de notre suivi, le MFCU a mentionné qu'il recueillait et examinait l'information déclarée par les fournisseurs de services pour 2018-2019 afin d'évaluer leur rendement et de déterminer si des mesures correctives sont nécessaires. Toutefois, le MFCU a mentionné que pour mettre pleinement en oeuvre la recommandation, il prévoit également élaborer des outils de suivi afin de mieux suivre le rendement et prendre des mesures pour mettre l'accent sur le rendement en surveillant et en réduisant le financement des fournisseurs de services qui n'atteignent pas les objectifs prévus au contrat. Le MFCU prévoyait mettre pleinement en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2021.

### Certains nouveaux arrivants ne connaissent pas les services d'aide à l'établissement qui leur sont offerts

#### Recommandation 6

*Pour s'assurer que les nouveaux arrivants connaissent les services qui leur sont offerts pour les aider à s'établir et à s'intégrer en Ontario, nous recommandons au ministère des Affaires civiques et de l'Immigration :*

- de faire traduire les pages pertinentes de ses sites Web et d'autres renseignements clés à propos de ses services d'aide à l'établissement dans les langues que parlent les nouveaux arrivants;  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les deux sites Web du MESSC qui fournissaient de l'information sur ses services d'établissement et d'intégration n'étaient disponibles qu'en anglais et en français. Par conséquent, les nouveaux arrivants qui ne maîtrisent pas l'une ou l'autre langue pourraient ne pas les avoir trouvés utiles pour obtenir l'information dont ils ont besoin. Une évaluation externe des cours de langue réalisée en 2016 comprenait un sondage auprès des représentants des conseils scolaires et indiquait que 74 % des répondants ont mentionné que le manque d'information pour promouvoir les services de formation linguistique dans la langue maternelle des nouveaux arrivants est une raison pour laquelle les apprenants ne connaissent pas le programme.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le MESSC avait migré vers un site Web principal. Nous avons examiné le site Web au cours de notre suivi et nous avons constaté que le MESSC avait traduit en 26 langues le contenu des pages de renvoi du site qui énoncent les principaux services aux nouveaux arrivants, y compris les programmes d'établissement du MESSC. Le MESSC nous a informés qu'il a choisi ces langues parce qu'elles sont couramment parlées en Ontario. Toutefois, le MESSC nous a informés qu'en raison de contraintes financières, il n'avait pas traduit les renseignements à l'appui dans les liens du site Web, y compris ses propres renseignements sur les programmes de formation linguistique et les services d'établissement des nouveaux arrivants. Par conséquent, il se peut que les nouveaux arrivants ne connaissent toujours pas les services disponibles qui peuvent les aider à s'établir et à s'intégrer avec succès en Ontario. Le MESSC nous a dit qu'il réorganise actuellement le contenu du site et élabore une nouvelle page de renvoi, qu'il prévoit terminer d'ici la fin de 2019.

- d'évaluer l'efficacité de ses initiatives de communication afin de déceler les lacunes et

*de prendre les mesures qui s'imposent pour les corriger;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère fournissait sur ses sites Web de l'information sur les services d'établissement et d'intégration qu'il finance, mais qu'il n'avait pas de stratégie de communication officielle ni de processus en place pour évaluer l'efficacité de ses efforts de communication visant à cerner les lacunes, à faire en sorte que les nouveaux arrivants connaissent les services qui leur sont offerts et à déterminer s'ils répondent aux besoins des nouveaux arrivants. Nous avons examiné les évaluations externes commandées par le Ministère au sujet de ses services d'établissement et d'intégration, discuté avec les fournisseurs de services d'établissement des nouveaux arrivants et examiné les données du Ministère sur les cours de langue, et nous avons observé que les nouveaux arrivants pouvaient ne pas toujours être au courant des services à leur disposition.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le MESSC avait réalisé des progrès limités dans la mise en oeuvre de cette recommandation. À ce jour, le MESSC recueille des données, comme le nombre moyen de visites par mois sur son site Web et ses plateformes de médias sociaux, y compris Twitter et Facebook. Le MESSC prévoit commencer à évaluer régulièrement l'efficacité de son contenu en 2020.

- *de collaborer avec les fournisseurs de services pour recenser les possibilités d'améliorer la diffusion auprès des nouveaux arrivants d'information à propos des services offerts en Ontario.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, les fournisseurs de services d'établissement des nouveaux arrivants que nous avons visités avaient indiqué que la

sensibilisation des nouveaux arrivants à ces services pourrait être améliorée. Un fournisseur estimait que 40 % des nouveaux arrivants ne connaissaient pas les services d'aide à l'établissement disponibles. Tous les fournisseurs de services à qui nous avons parlé avaient indiqué qu'ils comptaient principalement sur le bouche-à-oreille pour la sensibilisation, et que d'autres activités de sensibilisation seraient utiles pour joindre les nouveaux arrivants.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MESSC avait pris des mesures limitées pour mettre en oeuvre cette recommandation. Il nous a informés qu'il avait collaboré avec certains fournisseurs de services pour tenir des réunions de groupe de discussion avec les nouveaux arrivants afin de recueillir des commentaires sur leurs besoins et leur expérience en matière d'établissement, et que ces discussions avaient donné lieu à des recommandations sur les possibilités de mieux sensibiliser les nouveaux arrivants aux services en Ontario. Le MESSC nous a dit que des décisions concernant la pertinence et la façon de faire participer davantage les fournisseurs de services aux discussions étaient en attente et prévues d'ici la fin de 2019.

## Le cloisonnement de la prestation des services nuit à l'exécution optimale des programmes provinciaux et fédéraux pour venir en aide aux nouveaux arrivants

### Recommandation 7

*Pour améliorer l'efficacité de ses services d'aide à l'établissement et à l'intégration et les résultats pour les nouveaux arrivants à qui ils sont offerts, nous recommandons que le Ministère des Affaires civiles et de l'Immigration collabore avec le gouvernement fédéral pour :*

- *conclure dès que possible une entente pour assurer la coordination de leurs services d'aide à*

*l'établissement et à l'intégration afin de réduire les recouplements;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que bien que le Ministère et le gouvernement fédéral offrent tous deux des services semblables pour aider les nouveaux arrivants à s'établir et à s'intégrer, la coordination pour éviter le dédoublement des services qu'ils fournissent tous deux était limitée. Nous avons également remarqué que le Ministère avait déjà conclu une entente avec le gouvernement fédéral pour coordonner leurs services respectifs d'établissement et d'intégration, mais cette entente était venue à expiration en 2011 et n'avait pas été remplacée. Au moment de notre audit, le Ministère nous avait informés qu'il négociait une nouvelle entente avec le gouvernement fédéral.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté qu'en novembre 2017, le Canada et l'Ontario ont signé l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration (ACOI), une entente quinquennale qui officialise le partenariat fédéral-provincial sur les questions d'immigration.

Le MESSC nous a également dit que l'Ontario avait signé trois protocoles d'entente connexes avec le gouvernement fédéral visant à améliorer le partage des pratiques exemplaires, à parfaire la coordination des services d'établissement et d'intégration et à réduire les chevauchements.

- *recenser et partager les pratiques exemplaires en matière de prestation des services d'aide à l'établissement et à l'intégration des nouveaux arrivants.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre suivi, nous avons constaté qu'en décembre 2017, l'Ontario a signé le protocole d'entente Canada-Ontario sur l'établissement et l'intégration avec le gouvernement fédéral afin

de collaborer et de partager l'information sur les programmes et services offerts aux nouveaux arrivants, ainsi que les pratiques exemplaires.

Lors de notre suivi, nous avons également constaté que le MESSC avait pris des mesures pour cerner et partager les pratiques exemplaires, en participant aux groupes de travail fédéraux-provinciaux-territoriaux (les groupes) qui ont été établis pour faire progresser les travaux sur les priorités communes liées à l'intégration des nouveaux arrivants et pour échanger de l'information, des recherches et des pratiques exemplaires. Les groupes comprennent des représentants du gouvernement fédéral ainsi que d'autres provinces et territoires canadiens. Récemment, les groupes se sont concentrés sur les soutiens préalables à l'arrivée des nouveaux arrivants, les soutiens en santé mentale, les médias sociaux, l'emploi des nouveaux arrivants, l'alphabétisation et la formation linguistique liée à l'emploi, et les mesures de rendement pour les résultats en matière d'établissement. Le MESSC nous a informés que cette information aiderait à éclairer les orientations et les changements futurs de ses programmes.

## La coordination entre ministères était insuffisante pour faciliter l'intégration globale des nouveaux arrivants

### Recommandation 8

*Pour mieux répondre aux besoins des réfugiés syriens nouvellement arrivés, nous recommandons que le Secrétariat de l'aide à l'installation des réfugiés du ministère des Affaires civiles et de l'Immigration collabore avec les autres ministères à l'intention desquels il a formulé des recommandations à propos des services d'aide à l'emploi, de santé et de logement, afin d'établir un échéancier pour la mise en oeuvre de ces recommandations et de rendre compte régulièrement des progrès réalisés.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que l'ancien Secrétariat de l'aide à l'installation des réfugiés syriens (le Secrétariat) du Ministère, établi en réponse au lancement par le gouvernement fédéral d'un plan national de réinstallation des réfugiés syriens, avait consulté des organismes et des personnes participant à la réinstallation des réfugiés syriens afin de cerner les possibilités d'améliorer la prestation des services au Ministère et à d'autres ministères et de formuler des recommandations à ce sujet. Le Secrétariat avait relevé des lacunes et formulé des recommandations sur des questions comme l'emploi, le logement et la santé. Il nous avait toutefois informés que des mesures précises n'avaient pas encore été prises pour combler ces lacunes et donner suite aux recommandations. En juin 2017, le Secrétariat a été remplacé par le Secrétariat de l'aide à l'installation des réfugiés, qui avait un mandat plus vaste axé sur tous les réfugiés.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MESSC n'avait pas réalisé de progrès importants dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MESSC nous a informés que le Secrétariat de l'aide à l'installation des réfugiés a terminé son mandat le 31 mars 2019, mais a fait remarquer qu'il prévoit poursuivre les travaux amorcés par le Secrétariat. Il entend créer un cadre stratégique interministériel d'ici mars 2020 qui comprend plusieurs ministères ontariens afin d'élaborer une approche pangouvernementale pour atteindre les objectifs en matière d'établissement et d'intégration des immigrants et des réfugiés.

Le MESSC a également mentionné qu'il a commencé à élaborer un cadre des jalons d'établissement et d'intégration pour les nouveaux arrivants, ainsi que des échéanciers pour atteindre ces jalons. Il prévoit achever son cadre des jalons d'ici mars 2020 et commencer à rendre compte de l'atteinte des jalons en 2020-2021, y compris ceux liés au logement, à l'éducation, aux soins de santé et à l'emploi.

### Recommandation 9

*Pour faciliter l'atteinte de son objectif d'assurer la réussite de l'établissement et de l'intégration des nouveaux arrivants, nous recommandons au ministère des Affaires civiles et de l'Immigration de collaborer avec les autres ministères offrant des services contribuant à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants pour :*

- *obtenir et utiliser les données sur le nombre de nouveaux arrivants qui ont bénéficié de ces programmes et sur leurs résultats, ce qui aidera le Ministère à déterminer dans quelle mesure les nouveaux arrivants réussissent à s'établir et à s'intégrer;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'à l'exception des travaux concernant les réfugiés syriens du Secrétariat de l'aide à l'installation des réfugiés syriens, la coordination entre le Ministère et d'autres ministères ontariens qui fournissent aux nouveaux arrivants des services pouvant les aider à s'établir et à s'intégrer était limitée. Nous avons également observé que le Ministère n'avait pas conclu d'ententes officielles pour recevoir de l'information d'autres ministères sur le nombre de nouveaux arrivants servis et leurs résultats.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MESSC n'avait pas réalisé de progrès importants dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Toutefois, le MESSC a indiqué qu'il prévoit créer d'ici mars 2020 un cadre stratégique interministériel englobant plusieurs ministères ontariens afin d'élaborer une approche pangouvernementale pour atteindre les objectifs en matière d'établissement et d'intégration des immigrants et des réfugiés.

Le MESSC a également mené un sondage auprès d'autres ministères de l'Ontario en 2019 pour déterminer les programmes et les services appuyant l'intégration des nouveaux arrivants et pour savoir s'ils recueillent des renseignements sur

l'utilisation des services par les nouveaux arrivants. Le MESSC prévoit utiliser l'information tirée du sondage pour repérer les ministères avec lesquels une collaboration continue devrait être établie afin d'examiner les programmes, les données et les résultats des immigrants. Il nous a informés qu'il est difficile d'estimer une date de mise en oeuvre pour cette recommandation en raison de la nature collaborative des travaux.

- *cerner et explorer les possibilités d'accroître l'utilisation des services qui se sont révélés particulièrement utiles pour favoriser l'établissement et l'intégration des nouveaux arrivants.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la coordination entre le Ministère et d'autres ministères ontariens offrant des services aux nouveaux arrivants pour les aider à s'établir et à s'intégrer était limitée. Nous avons communiqué avec plusieurs ministères et recensé un certain nombre de services qu'ils offraient et qui pouvaient contribuer à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants. En outre, plusieurs ministères nous avaient fourni de l'information sur le nombre de nouveaux arrivants qu'ils servaient et, le cas échéant, sur les résultats des services.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MESSC n'avait pas réalisé de progrès importants dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MESSC nous a informés qu'en 2019, il a interrogé différents ministères sur les programmes et les services qu'ils offrent en vue de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants. Le Ministère nous a informés qu'il prévoit utiliser les résultats du sondage pour commencer à collaborer avec les

ministères concernés afin de repérer les possibilités d'accroître les services qui contribuent de façon avérée à l'établissement et l'intégration réussis des nouveaux arrivants.

#### Recommandation 10

*Nous recommandons que le ministère des Affaires civiles et de l'Immigration recueille des données pertinentes afin de mieux éclairer ses échanges avec le gouvernement fédéral, qui est responsable de l'immigration au Canada, à propos de l'affectation des fonds fédéraux à l'Ontario.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère n'était pas au courant des dépenses totales liées aux nouveaux arrivants dans tous les ministères ontariens, et nous avons appris qu'aucun ministère ne disposait de cette information. Nous avons également observé que le Ministère n'avait pas conclu d'ententes officielles pour recevoir de l'information d'autres ministères sur le nombre de nouveaux arrivants servis et leurs résultats.

Le MESSC nous a informés qu'il avait mené un sondage auprès d'autres ministères de l'Ontario pour déterminer les programmes et les services qu'ils offrent à l'appui de l'intégration des nouveaux arrivants. Le MESSC prévoit collaborer avec les ministères qui offrent de tels programmes et services pour déterminer l'information sur les coûts et les services afin d'éclairer les discussions bilatérales avec le gouvernement fédéral sur le partage des coûts liés aux dépenses. Le MESSC nous a également informés qu'il a eu deux discussions avec le gouvernement fédéral pour parler des coûts des services associés aux demandeurs d'asile.

## Chapitre 1

### Section 1.14

Ministère des Affaires municipales et du Logement

# Logement social et abordable

Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.14 du *Rapport annuel 2017*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2			2		
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	2			2		
Recommandation 4	2	1		1		
Recommandation 5	1			1		
Recommandation 6	2	1		1		
Recommandation 7	1				1	
Recommandation 8	1	1				
Recommandation 9	2	1	1			
Recommandation 10	1			1		
Recommandation 11	2			2		
Recommandation 12	1				1	
Recommandation 13	4			4		
Recommandation 14	1		1			
Recommandation 15	1	1				
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

En septembre 2019, le ministère des Affaires municipales et du Logement avait pleinement mis en oeuvre 21 % des mesures que nous avons

recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Le Ministère procède actuellement à la mise en oeuvre de 13 % des mesures que nous avons recommandées.

Par exemple, le Ministère a soit pleinement mis en oeuvre, soit est en voie de mettre en oeuvre les mesures suivantes :

- faire le suivi et faire rapport du nombre de subventions que chaque gestionnaire de services municipal verse comparativement à la norme législative relative à la prestation de logements sociaux à un minimum de 186 717 ménages dans la province, et faire le suivi pour élaborer des plans d'action lorsque les normes ne sont pas respectées;
- simplifier le calcul du loyer indexé sur le revenu.

Toutefois, le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en œuvre de 58 % des mesures que nous avons recommandées. Lors de notre suivi, certains domaines nécessitaient encore beaucoup de travail, notamment :

- la collecte et l'analyse de renseignements sur les taux d'occupation des logements sociaux, les listes d'attente et les conditions de vie des personnes qui attendent de recevoir un logement social pour que les programmes de logement soient conçus et exécutés en fonction des besoins réels dans les collectivités;
- la coordination avec les gestionnaires de services municipaux et des ministères comme le ministère de la Formation et des Collèges et Universités et le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (autrefois le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle et le ministère des Services sociaux et communautaires) afin d'appuyer les bénéficiaires de logements sociaux qui quittent le système des logements sociaux;
- l'exigence selon laquelle les gestionnaires de services municipaux exécutent des examens et mettent en œuvre des politiques et des procédures pour veiller à ce que les subventions relatives au logement social ne soient versées qu'aux locataires admissibles.

Dans l'ensemble, le Ministère nous a fait savoir qu'il demeure résolu à mettre en œuvre la plupart de nos recommandations; cependant, il aurait besoin de plus de temps. Nous avons également

constaté que le Ministère ne mettra pas en œuvre deux des mesures que nous avons recommandées, ou 8 % de celles-ci.

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

## Contexte

Selon Statistique Canada, 1,8 million de personnes à faible revenu vivaient en Ontario en 2017 (1,9 million en 2016). Par définition, ces personnes vivent dans un ménage dont le revenu net est inférieur à la moitié du revenu médian après impôt des ménages de taille comparable.

Les Ontariens à faible revenu qui doivent payer les taux du marché pour un logement locatif ont souvent peu d'argent pour d'autres produits essentiels comme de la nourriture, ce qui oblige certains d'entre eux à vivre dans des logements qui ne répondent pas aux besoins de leur famille ou dans des refuges.

C'est pourquoi la province a créé au fil de nombreuses années un éventail de programmes destinés à aider ces Ontariens à se trouver un logement abordable, que l'on désigne comme représentant au plus 30 % du revenu avant impôt total d'un ménage.

Aux termes du plus important de ces programmes, que régit la *Loi sur les services de logement* (la Loi), les municipalités doivent fournir un logement social à environ 187 000 ménages de la province. Ce sont principalement des organismes sans but lucratif, des coopératives et des sociétés municipales de logement qui en assurent l'administration et, dans le cadre de ce programme, les locataires touchent des prestations de manière que leur loyer soit égal à 30 % de leur revenu brut.

Environ 78 000 autres logements, non visés par la Loi, offrent des loyers indexés sur le revenu ou au taux du marché. En outre, depuis 2002, les gouvernements fédéral et provinciaux financent conjointement des initiatives supplémentaires

visant à hausser le nombre de logements destinés aux ménages à faible revenu.

Notre audit de 2017 a révélé qu'il n'existe aucune stratégie provinciale visant à éliminer les listes d'attente de plus en plus longues d'un logement social ou à répondre aux besoins en matière de logement d'un nombre croissant d'Ontariens à faible revenu. Voici des observations particulières formulées dans notre audit :

- L'Ontario avait l'une des listes d'attente d'un logement social les plus longues au pays. Le nombre de personnes figurant sur les listes d'attente d'un logement social était plus élevé que le nombre de personnes qui occupaient un logement social. En décembre 2016, la liste d'attente de l'Ontario – 185 000 ménages représentant environ 481 000 personnes – comptait pour 3,4 % de sa population totale. Il s'agit de la plus forte proportion de toutes les provinces.
- Les délais d'attente étaient longs et la situation ne cessait de s'aggraver. Les demandeurs inscrits sur les listes d'attente ne pouvaient obtenir une subvention relative au logement social que lorsqu'un logement se libérait. Cependant, environ 5 % seulement des personnes inscrites sur les listes d'attente ont obtenu un logement dans une année donnée. Les délais d'attente chez les fournisseurs de services visités allaient de deux ans environ à plus de neuf ans.
- Les logements étaient attribués aux demandeurs selon le principe du premier arrivé, premier servi, et non en fonction des besoins évalués. Exception faite des victimes d'abus, qui ont obtenu la priorité, il n'y avait aucune autre priorité provinciale, de sorte que les logements étaient attribués en tenant compte en grande partie de la date à laquelle un demandeur s'était inscrit sur la liste d'attente. Nous avons observé que la Colombie-Britannique, par exemple, avait évalué des facteurs tels le niveau de revenu, le loyer payé et le caractère adéquat des

conditions de logement actuelles. En Ontario, la plupart des demandeurs recevaient une subvention généralement fondée sur la date de leur inscription sur la liste d'attente.

L'on savait que des demandeurs étaient propriétaires de biens, comme une maison, et qu'ils vivaient et travaillaient dans d'autres provinces, tout en étant inscrits sur les listes d'attente de l'Ontario.

- Quelques logements abordables seulement ont été construits depuis 1996. En dépit d'une hausse de la demande, seulement 20 000 logements au loyer inférieur au taux du marché ont été construits au cours des deux dernières décennies. Les gouvernements n'avaient pas fait de la construction de logements abordables une priorité. Depuis 1996, 1,3 million de nouveaux condominiums et maisons ont été construits dans la province, mais seulement 71 000 logements au taux du marché et 20 000 logements abordables.
- Les problèmes d'abordabilité étaient susceptibles de s'aggraver dans les 15 années qui ont suivi notre audit. Les contrats conclus avec des fournisseurs de logements, qui garantissent un loyer abordable pour 83 000 logements, commencent à échoir (environ 50 % d'entre eux seront échus d'ici la fin de 2020, et les derniers viendront à échéance au plus tard en 2033). Certains fournisseurs de logements avaient déjà haussé les loyers et convertissaient des logements abordables (environ 20 % inférieurs au loyer au taux du marché) en logements offerts au taux du marché. Le ministère du Logement (le Ministère) ne disposait pas de renseignements complets sur le nombre de logements abordables qui avaient été éliminés et sur l'impact de cette élimination sur les locataires.

Nous avons formulé 15 recommandations préconisant 24 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.



## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2019. Nous avons obtenu du ministère du Logement et des Affaires municipales une déclaration écrite indiquant qu'à compter du 31 octobre 2019, il nous avait fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans l'audit initial il y a deux ans.

### Les besoins en matière de logements sociaux augmentent, tandis que le nombre de logements inoccupés diminue

#### Recommandation 1

*Pour que les programmes de logements soient conçus et exécutés compte tenu des besoins véritables dans les collectivités, le ministère du Logement doit :*

- *coordonner avec les gestionnaires de services municipaux la cueillette et l'analyse périodiques de renseignements sur les taux de logements sociaux inoccupés, les listes d'attente, et les conditions de vie des personnes qui sont en attente d'un logement social, et d'autres données pertinentes;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le nombre de demandeurs inscrits sur les listes d'attente pour obtenir un logement social en Ontario avait augmenté de 36 %, passant de 136 000 ménages en 2004 à 185 000 en 2016. Une augmentation encore plus importante de 41 % a été constatée dans la région du Grand Toronto et de Hamilton. Nous avons également noté que le Ministère n'avait pas recueilli de données sur les causes de ces hausses importantes, comme l'augmentation de l'immigration dans les centres urbains et la hausse du prix des logements.

Notre audit de 2017 a également révélé que le Ministère n'avait pas recueilli de données sur les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes inscrites sur les listes d'attente, mais qu'un certain nombre de gestionnaires de services municipaux avaient mené des sondages auprès des demandeurs inscrits sur les listes d'attente pour tenter de mieux comprendre leur situation. Dans une région où on dénombre environ 6 000 personnes sur la liste d'attente, le gestionnaire de services municipal a constaté que les adultes célibataires qui recevaient de l'aide sociale n'avaient pas un revenu suffisant pour payer les loyers du marché et recouraient fréquemment à des refuges d'urgence.

Notre audit de 2017 a également permis de constater que même si l'information sur les temps d'attente et le nombre de logements vacants comblés chaque année était disponible auprès des gestionnaires de services municipaux, le Ministère n'a pas obtenu, suivi ou analysé cette information. Ce genre d'analyse réalisée centralement aurait aidé à prendre des décisions stratégiques éclairées qui auraient pu atténuer la tendance à une offre réduite de logements vacants pour les demandeurs.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que même si le Ministère avait pris certaines mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation, il restait beaucoup à faire.

Les mesures que le Ministère avait déjà prises pour coordonner la collecte et l'analyse de l'information avec les gestionnaires de services municipaux consistaient à :

- faire participer les gestionnaires de services municipaux à un sondage ponctuel en 2018 pour recueillir de l'information sur la façon dont les listes d'attente pour le logement social sont gérées à l'échelle de la province, y compris le nombre de ménages sur la liste d'attente de chaque gestionnaire de services municipal et le statut prioritaire de chaque ménage;
- évaluer le programme Investissement dans le logement abordable (achevé en 2018), y compris recueillir de l'information auprès

d'un petit sous-ensemble de ménages sur listes d'attente pour le logement social afin de mieux comprendre leur situation et de savoir si leurs besoins ont été comblés;

- élaborer des stratégies avec les gestionnaires de services municipaux pour recueillir et gérer des données plus utiles sur le logement et l'itinérance;
- négocier avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement pour obtenir des données sur les taux d'inoccupation des logements sociaux, les taux de roulement et les temps d'attente moyens compilés dans le cadre de son Enquête sur les logements sociaux et abordables;
- élaborer un plan de collecte de données en septembre 2019 pour déterminer les données que le Ministère entend recueillir et les sources auprès desquelles les obtenir.

Toutefois, le plan de collecte de données du Ministère énonce un certain nombre d'étapes à franchir pour mettre en oeuvre le plan et commencer à recueillir et à analyser les données dans la foulée de cette recommandation. Il s'agit notamment d'élaborer un sondage sur les résultats des participants afin, entre autres, de comprendre les besoins et la situation en matière de logement des participants au programme de logement social, et de modifier ses processus actuels de déclaration de données avec les gestionnaires de services municipaux afin de recueillir des données sur les taux d'inoccupation des logements sociaux et de l'information sur les listes d'attente.

- *peaufiner et concevoir des programmes de logements fondés sur les besoins relevés.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pris certaines mesures pour améliorer les programmes en fonction des besoins relevés. Par exemple, il a utilisé les résultats d'une évaluation de 2018 pour apporter des changements

aux programmes liés au logement abordable. Ces changements comprenaient l'élimination du plafond de financement de 150 000 \$ pour la construction de logements locatifs afin d'encourager la construction de logements plus grands pour les familles plus nombreuses.

Nous avons toutefois constaté que le Ministère continuait de mettre en oeuvre son plan de collecte de données afin de recueillir et d'analyser périodiquement les données nécessaires pour peaufiner et concevoir des programmes de logement en fonction des besoins cernés.

### Les logements sont attribués aux demandeurs selon le principe du premier arrivé, premier servi, et non en fonction des besoins évalués

#### Recommandation 2

*Afin de veiller davantage à ce que les ressources limitées soient utilisées pour aider les ménages qui ont les besoins les plus pressants, le Ministère doit travailler avec les gestionnaires de services municipaux pour établir un nouveau processus d'établissement de l'ordre de priorité et de l'admissibilité axé sur les besoins qui prend en compte des renseignements pertinents, comme les biens dont les demandeurs sont propriétaires, pour déterminer qui devrait recevoir des subventions au logement social.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que 185 000 ménages figuraient sur les listes d'attente pour un logement social, et que seulement 5 % des logements actuels deviennent disponibles chaque année. Il serait donc raisonnable que le Ministère essaie de faire en sorte que les personnes qui en ont le plus besoin aient la priorité lorsque des logements deviennent disponibles.

Les gestionnaires de services municipaux ne sont pas tenus de distribuer les subventions disponibles en fonction des besoins. La Loi sur les

services de logement exige plutôt que les décisions relatives au logement soient prises en fonction du moment où les demandeurs ont été inscrits sur la liste d'attente, à l'exception des personnes victimes de violence familiale, qui reçoivent la priorité.

Nous avons également noté que même si les municipalités peuvent établir des priorités à l'échelle locale, ce ne sont pas toutes les municipalités qui le font. Ainsi, les priorités locales varient considérablement d'une région à l'autre de la province. Par exemple, les ménages à risque d'expulsion n'ont la priorité que dans deux des 47 aires de services de la province.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait fait des progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le Ministère a recensé les modèles de listes d'attente utilisées dans d'autres administrations et il a sondé les gestionnaires de services municipaux en 2018 pour recueillir de l'information sur la façon dont les listes d'attente pour le logement social sont gérées dans la province, y compris les priorités locales, les règles et les limites relatives aux biens immobiliers. Le Ministère nous a également avisés que pour commencer à donner suite à cette recommandation, des modifications réglementaires ont été apportées en septembre 2019 pour limiter la capacité des ménages inscrits sur les listes d'attente pour un logement social de refuser des offres d'aide, sauf dans des circonstances atténuantes. Tous les gestionnaires de services municipaux devront se conformer à ce changement d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Pour donner suite à cette recommandation, le Ministère prévoit également d'obliger les gestionnaires de services municipaux d'établir des limites d'actif pour les ménages qui présentent une demande d'aide au loyer indexé sur le revenu. Le Ministère nous a informés que ce changement pourrait entrer en vigueur dès le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Pour donner pleinement suite à cette recommandation, le Ministère prévoit terminer l'élaboration d'un nouveau système d'établissement de l'admissibilité et de l'ordre de priorité fondé sur les besoins d'ici décembre 2021.

## L'Ontario manque d'efficacité pour ce qui est d'amener les locataires à quitter les logements sociaux

### Recommandation 3

*Afin d'aider les bénéficiaires de logements sociaux à quitter les logements sociaux, le ministère du Logement doit coordonner ses efforts avec ceux des gestionnaires de services municipaux, du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle afin :*

- *de concevoir et de mettre en oeuvre un processus qui offre un soutien spécialisé, comme un soutien à l'emploi ou aux études, aux locataires de logements sociaux qui sont en mesure d'entrer sur le marché du travail ou de perfectionner leurs compétences;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que même si l'Ontario offre un système de soutiens à l'emploi, il y a un manque de coordination entre le programme Ontario au travail, le programme provincial de soutien à l'emploi, et les gestionnaires de services municipaux qui offrent des logements sociaux. Nous avons constaté qu'il n'existe pas de programmes ciblés pour aider les bénéficiaires de logements sociaux qui sont en mesure de travailler et qui pourraient accroître leur revenu, à déménager dans des logements du marché et à libérer des logements pour d'autres personnes dans le besoin. Bien que le Ministère nous ait informés que les gestionnaires de services municipaux peuvent offrir ce genre de programmes, nous avons remarqué, à la suite de notre sondage et de nos visites sur le terrain, que de nombreux gestionnaires de services municipaux n'offraient pas ces programmes, car ils ne sont pas légalement tenus de le faire.

Dans notre audit de 2017, nous avons également constaté que même si l'Ontario offre des rabais au titre du loyer aux étudiants qui font des études

supérieures, ces incitatifs ne sont pas offerts à tous les étudiants. Les adultes qui se perfectionnent en tant qu'étudiants adultes ne bénéficient pas des rabais au loyer qui sont offerts aux étudiants qui viennent de terminer leurs études secondaires, ce qui décourage les adultes établis à faire des études supérieures.

Dans notre suivi, le Ministère nous a informés que des modifications réglementaires avaient été apportées afin d'exclure du calcul du loyer le revenu de tous les locataires aux études à temps plein, ce qui dissuade les adultes établis à faire des études supérieures. Ces changements devraient entrer en vigueur d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que les progrès du Ministère vers la mise en oeuvre de cette recommandation avaient été limités. Le Ministère avait fait des recherches pour améliorer la mobilité économique des locataires et l'accès à l'éducation et à l'aide à l'emploi pour les locataires de logements sociaux. Le Ministère avait également commencé à examiner la possibilité d'établir des partenariats avec d'autres ministères, y compris le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (autrefois le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle), afin d'élaborer des mesures de soutien à l'éducation et à l'emploi pour les locataires de logements sociaux.

Le Ministère nous a informés que des changements apportés aux programmes de soutien à l'emploi des ministères partenaires étaient en attente. Le Ministère a indiqué qu'il travaillerait avec les ministères partenaires, une fois les changements finalisés, pour mettre en oeuvre cette recommandation d'ici décembre 2020.

- *de faire le suivi et de faire rapport de paramètres permettant d'évaluer l'efficacité de ce processus de transition.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que les progrès réalisés par le Ministère pour mettre en oeuvre cette recommandation avaient

été limités. Le Ministère avait défini des mesures qui pouvaient donner une idée de la mesure dans laquelle les bénéficiaires de logements sociaux reçoivent du soutien pour les aider à quitter le système des logements sociaux. Cependant, le Ministère ne recueillait pas encore cette information. En outre, aucun processus visant à fournir des mesures de soutien à l'intention des bénéficiaires de logements sociaux pour les aider à quitter le logement social, comme des soutiens à l'emploi ou à l'éducation, n'avait été élaboré. De même, aucun paramètre lié à ces mesures de soutien n'avait été établi.

## Des défis en matière de logements abordables sont susceptibles de se poser lorsque les contrats de logement et les suppléments au loyer arriveront à échéance au cours de la prochaine décennie

### Recommandation 4

*Afin d'évaluer proactivement l'impact de l'expiration des contrats des fournisseurs de logements sur les locataires à faible revenu, le ministère du Logement doit travailler en collaboration avec les gestionnaires de services municipaux pour :*

- *cerner l'impact de l'expiration des contrats sur l'offre globale de logements abordables;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il était possible que les fournisseurs de logements pour environ 83 000 unités convertissent des logements locatifs abordables en logements locatifs au taux du marché. À l'échelle de la province, 50 % des contrats avec des fournisseurs pour ces logements viendront à échéance d'ici 2020, et le reste d'ici 2033 au plus tard. Ces 83 000 logements comptent à l'heure actuelle pour près du tiers des 285 000 logements abordables de la province. Toutefois, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas joué un rôle

actif pour remédier aux conséquences éventuelles de l'échéance de ces contrats.

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait tenté de grouper des données de base sur le nombre de logements qui avaient été convertis en logements offerts au taux du marché. Toutefois, les données étaient incomplètes et manquaient de détails pour déterminer le nombre de logements qui avaient déjà été convertis en logements offerts au taux du marché, et ceux qui devaient être convertis en logements offerts au taux du marché à l'échéance des contrats. Nous avons estimé que cette information pourrait aider le Ministère à déterminer les répercussions de l'échéance des contrats sur l'offre de logements abordables.

Après notre audit de 2017, le Ministère a créé un registre des projets de logement social dont les contrats arrivent à échéance. Le Ministère a également analysé les répercussions possibles de l'échéance des accords d'exploitation et des prêts hypothécaires.

Pour les projets financés par le gouvernement fédéral (environ 16 % du portefeuille de logements sociaux), les fournisseurs ne sont pas tenus de maintenir leurs obligations en matière de logement social à l'échéance des contrats. Le Ministère a déterminé qu'il y avait un risque élevé que ces logements ne soient plus des logements sociaux subventionnés. Pour les projets qui recevaient initialement un financement provincial (environ 32 % du portefeuille de logements sociaux), les fournisseurs ont l'obligation légale de continuer à fournir des logements sociaux après l'échéance d'une hypothèque. Toutefois, ces fournisseurs pourraient tout de même envisager des stratégies afin de réduire leurs obligations prévues par la loi et de quitter le système. Le risque de perdre ce parc de logements sociaux pourrait être atténué par des incitatifs provinciaux visant à encourager les fournisseurs à rester dans le système.

Le Ministère nous a informés qu'il avait pris connaissance des facteurs qui influeraient sur la décision d'un fournisseur de maintenir ou non le logement social après l'échéance de l'hypothèque ou du contrat, grâce à un dialogue avec les

représentants des fournisseurs de logements et des gestionnaires de services municipaux. Ces facteurs, comme la viabilité financière ou le mécontentement à l'égard d'obligations comme les règles relatives aux listes d'attente, sont propres à chaque projet. Le Ministère nous a également informés que les décisions des fournisseurs de logements dépendraient de ces facteurs à l'échéance de leur contrat et qu'elles ne pouvaient pas être prédites. Compte tenu de cette incertitude, au lieu d'axer ses efforts sur l'impact de l'échéance des contrats, le Ministère a décidé de mettre en place des mesures incitatives pour que les fournisseurs de logements demeurent dans le système de logement social lorsque leurs contrats ou leurs hypothèques arrivent à échéance.

- *mettre en place des options jugées nécessaires pour atténuer l'impact financier sur les locataires à faible revenu de l'expiration des contrats.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que le Ministère avait fait peu pour évaluer les effets potentiels à long terme de la perte de jusqu'à 83 000 logements locatifs abordables, et qu'il avait adopté une démarche non coordonnée et disparate pour pallier à l'élimination potentielle de ces logements.

Dans notre suivi, nous avons constaté qu'il restait encore beaucoup de travail à faire pour mettre en oeuvre cette recommandation. En avril 2019, le Ministère a publié sa nouvelle Stratégie de renouvellement du secteur du logement communautaire, qui énonce l'intention du gouvernement de stabiliser et de faire croître le secteur du logement communautaire. Cette stratégie met l'accent sur l'atténuation des risques associés à l'échéance des accords d'exploitation et des prêts hypothécaires pour les anciens fournisseurs de logements sociaux. Le Ministère nous a informés qu'il prévoyait créer des incitatifs pour que les fournisseurs de logements demeurent

dans le système une fois que leurs obligations initiales auront pris fin, pour protéger l'offre de logements sociaux et réduire au minimum les répercussions de l'échéance des contrats pour les locataires à faible revenu.

En avril 2018, le Ministère a signé une entente avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement, qui prévoit un financement annuel pour l'Initiative Canada-Ontario de logement communautaire. Ce financement est offert exclusivement aux fournisseurs actuels qui continuent d'offrir des logements sociaux. Le Ministère prévoyait soumettre son plan d'action pour les trois premières années de l'entente de neuf ans à la SCHL pour examen en juin 2019, et il devait commencer à distribuer des fonds aux gestionnaires de services municipaux dans le cadre de cette initiative à l'automne 2019. Le Ministère avait également prévu apporter des modifications réglementaires et présenter des propositions législatives qui donneraient plus de souplesse financière aux fournisseurs de logements pour les encourager à continuer de mettre des logements à la disposition des locataires à faible revenu.

### Recommandation 5

*Afin que les gestionnaires de services municipaux et les bénéficiaires actuels du Programme de supplément au loyer pour l'épanouissement communautaire sachent de quoi il en retourne, le ministère du Logement doit communiquer clairement aux gestionnaires de services municipaux ses intentions à l'égard des futures responsabilités financières associées au programme, et travailler avec les gestionnaires de services municipaux afin de combler les besoins potentiels à venir des ménages qui bénéficient à l'heure actuelle d'un financement.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons noté que les suppléments au loyer que le Ministère

offrait depuis 2003 à environ 6 500 ménages dans le cadre du Programme de supplément au loyer pour l'épanouissement communautaire devaient venir à échéance d'ici 2023. Toutefois, le Ministère n'avait pas informé les gestionnaires de services municipaux de son intention de renouveler ou non ce financement. Au cours de notre audit de 2017, nous avons communiqué avec trois grands gestionnaires de services municipaux qui intervenaient pour environ 2 650 des 6 500 subventions, et nous avons constaté qu'environ la moitié des bénéficiaires de subventions étaient des personnes handicapées ou des aînés. Nous avons noté que pour ces ménages, un déménagement pourrait entraîner des difficultés excessives.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas fait de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le Ministère a toutefois indiqué qu'il avait l'intention de proposer au gouvernement des options à envisager dans le cadre de son cycle pluriannuel de planification et de budgétisation de 2020.

## Peu de logements abordables ont été construits depuis 1996

### Recommandation 6

*Afin d'encourager le secteur sans but lucratif à contribuer et ainsi à hausser le nombre de logements abordables, le ministère du Logement doit :*

- coordonner avec les gestionnaires de services municipaux l'échange de pratiques exemplaires en encourageant et en appuyant la construction sans but lucratif de logements abordables;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que les organismes sans but lucratif ont généralement plus de difficulté que les promoteurs privés à obtenir des subventions de construction. Les organismes sans but lucratif n'ont pas les ressources

techniques et financières nécessaires pour présenter des projets prêts à réaliser sans recevoir une aide supplémentaire. Nous avons constaté que le Ministère avait reconnu que les organismes sans but lucratif avaient besoin d'un meilleur soutien pour présenter une demande de financement aux fins de travaux de construction. Toutefois, le Ministère n'avait pris aucune mesure pour fournir aux organismes sans but lucratif le soutien nécessaire.

Dans notre audit de 2017, nous avons également constaté que, selon notre examen des dossiers de neuf gestionnaires de services municipaux, le seul d'entre eux que nous avons visité avait une forte proportion de projets de développement par des organismes sans but lucratif. Ce gestionnaire de services municipaux avait fourni du soutien tout au long du processus; les organismes sans but lucratif de cette aire de services se partageaient des ressources, et l'aire de services était reconnue pour réussir à recueillir des fonds par la voie de dons importants et de collectes de fonds.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pris des mesures limitées pour mettre en oeuvre cette recommandation. Le Ministère nous a informés qu'il avait convoqué une réunion en mars 2019 avec des promoteurs de logements sans but lucratif pour discuter des divers obstacles à la construction de nouveaux logements abordables. Le Ministère a indiqué qu'il prévoyait consulter les gestionnaires de services municipaux et les fournisseurs de logements d'ici décembre 2019 pour cerner les lacunes en matière de capacité et les domaines à améliorer pour promouvoir l'efficacité et la durabilité. Il s'agirait notamment de recenser des pratiques exemplaires pour encourager et appuyer la construction de logements abordables sans but lucratif.

- *travailler avec le gouvernement fédéral à modifier les règles afin de permettre la construction de logements abordables au moyen de subventions semblables à celles qui sont offertes pour la construction de logements*

*abordables, où des fonds sont versés à mesure que des étapes de la construction sont franchies.*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il fallait modifier les règles pour promouvoir les partenariats sans but lucratif afin de construire de nouvelles habitations. Nous avons constaté que la province et le gouvernement fédéral offrent une aide à l'accession à la propriété afin d'aider les locataires actuels qui gagnent un revenu modeste à acheter une habitation. Toutefois, dans les régions où le prix des habitations a augmenté et est élevé, les familles à faible revenu n'ont pas les moyens d'assumer un prêt hypothécaire. Les gestionnaires de services municipaux essaient donc de collaborer avec des organismes sans but lucratif, comme Habitat pour l'humanité, pour construire de nouvelles habitations à un coût moindre pour l'acheteur. Toutefois, trois des quatre gestionnaires de services municipaux que nous avons visités et qui pourraient bénéficier de ces partenariats sans but lucratif n'offraient plus ce programme ou avaient commencé à l'éliminer en raison de ses restrictions. Par exemple, le programme offre du financement seulement après qu'un acheteur a signé un contrat d'achat – une étape qui n'est pas harmonisée avec le moment où les coûts de construction sont engagés.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pleinement mis en oeuvre cette recommandation. En avril 2018, le Ministère a signé une entente avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement, qui prévoit le financement annuel de l'Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement. En avril 2019, le Ministère a publié des lignes directrices pour cette initiative à l'intention des gestionnaires de services municipaux. Celles-ci prévoient que les gestionnaires de services municipaux seront en mesure d'offrir du financement aux fournisseurs

de logements abordables sans but lucratif pendant la phase de construction des logements abordables afin de les aider à obtenir le financement nécessaire à la construction. Le Ministère prévoit commencer à fournir du financement aux gestionnaires de services municipaux dans le cadre de cette initiative à l'automne 2019.

### Recommandation 7

*Afin de veiller davantage à ce que les gestionnaires de services municipaux qui obtiennent chaque année un financement modeste en raison de leur taille soient en mesure d'investir dans des projets dont le coût excède les sommes d'argent qu'ils reçoivent chaque année, le ministère du Logement doit recueillir auprès de ces gestionnaires de services municipaux des renseignements sur les projets planifiés avant d'attribuer un financement et travailler avec eux pour attribuer ce financement d'une manière qui répondra davantage à leurs besoins.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il est difficile pour les petites collectivités, qui reçoivent du Ministère des sommes beaucoup plus modestes, de construire des logements multiples abordables. Le Ministère nous a indiqué que pour résoudre ce problème, il coordonne l'échange du financement annuel entre les gestionnaires de services. Un gestionnaire de services recevant une allocation annuelle moindre peut échanger celle-ci, ou y renoncer, et récupérer la même somme au cours d'une autre année pour un projet de construction planifié. Toutefois, pour qu'un tel processus soit appliqué, il faut trouver un gestionnaire de services disposé à participer à l'échange. Nous avons constaté que neuf des 14 gestionnaires de services municipaux qui n'ont pas accordé de subventions pour la construction de nouveaux logements locatifs ont évoqué cette raison pour ne pas le faire.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons été informés qu'après examen approfondi, le Ministère a décidé de ne pas prendre de mesures directes pour donner suite à la recommandation. Le Ministère a conclu qu'il ne recueillerait pas de renseignements sur les projets prévus auprès des gestionnaires de services municipaux avant de prendre des décisions d'affectation.

En effet, pour aider les gestionnaires de services municipaux à construire des logements locatifs abordables, le Ministère a fait remarquer qu'il a plutôt publié, en avril 2019, des lignes directrices qui donnent aux gestionnaires de services municipaux la souplesse nécessaire pour utiliser le financement dans le cadre de sa nouvelle Initiative Canada-Ontario de logement communautaire, en plus de sa nouvelle Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement.

Le Ministère prévoyait commencer à financer les gestionnaires de services municipaux dans le cadre de ces deux initiatives à la fin de 2019. Toutefois, les lignes directrices relatives à ces initiatives indiquent que l'objectif triennal de l'Initiative Canada-Ontario de logement communautaire consiste à protéger les locataires des projets d'habitation dont les ententes arrivent à échéance et à commencer à stabiliser l'offre de logements communautaires par des réparations et des projets de rénovation, et d'autres mesures de soutien à l'exploitation. La construction de logements locatifs abordables ne constitue pas l'objectif principal. Par conséquent, il n'est pas clair si le financement de l'Initiative Canada-Ontario de logement communautaire aidera à donner suite à cette recommandation.

### Recommandation 8

*Afin de permettre que les subventions de construction soient utilisées dans le but de répondre à des besoins non comblés en matière de logement, le ministère du Logement doit travailler avec le gouvernement fédéral pour recueillir et évaluer des renseignements sur les coûts de construction réels des logements de plus grande taille à l'échelle de la province et de tous les*



*logements dans les collectivités du Nord, et songer à revoir les montants maximums de ces subventions.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons constaté que des subventions de construction pouvant atteindre 150 000 \$ par logement n'étaient généralement pas suffisantes pour attirer des promoteurs dans le Nord de l'Ontario ou pour construire des logements de trois ou quatre chambres à coucher partout dans la province. Si la subvention n'est pas suffisamment élevée pour couvrir une portion importante des dépenses du promoteur, ce dernier subira une perte. Lorsque nous avons communiqué avec les gestionnaires de services municipaux du Nord de l'Ontario, quatre sur cinq nous ont expliqué qu'il s'agissait de la raison pour laquelle ils n'avaient pas accordé de subventions pour construire des logements locatifs abordables. De plus, 13 gestionnaires de services sur 18 ayant besoin de plus de logements locatifs de trois et quatre chambres à coucher ont expliqué que la subvention de 150 000 \$ n'était pas suffisante pour inciter des promoteurs à construire ces grands logements.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pleinement mis en œuvre notre recommandation de réexaminer les montants maximaux des subventions à la construction. Afin d'encourager la construction de logements pouvant accueillir une famille et de tenir compte des variations de coûts dans la province, le Ministère a éliminé les plafonds de financement par logement dans le cadre de la nouvelle Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement. Cette initiative a remplacé le programme de subventions à la construction, financé conjointement par les gouvernements fédéral et provincial, qui était en place au moment de notre dernier audit. L'Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement financera jusqu'à 75 % des coûts d'immobilisations pour la construction de logements abordables.

## Les gestionnaires de services municipaux ne fournissent pas le nombre minimum de logements sociaux requis par la loi, et le Ministère ne prend aucune mesure pour les y forcer

### Recommandation 9

*Afin d'aider les gestionnaires de services municipaux à satisfaire à la norme, énoncée dans la Loi de 2011 sur les services de logement, selon laquelle ils doivent fournir un logement social à au moins 186 717 ménages, le ministère du Logement doit :*

- *faire le suivi et faire rapport du nombre de subventions que chaque gestionnaire de services municipal verse comparativement à la norme législative;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les gestionnaires de services municipaux ne fournissaient pas le nombre minimal de logements sociaux requis par la *Loi sur les services de logement*. Les gestionnaires de services municipaux ont fourni des logements sociaux à 168 600 ménages par année, en moyenne, de 2004 à 2016, soit 18 177 de moins que les 186 717 ménages prévus par la loi. Nous avons constaté que le Ministère avait pris des mesures limitées pour en comprendre la cause ou pour faire respecter la norme prévue par la loi.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pleinement mis en œuvre notre recommandation de faire le suivi et de rendre compte du nombre de subventions que chaque gestionnaire de services municipal verse par rapport à la norme prévue par la loi. En 2018, le Ministère a imposé aux gestionnaires de services municipaux l'obligation de soumettre des données relatives à leurs normes régionales sur le niveau de service, ce qui comprend le nombre de ménages ayant un logement social. Le Ministère compare les résultats des gestionnaires de services municipaux

aux normes prévues par la loi et il en fait rapport à la haute direction.

- *faire le suivi auprès des gestionnaires de services municipaux lorsqu'il n'est pas satisfait à la norme afin de mettre en place un plan d'action et des mesures visant à y satisfaire;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici février 2020.**

#### Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère prévoyait mettre en oeuvre cette recommandation d'ici novembre 2020. Pour donner suite à notre recommandation, le Ministère ferait un suivi auprès des gestionnaires de services municipaux lorsque les normes prévues par la loi au sujet du nombre de subventions versées ne sont pas respectées. Si les normes ne sont pas respectées, les gestionnaires de services municipaux seront tenus de présenter un plan d'action décrivant les stratégies qu'ils prévoient mettre en oeuvre pour respecter leurs normes sur le niveau de service.

#### Recommandation 10

*Afin de permettre que des logements sociaux se libèrent lorsque les locataires en place deviennent inadmissibles, mais qu'ils ne quittent pas les lieux, le ministère du Logement doit procéder à une analyse du secteur afin de déterminer comment il convient de hausser le nombre de logements inoccupés dans de tels cas, et songer à mettre en oeuvre ces pratiques exemplaires en Ontario.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les locataires qui deviennent inadmissibles au logement social continuent souvent d'occuper les lieux parce que la *Loi de 2006 sur la location à usage d'habitation* empêche les gestionnaires de services municipaux de demander à ces locataires de quitter leur logement. Lorsque son revenu est supérieur au revenu maximal permis, le locataire doit payer un loyer normal, mais il n'est pas tenu

de quitter les lieux. Nous avons constaté que les lois de quatre provinces canadiennes, soit la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba, permettent à leur ministère du logement de demander à des locataires devenus inadmissibles de quitter leur logement afin que les demandeurs admissibles qui attendent un logement social puissent être logés.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés que l'étude de la question avait été retardée en raison de travaux prioritaires sur l'élaboration de la Stratégie de renouvellement du secteur du logement communautaire. Il a toutefois précisé qu'il avait l'intention d'achever la recherche et l'analyse des pratiques exemplaires d'ici la fin de 2019.

#### Recommandation 11

*Afin de veiller davantage à ce que les subventions de logement social soient accordées aux seuls locataires admissibles, le ministère du Logement doit :*

- *exiger de tous les gestionnaires de services municipaux qu'ils mènent des enquêtes sur la révision de l'admissibilité;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que la *Loi sur les services de logement* permet aux gestionnaires de services municipaux de recruter des agents d'examen de l'admissibilité qui font enquête sur des allégations de dissimulation de renseignements ou de faux renseignements. Toutefois, les gestionnaires de services municipaux ne choisissent pas toujours d'en avoir.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait pris des mesures limitées pour mettre en oeuvre cette recommandation. Le Ministère nous a informés que les changements proposés au calcul du loyer fondé sur le revenu en vertu de la *Loi sur les services de logement* auraient une incidence sur les processus utilisés par les gestionnaires de services municipaux pour déterminer l'admissibilité des locataires. Par

conséquent, les travaux de mise en oeuvre de cette recommandation ont été suspendus. À la suite de l'approbation, en septembre 2019, de la nouvelle mesure de calcul du loyer indexé sur le revenu dès juillet 2020, le Ministère s'attendait à accélérer ses travaux d'examen de l'admissibilité et à donner suite à notre recommandation avant l'entrée en vigueur des changements.

- *exiger des gestionnaires de services municipaux qu'ils élaborent et mettent en oeuvre des politiques et des procédures qui sont uniformes à l'échelle de la province pour demander aux locataires inadmissibles qui fournissent de faux renseignements sur l'admissibilité de quitter les lieux.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Les progrès du Ministère vers la mise en oeuvre de cette recommandation ont été limités. Au moment de notre suivi, le Ministère examinait un échantillon de politiques et de procédures des gestionnaires de services municipaux, y compris des politiques d'autres administrations, pour déterminer comment ils établissent le moment où un locataire cesse d'être admissible au programme de logement. Cet examen comprendrait également une comparaison des normes, des directives et des pratiques qui appuient les décisions de demander aux locataires de quitter les lieux. Après avoir achevé son examen, le Ministère prévoyait définir des options pour établir de nouvelles politiques harmonisées avec les modifications du calcul du loyer fondé sur le revenu qui entreraient en vigueur en juillet 2021. Le Ministère prévoyait obtenir les approbations législatives ou réglementaires nécessaires pour les mettre en oeuvre en marge des nouvelles règles relatives au loyer fondé sur le revenu.

#### Recommandation 12

*Afin de veiller à ce que les logements libres soient dans un état convenable et d'assurer la durabilité à long terme des immeubles, le ministère du Logement*

*doit travailler avec les gestionnaires de services municipaux et le gouvernement fédéral pour concevoir une stratégie visant à effectuer les travaux de réparation et d'entretien en attente dans le parc de logements sociaux.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'environ 6 300 logements sociaux vacants en 2016 n'étaient pas disponibles pour les locataires en raison de leur mauvais état. Les logements vacants peuvent être offerts à des locataires éventuels seulement s'ils répondent aux normes minimales en matière de santé et de sécurité. Les bâtiments doivent également respecter d'autres normes, comme celles relatives à la disponibilité de l'eau chaude et du chauffage, et avoir une toiture qui ne coule pas. Nous avons constaté que le Ministère ne recueillait pas d'information sur les raisons pour lesquelles un logement est inoccupé, mais il a reconnu que c'est en raison principalement du mauvais état. Nous avons également signalé que la Toronto Community Housing Corporation, l'un des fournisseurs de logements les plus importants de Toronto, a déclaré publiquement qu'elle compte pour plus de 2,6 milliards de dollars de travaux de réparation en attente.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il avait travaillé avec le gouvernement fédéral pour obtenir de nouveaux investissements fédéraux dans le cadre de l'Initiative Canada-Ontario de logement communautaire et de l'Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement afin de fournir aux gestionnaires de services municipaux un accès à du financement pour les travaux de réparation et d'entretien en cours. Le Ministère nous a informés que les nouveaux investissements fédéraux doivent aider les gestionnaires de services municipaux à réduire leurs arriérés, et que ces investissements s'ajouteraient à d'autres sources de financement pour les travaux de réparation, comme les contributions municipales, le Fonds national

de co-investissement pour le logement du gouvernement fédéral et le financement par refinancement de projets. Toutefois, le Ministère nous a informés qu'il n'est pas responsable de veiller à ce qu'une stratégie soit en place pour s'occuper de tous les travaux de réparation et d'entretien en suspens. Les gestionnaires de services municipaux sont responsables des réparations et de l'entretien de leur parc de logements sociaux et, par conséquent, ils sont chargés d'élaborer leurs propres stratégies pour réduire les arriérés de travaux de réparation. Ainsi, le Ministère ne mettra pas en oeuvre cette recommandation, comme le décrit notre *Rapport annuel 2017*.

### Recommandation 13

*Afin d'encourager les fournisseurs de logements à prendre des décisions réfléchies au chapitre de la gestion des biens et de l'administration des logements sociaux, le ministère du Logement doit :*

- *énoncer des normes et des cotes d'accréditation pour les fournisseurs de logements aux fins de la production de rapports publics;*
- *exiger des gestionnaires de services municipaux qu'ils évaluent les activités des fournisseurs de logements afin de leur accorder la cote qu'ils méritent;*
- *recueillir les résultats périodiquement et en faire rapport.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que les fournisseurs de logements n'ont souvent pas conservé, mis à jour ou mis en oeuvre des plans de gestion des biens pour s'assurer que leurs immeubles et leurs logements sont maintenus en bon état. Par exemple, l'extérieur d'un immeuble pourrait nécessiter des travaux d'entretien et de réparation saisonniers, alors que les fenêtres pourraient devoir être remplacées tous les huit à 20 ans. Les gestionnaires de services municipaux sont tenus d'effectuer périodiquement des examens opérationnels des fournisseurs de

logements pour veiller à ce que ces derniers, entre autres, mettent en oeuvre des plans de gestion des biens et possèdent des réserves suffisantes pour les réparations. Par conséquent, nous avons recommandé que le Ministère énonce des normes et des cotes d'accréditation pour les fournisseurs de logements. Nous avons également recommandé que les gestionnaires de services municipaux évaluent les activités des fournisseurs afin de leur attribuer les cotes pertinentes, et qu'ils recueillent les résultats et en fassent publiquement rapport.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il n'avait pas pris de mesures pour élaborer des normes et des cotes d'accréditation pour les fournisseurs de logements. Le Ministère a indiqué que la priorité avait été accordée à d'autres recommandations de notre *Rapport annuel 2017* et à la stabilité du secteur du logement communautaire par l'entremise de l'Initiative liée aux priorités de l'Ontario en matière de logement et des programmes de financement de l'Initiative Canada-Ontario de logement communautaire et de l'Initiative de logement prioritaire de l'Ontario, à titre d'exemple. À l'avenir, le Ministère envisagera de donner suite à cette recommandation.

- *offrir aux fournisseurs de logements une formation, des ressources et des soutiens afin qu'ils puissent surmonter les défis auxquels ils sont confrontés à l'heure actuelle.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère avait fait des progrès limités dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le Ministère avait élaboré une ébauche de pratiques exemplaires pour la gestion des projets de logements sociaux qu'il a communiquée aux gestionnaires de services municipaux en 2018. Cependant, au moment de notre suivi, le Ministère poursuivait l'évaluation des lacunes en matière de soutien et de formation pour les fournisseurs et la meilleure façon pour le Ministère de collaborer avec

d'autres chefs de file du secteur pour soutenir ces fournisseurs. Le Ministère nous a informés que cette évaluation envisagerait la création d'un Centre de transformation du logement Communautaire national, comme il a été annoncé par le gouvernement fédéral en avril 2019. Ce centre fournirait de l'aide technique, des outils et des ressources pour accroître la capacité des fournisseurs de logements.

### Recommandation 14

*Afin d'assurer davantage l'exactitude du calcul des loyers et l'allègement du fardeau administratif que représente le calcul des loyers, le ministère du Logement doit de concert avec les gestionnaires de services municipaux prendre des mesures simplifiant le calcul du loyer indexé sur le revenu prévu dans la Loi sur les services de logement.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2021.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que parmi les 38 gestionnaires de services municipaux qui ont répondu à notre sondage, 11 ont indiqué qu'ils ne pouvaient offrir un logement social au nombre minimal requis de ménages parce que les fournisseurs attribuaient des logements libres à des locataires non bénéficiaires d'un logement social. Notre enquête a également révélé que l'une des raisons pour lesquelles les fournisseurs de logements évitent les demandeurs qui figurent sur les listes d'attente d'un logement social tient du fait que le calcul des revenus des locataires est excessivement compliqué.

Le Ministère a également reconnu que les règles de calcul du revenu peuvent semer la confusion chez les fournisseurs et créer des difficultés au chapitre de l'administration. De plus, lors des examens effectués par les gestionnaires de services municipaux auprès des fournisseurs de logements, dans le cadre desquels ils se sont assurés que les fournisseurs calculaient correctement les revenus des locataires et réclamaient le juste loyer, nous avons noté que les fournisseurs avaient commis des

erreurs fréquentes dans le calcul du revenu d'un locataire et qu'en conséquence, un loyer incorrect avait été appliqué.

À la suite de notre audit, le Ministère a consulté les gestionnaires de services municipaux, les fournisseurs de logements et les représentants des ministères partenaires pour élaborer des propositions visant à simplifier le calcul du loyer fondé sur le revenu. En mars 2019, le Cabinet a approuvé une proposition simplifiée de loyer fondé sur le revenu. Le Ministère a déposé en septembre 2019 de nouveaux règlements qui comprennent des changements concernant le calcul du loyer indexé sur le revenu qui entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Chaque gestionnaire de services municipal devra mettre en oeuvre les règles de loyer indexé sur le revenu à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020 ou du 1<sup>er</sup> juillet 2021.

## Le Ministère met en oeuvre une nouvelle subvention transférable dans l'espoir de remédier à l'incapacité des gestionnaires de services municipaux de satisfaire à la norme législative relative aux subventions au logement social

### Recommandation 15

*Afin de veiller à ce que les gestionnaires de services municipaux satisfassent à la norme consistant à fournir un logement social à un nombre minimum de 186 717 ménages, ainsi qu'il est prévu dans la Loi sur les services de logement, le ministère du Logement doit encourager l'utilisation de la nouvelle subvention au logement transférable dans les aires de services où il n'est pas satisfait à la norme.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé que la nouvelle subvention au logement transférable, une subvention qui peut être appliquée à des loyers au taux du marché dans des logements autres que des logements sociaux et qui a été mise en oeuvre en

septembre 2017, pourrait aider les gestionnaires de services municipaux à respecter la norme législative qui consiste à fournir des logements sociaux à 186 717 ménages. Toutefois, nous avons constaté que la disponibilité d'un outil n'en garantit pas l'utilisation par les gestionnaires de services municipaux. Nous avons donc recommandé que le Ministère encourage l'utilisation de la nouvelle subvention au logement transférable par les gestionnaires de services municipaux qui ne respectaient pas la norme prescrite par la loi.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés que les travaux de mise en oeuvre de cette recommandation avaient été mis en suspens au départ, car il a travaillé avec le nouveau gouvernement pour l'aider à établir son orientation en ce qui concerne ce secteur. La Stratégie de renouvellement du secteur du logement

communautaire du Ministère, publiée en avril 2019, ne propose pas de changements au Cadre pour les prestations de logement transférables, mais s'appuierait plutôt sur cette politique. En juin 2019, le Ministère a complété une analyse effectuée par les gestionnaires de services municipaux en 2018 sur l'utilisation de la subvention au logement transférable. Le Ministère a envoyé des lettres aux gestionnaires de services municipaux qui n'avaient pas respecté les normes législatives en matière de subventions au logement social auxquelles ils sont assujettis pour leur demander d'envisager l'utilisation de ces subventions comme un outil permettant de respecter ces normes législatives à l'avenir.

Au moment de notre suivi, le Ministère s'est engagé à répéter ce processus et à continuer de surveiller l'utilisation de la subvention au logement transférable chaque année.

## Chapitre 1

### Section 1.15

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

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

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

## Conclusion globale

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

rendent davantage compte des résultats dans leurs rapports annuels.

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

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

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

## Contexte

Le rapport annuel d'un organisme du secteur public, y compris ses états financiers audités, fournit des détails sur ses activités et vise à donner au ministre responsable, à tous les membres de l'Assemblée législative et au public une vue d'ensemble de son rendement opérationnel et financier. Les exigences en matière de rapports annuels des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic sont généralement régies par la loi constitutive de l'organisme, un protocole d'entente (PE) entre l'organisme et le ministre responsable, ou une directive du Conseil de gestion du gouvernement.

Les directives du gouvernement précisent le contenu obligatoire des rapports annuels de la plupart des organismes. En outre, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a publié un énoncé de pratiques recommandées (EPR) concernant la communication de renseignements supplémentaires en plus de ceux présentés dans les états financiers. L'EPR fournit des consignes générales aux organismes, y compris ceux qui préparent un rapport annuel. Ces pratiques redditionnelles sont encouragées, mais non obligatoires.

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

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

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

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



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

- S'agissant de la conformité avec la Directive concernant les organismes et les nominations, nous avons noté que 9 (60 %) des 15 rapports d'organismes provinciaux pour 2015-2016 que nous avons examinés respectaient tous les critères; deux autres rapports annuels (13 %) satisfaisaient à tous les critères sauf un. Tous les rapports annuels comprenaient des états financiers audités, comme l'exige la Directive. Sept (50 %) des quatorze sites Web d'organismes du secteur parapublic que nous avons examinés respectaient l'exigence de la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic en ce qui a trait à l'inclusion de certains renseignements clés sur une seule page Web. Deux autres organismes du secteur parapublic présentaient toute l'information requise en vertu des critères de la directive sur leurs sites Web, mais pas toujours sur une seule page Web, pour un total de neuf organismes (64 %) ayant inclus tous les renseignements requis sur leurs sites Web.

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

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi d'assurance entre mai et juillet 2019. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle, au 1<sup>er</sup> novembre 2019, il nous avait fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre examen initial, il y a deux ans.

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

#### Recommandation 1

*Afin d'accroître la qualité des rapports annuels des organismes provinciaux et des organisations du secteur parapublic, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de modifier la Directive concernant les organismes et les nominations et la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour y inclure les exigences suivantes à l'égard des rapports annuels :*

- *fonder les mesures et les cibles de performance sur les résultats souhaités (c.-à-d. en termes de conséquences améliorées) plutôt qu'uniquement sur les extraits;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

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

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

- *cerner les risques importants et les autres facteurs qui ont eu un impact sur la performance et sur les résultats, expliquer cet*

*impact, et rendre compte des plans conçus pour atténuer ces risques;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

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

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

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

- rendre compte des coûts des résultats obtenus.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

#### Recommandation 2

*Afin d'améliorer la qualité des rapports annuels des organisations du secteur parapublic, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de modifier la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour exiger que :*

- ces organisations analysent leur performance financière dans leurs rapports annuels, en plus d'y discuter des écarts entre leurs résultats financiers réels et les estimations;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

- toutes les autres informations sur la performance figurent dans le rapport annuel plutôt que soit dans le rapport annuel, soit sur une page Web contenant le plan d'activités de l'organisation.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

#### Recommandation 3

*Pour veiller à ce que les rapports annuels des entités du secteur public qui ne sont pas visées par les directives en place renferment une information utile et complète, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement que des consignes faisant autorité soient fournies au sujet des renseignements que ces rapports doivent contenir.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

### Recommandation 4

*Afin que les députés et le public puissent déterminer aisément si l'entité a atteint, dépassé ou raté ses cibles déclarées, nous recommandons que, conjointement avec les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor prenne des mesures pour aider à faire en sorte que :*

- *les entités énoncent et divulguent clairement leurs mesures de performance et, comme l'exige la directive, les cibles de performance et les résultats dans leurs rapports annuels;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

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

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

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

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

- *lorsque des cibles ne sont pas atteintes, le rapport annuel énonce les mesures prévues pour les atteindre à l'avenir, comme l'exige la directive.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

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

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

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

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

### Recommandation 5

Afin de permettre aux lecteurs des rapports annuels des organismes provinciaux de bien comprendre la performance financière de ces derniers, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement :

- de modifier la Directive concernant les organismes et les nominations pour inclure une définition de ce qu'est un écart significatif;  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

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

- de prendre, conjointement avec les ministères, des mesures pour aider à faire en sorte que les rapports annuels de tous les organismes provinciaux renferment une analyse de la performance financière, y compris une explication des écarts significatifs.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

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

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

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

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

## Commentaires généraux

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

### Recommandation

*Afin d'améliorer la qualité des rapports annuels des organismes du secteur parapublic, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor propose au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de modifier la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic pour y inclure l'obligation de suivre les pratiques exemplaires actuellement comprises dans les documents d'orientation, notamment :*

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

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

## Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le « Secrétariat ») est déterminé à accroître la transparence et la responsabilisation à l'égard du contenu des rapports annuels. Il est également résolu à fournir de l'information au public et ainsi faciliter l'accès aux renseignements sur la manière dont les fonds publics sont gérés.

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

# Chapitre 1

## Section 1.16

# Comptes publics de la province

Suivi du chapitre 2 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1	1				
Recommandation 3	2	2				
Recommandation 4	2	1	1			
Recommandation 5	3	3				
Recommandation 6	1			1		
Recommandation 7	1					1
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1	1				
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

## Conclusion globale

Au 31 octobre 2019, 72 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* avaient été pleinement mises en oeuvre. Par exemple, depuis notre audit de 2017, la province a corrigé le traitement comptable figurant dans ses états financiers consolidés afin de se conformer aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP). Cela comprend

la comptabilisation d'une provision pour moins-value à l'égard de l'actif de retraite net, la prise en compte appropriée de l'incidence de la réduction des tarifs d'électricité et l'élimination adéquate des comptes du marché de la SIERE des états financiers consolidés de la province.

La province avait réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 14 % des mesures recommandées.

Par exemple, la province s'emploie actuellement à faire en sorte que les ministères et les organismes qui sont inclus dans les états financiers consolidés



de la province demandent à leurs experts-conseils externes d'informer notre bureau de leur mission, comme l'exige le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario. La Division du contrôleur provincial a collaboré avec les intervenants pour déterminer les principaux facteurs qui ont une incidence sur le fait de devancer la remise des états financiers consolidés de la province.

La province a fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard d'une recommandation (7 % des mesures recommandées), car elle n'a pas encore prévu dans la loi d'exigences pour se conformer aux NCSP.

En outre, une recommandation (7 % des mesures recommandées) ne s'applique plus en raison d'un changement dans la déclaration de la dette du gouvernement.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans les sections qui suivent.

## Contexte

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2017, nous avons formulé une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de la province de l'Ontario pour les raisons suivantes :

- La province n'avait pas comptabilisé de moins-value à l'égard de l'actif de retraite net lié au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario dans son bilan consolidé.
- La province avait constaté de façon inappropriée les actifs et les passifs des comptes du marché de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité dans ses états financiers consolidés.

Le rapport du vérificateur comportait un paragraphe sur d'autres points, en raison de la

comptabilisation inappropriée, par la province, d'actifs liés à des activités à tarifs réglementés, ce qui n'est pas permis aux termes des Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP) dans le cas des états financiers du gouvernement. Même si ce montant n'était pas important par rapport aux états financiers consolidés de 2016-2017, nous craignons que des états financiers futurs puissent présenter des anomalies significatives si le traitement comptable n'était pas corrigé.

La vérificatrice générale était tenue de formuler une réserve en vertu des Normes canadiennes d'audit, car les pratiques susmentionnées étaient contraires aux NCSP. Les NCSP sont les normes comptables les plus adéquates que la province puisse utiliser pour préparer ses états financiers consolidés, car elles donnent l'assurance que les renseignements sur son excédent ou son déficit sont fidèles, cohérents et comparables aux données des années précédentes et à celles publiées par des gouvernements semblables à celui de l'Ontario. Les législateurs et le public sont ainsi plus à même d'évaluer la gestion gouvernementale des deniers publics.

Au fil des ans, nous avons soulevé le fait que le précédent gouvernement avait adopté à différentes occasions des dispositions législatives visant à faciliter l'application de méthodes comptables particulières qui ne concordaient pas forcément avec les NCSP. Jusqu'à maintenant, ces mesures n'ont pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés de la province. L'utilisation par la province de traitements comptables prescrits à l'appui de la structure de comptabilité et de financement prévue aux termes de la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables* aurait pu avoir une incidence significative sur les résultats annuels et, si ces traitements comptables n'avaient pas été corrigés, en venir à soulever des préoccupations importantes pour notre bureau relativement à l'exercice 2017-2018. Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans

notre rapport spécial intitulé *Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources*, déposé à l'Assemblée législative le 17 octobre 2017.

## Autres observations

### Recours aux services d'experts-conseils par le gouvernement

Nous avons observé que le précédent gouvernement avait fait appel à des experts-conseils externes pour l'aider à concevoir la structure complexe de comptabilité et de financement qui sous-tendait la réduction des tarifs dans le cadre du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables, et qu'il avait demandé conseil à des cabinets comptables à propos de certains volets de l'opération. Cependant, malgré la recommandation formulée dans notre *Rapport annuel 2016* demandant que le gouvernement communique à notre bureau les conseils fournis ou les travaux exécutés par des experts-conseils externes en vue de formuler une position sur le plan comptable, le gouvernement ne nous a pas informés des travaux de ses experts-conseils jusqu'au moment où nous avons appris que des discussions importantes avaient lieu à propos de questions touchant le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables et demandé expressément des renseignements à ce sujet.

### Prise en compte par la vérificatrice générale des travaux des auditeurs de composantes

Dans notre rôle consistant à auditer les états financiers consolidés de la province, nous accordons de l'importance aux travaux menés par des auditeurs de composantes du secteur privé qui font l'audit d'entités incluses dans les états financiers consolidés du gouvernement. Chaque année, nous transmettons des instructions aux auditeurs de certaines composantes afin d'obtenir

des renseignements sur l'audit de la composante qui leur est confiée. Nous utilisons ces renseignements pour étayer notre opinion relative aux états financiers consolidés de la province. Pour que les réponses soient obtenues promptement, nous fixons des échéanciers, et nous demandons instamment que tout événement important ou inhabituel nous soit signalé le plus rapidement possible.

Durant l'audit de 2016-2017, il y a eu d'importants retards dans la réception des renseignements de l'auditeur de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE). Cette situation était préoccupante, car nous avons fait part de notre désaccord à l'égard de modifications apportées à la dernière minute aux conventions comptables de la SIERE qui présentaient une importance en regard non seulement des états financiers consolidés de la province pour 2016-2017, mais également des rapports financiers futurs en Ontario. Notre rapport spécial du 17 octobre 2017, intitulé *Le Plan pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources*, a mis en évidence le fait que ces modifications constituaient un élément fondamental de la structure de comptabilité et de financement conçue dans le contexte du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables et visant à faire en sorte que les répercussions financières de la réduction de tarifs ne soient pas reflétées dans les résultats annuels et la dette nette de la province.

### Augmentation du fardeau de la dette

Le fardeau croissant de la dette de la province continuait de soulever des préoccupations en 2016-2017, comme c'était le cas depuis que nous avons fait état de ce problème pour la première fois, en 2011. Nous nous étions concentrés sur les répercussions cruciales de l'accroissement de la dette sur les finances de la province. Nous étions demeurés d'avis que le gouvernement devait fournir aux législateurs et au public des cibles

à long terme pour gérer la viabilité de la dette actuelle et projetée de l'Ontario, et nous avons recommandé une nouvelle fois au gouvernement d'élaborer un plan de diminution de la dette à long terme pour réduire les charges d'intérêts et ainsi faire en sorte que plus de fonds soient affectés aux programmes gouvernementaux.

### Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario

La *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières* (la Loi) exige notamment que le gouvernement prenne un règlement pour indiquer s'il publiera un rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario avant une élection provinciale et le moment auquel il le fera. Le but de ce rapport est de fournir au public des renseignements détaillés pour l'aider à mieux comprendre les revenus futurs estimés de la province, les dépenses ainsi que les excédents ou les déficits prévus pour les trois prochains exercices. Aux termes de la Loi, la vérificatrice générale doit examiner le rapport préélectoral pour déterminer s'il est raisonnable, et publier une déclaration énonçant les résultats de son examen. Dans notre *Rapport annuel 2017*, nous avons soulevé une préoccupation liée au fait que le changement des dates fixes des élections de l'automne au printemps pourrait faire en sorte que nous n'ayons pas le temps d'achever notre travail à temps pour l'élection générale suivante, le 7 juin 2018, d'autant plus que le gouvernement n'avait pas encore pris de règlement indiquant son intention de publier un rapport préélectoral.

Nous avons formulé 10 recommandations préconisant 14 mesures à prendre pour apporter des améliorations nécessaires.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 octobre 2019, et nous avons obtenu des déclarations écrites du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances nous informant que, au 8 novembre 2019, ils nous avaient fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations formulées dans le *Rapport annuel 2017*.

### Étude du traitement comptable d'un actif de retraite

#### Recommandation 1

*Nous recommandons que le gouvernement comptabilise une provision pour moins-value afin de contrebalancer l'actif de retraite net lié au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario qu'il a constaté, et ce, jusqu'à ce qu'il obtienne l'accord formel écrit des corépondants établissant la possibilité de réduire les cotisations minimales ou de retirer une partie de l'excédent des régimes de retraite au cours des 12 prochains mois.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détail

Au 31 mars 2017, le gouvernement avait comptabilisé l'actif de retraite du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), soit 11,511 milliards de dollars (10,147 milliards en 2015-2016), et du Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (RRSEFPO), soit 0,918 milliard (0,838 milliard en 2015-2016), ce qui donnait un montant total de 12,429 milliards (10,985 milliards en 2015-2016). Il aurait fallu comptabiliser une provision pour moins-value correspondant à l'ensemble de ces actifs de retraite

pour se conformer aux NCSP. La constatation de l'intégralité de la provision pour moins-value donne lieu à une réduction de 12,429 milliards de dollars de l'actif de retraite net inscrit au bilan consolidé (10,985 milliards en 2015-2016), ce qui se traduit par un passif de retraite net de 1,396 milliard de dollars (1,673 milliard en 2015-2016).

Dans les états financiers consolidés de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 2018, la province a comptabilisé une provision pour moins-value afin de compenser l'actif de retraite net du RREO et du RRSEFPO qu'elle a constaté.

## Consolidation inappropriée des comptes du marché de la SIERE

### Recommandation 2

*Nous recommandons que le gouvernement élimine les comptes du marché de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité des états financiers consolidés de la province.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans ses états financiers consolidés de 2016-2017, la province avait inscrit de façon inappropriée des comptes du marché qui ne correspondaient pas à la définition des actifs et des passifs des NCSP.

En ce qui concerne les états financiers consolidés de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 2018, le gouvernement a corrigé la situation et a supprimé les comptes du marché de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité des états financiers consolidés de la province.

## Motifs du paragraphe sur d'autres points

### Recommandation 3

*Le gouvernement doit se conformer aux normes comptables établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public ainsi qu'au traitement comptable utilisé antérieurement par la province et*

*qui constitue en l'espèce un précédent, et il doit mettre en oeuvre les recommandations formulées dans le rapport spécial déposé par notre bureau à l'Assemblée législative le 17 octobre 2017 et intitulé Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources, c'est-à-dire :*

- *comptabiliser les répercussions financières réelles de la réduction des tarifs d'électricité prévue par le Plan pour des frais d'électricité équitables sur les budgets et les états financiers consolidés de la province;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Aux termes du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables, le précédent gouvernement avait créé une structure complexe où le manque à gagner entre les montants dus aux producteurs d'énergie et ceux payés par les sociétés de distribution locales était financé au moyen d'une dette contractée par une fiducie relevant d'Ontario Power Generation. La structure avait été mise en place pour faire en sorte que la dette ne soit pas comptabilisée dans les livres de la province et n'ait pas d'incidence négative sur le résultat net annuel inscrit dans l'état consolidé des résultats de la province.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2018, la dette et le déficit associés au Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables ont été déclarés comme il se doit dans les états financiers consolidés de la province. La *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*, qui a reçu la sanction royale en mai 2019, met fin à la structure de financement établie en vertu du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables en empêchant toute autre émission de dette dans le cadre de la structure inadéquate du Plan après le 1<sup>er</sup> novembre 2019.

- *utiliser, pour financer la réduction des tarifs, une structure de financement moins onéreuse pour les Ontariens.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

*Selon les conclusions que nous avons publiées dans le rapport spécial intitulé Le Plan pour des frais d'électricité équitables : Préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources, le directeur de la responsabilité financière a estimé que le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables aurait coûté à la province jusqu'à 4 milliards de dollars de plus en frais d'intérêt que si la province avait emprunté les fonds directement par l'entremise de l'Office ontarien de financement.*

La province a corrigé la structure de financement de sorte que la réduction de tarifs sera moins onéreuse pour tous les Ontariens.

## Recours à des experts-conseils externes par le gouvernement

### Recommandation 4

*Puisque le Bureau de la vérificatrice générale est l'auditeur désigné des états financiers consolidés de la province de l'Ontario en application de la Loi sur le vérificateur général, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit :*

- *fournir à la vérificatrice générale, conformément à une démarche proactive, des copies de tous les contrats conclus dans le but d'obtenir des conseils et des opinions en matière de comptabilité, afin que notre bureau puisse savoir en quoi consistent les travaux exécutés par les experts-conseils et quelle en est l'incidence sur les états financiers consolidés de la province et sur notre audit annuel;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Idéalement, dans l'intérêt à la fois du Secrétariat du Conseil du Trésor, du ministère des Finances

et du Bureau de la vérificatrice générale, il faut communiquer des renseignements complets sur le recours à des experts-conseils externes et sur l'objet de leurs services. C'est pourquoi tout travail exécuté par des experts-conseils externes en vue de définir une position à des fins comptables devrait être porté à la connaissance du Bureau de la vérificatrice générale dès que possible, dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés.

Durant les exercices 2016-2017 et 2017-2018, lors de notre audit des états financiers consolidés de la province, notre bureau a demandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor lui fournisse des copies des marchés relatifs à des experts-conseils auxquels il fait appel pour obtenir des conseils et des opinions comptables. Le Secrétariat a fait parvenir à notre bureau trois marchés relatifs à des experts-conseils auxquels il avait eu recours pour obtenir des conseils comptables en 2016-2017, et deux autres marchés relatifs à l'exercice 2017-2018. Ces experts-conseils ont fourni des conseils et une orientation en complément de l'analyse interne menée par la Division du contrôleur provincial à propos de questions comptables importantes.

- *incorporer aux contrats conclus avec les experts-conseils une disposition stipulant que les experts-conseils externes auxquels on a recours pour fournir des conseils et des opinions comptables ayant une incidence sur les états financiers consolidés informent notre bureau de leur mission, ainsi que l'exige le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le 1<sup>er</sup> décembre 2020.**

#### Détails

Le Secrétariat a accepté de demander que les experts-conseils externes auxquels il a recours pour fournir des conseils et des opinions comptables rattachés à l'audit des états financiers consolidés de la province par le Bureau de la vérificatrice générale informent celui-ci de leur mission, comme

l'exige le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario. À cet égard, le Secrétariat a intégré cette demande aux nouveaux marchés qu'il passe avec des experts-conseils externes. Il s'emploie à élaborer un processus pour faire en sorte que d'autres ministères et organismes demandent aux experts-conseils externes dont ils retiennent les services de fournir aussi cette information.

Au cours des 12 prochains mois, la province se penchera sur l'apport de mises à jour aux directives, aux politiques et aux modèles de marché existants et envisagera d'actualiser ceux-ci pour faciliter la mise en oeuvre de la recommandation à l'échelle des ministères, des organismes et du secteur parapublic. Les ministères et les organismes confirment, dans le cadre du processus annuel de certificat d'assurance, qu'ils ont déclaré toutes leurs ententes de services de consultation externes.

## Rôles de l'auditeur de groupe et de l'auditeur de composante

### Recommandation 5

*La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), qui est un « autre organisme public », doit utiliser les Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP) aux fins de la préparation de ses états financiers. Plus précisément, elle doit :*

- *éliminer de ses états financiers les comptes du marché qui y sont constatés;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

La SIERE avait inscrit de façon inappropriée des comptes du marché qui ne correspondaient pas à la définition des actifs et des passifs des NCSP dans ses états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 et celui terminé le 31 décembre 2017.

En ce qui concerne ses états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018, la

SIERE a corrigé cette situation, et elle a modifié rétroactivement ses états financiers de 2016 et de 2017 pour en supprimer les comptes du marché comme il se doit.

- *mettre fin à l'utilisation inappropriée de la comptabilisation des activités à tarifs réglementés dans le cadre de la préparation de ses états financiers.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

La SIERE a utilisé de façon inappropriée la comptabilité des activités à tarifs réglementés dans ses états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 et celui terminé le 31 décembre 2017. En ce qui concerne ses états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018, la SIERE a corrigé cette situation, et elle a modifié rétroactivement ses états financiers de 2016 et de 2017 pour annuler l'utilisation de la comptabilité des activités à tarifs réglementés.

*Pour que les députés à l'Assemblée législative disposent de renseignements financiers sur les activités de la SIERE qui sont préparés conformément aux NCSP, le Bureau de la vérificatrice générale va mener un audit d'attestation des états financiers de la SIERE au 31 décembre 2017, ainsi que cela est autorisé au paragraphe 25.2(2) de la Loi de 1998 sur l'électricité, comme suit : « Le vérificateur général peut vérifier les comptes et les opérations de la SIERE. 2014, chap. 7, annexe 7, par. 3 (1). »*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons effectué un audit spécial des états financiers de la SIERE au 31 décembre 2017 et, en vertu des Normes canadiennes d'audit, nous avons dû nous récuser parce que la SIERE a refusé de nous fournir une reconnaissance écrite de ses rôles et responsabilités à l'égard de notre audit (tout en affirmant dans la correspondance qu'elle collaborait), et parce que la direction n'a pas signé de lettre de déclaration confirmant qu'elle nous

avait fourni tous les renseignements pertinents susceptibles d'influer sur les états financiers.

Par la suite, le SIERE nous a nommés auditeurs d'attestation pour ses états financiers relatifs à l'exercice terminé le 31 décembre 2018. Nous avons reçu tous les renseignements requis aux termes des Normes canadiennes d'audit et avons formulé une opinion sans réserve.

## Normes comptables prescrites par voie législative

### Recommandation 6

*Nous recommandons que le gouvernement se conforme aux normes comptables établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public au lieu de recourir à des lois et à des règlements pour prescrire des traitements comptables particuliers.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Le gouvernement précédent avait adopté des dispositions législatives visant à faciliter l'utilisation de méthodes comptables particulières qui ne concordaient pas forcément avec les NCSP.

Il importe que l'Ontario prépare ses états financiers en conformité avec les normes comptables généralement reconnues, plus particulièrement les NCSP, afin de préserver la crédibilité de l'information financière qu'il publie, sans oublier les impératifs de transparence et de reddition de comptes.

Au moment de notre suivi, la province a indiqué qu'elle s'engageait à préparer ses états financiers conformément aux NCSP afin de présenter des états financiers de grande qualité qui favorisent la transparence et la reddition de comptes au public, à l'Assemblée législative et à d'autres utilisateurs.

Cependant, la province n'est pas obligée de se conformer aux NCSP. Nous continuons de croire que cette recommandation doit être mise en oeuvre et que la province doit se conformer aux NCSP au lieu de recourir à des mesures législatives pour prescrire des traitements comptables.

## Le fardeau de la dette de l'Ontario

### Recommandation 7

*Afin de s'attaquer au fardeau croissant de la dette totale de la province, le gouvernement doit travailler à l'élaboration d'un plan de réduction de la dette totale à long terme, relié à son objectif de ramener le ratio de la dette nette au PIB au niveau de 27 % enregistré avant la récession, et ce, tout en comptabilisant comme il se doit l'actif de retraite net ainsi que les coûts projetés du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables. Le gouvernement doit également tenir des discussions publiques sur la manière dont il prévoit rembourser la dette.*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Dans le budget provincial de 2017, le précédent gouvernement avait fixé comme cible l'atteinte d'un ratio de la dette nette au PIB de 27 %, puis il a supprimé cette cible dans son budget de 2018. Dans son budget de 2019, le gouvernement actuel s'est engagé à ramener le ratio de la dette nette au PIB de l'Ontario d'ici 2022-2023 à un niveau inférieur aux prévisions de la Commission d'enquête indépendante sur les finances pour l'exercice 2018-2019, soit 40,8 % du PIB. La province n'a pas encore procédé à une analyse complète de la viabilité de la dette à long terme et n'a pas non plus établi de cibles à long terme concernant le ratio de la dette nette au PIB afin de gérer la dette en se fondant sur une analyse de la viabilité future de celle-ci.

## Avancement de la date d'achèvement des états financiers consolidés de la province

### Recommandation 8

*Nous recommandons que le Bureau du contrôleur provincial procède à une planification détaillée faisant intervenir toutes les parties prenantes, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les ministères et les organismes du gouvernement provincial, afin de repérer les obstacles et les*

*principaux aspects à prendre en compte pour pouvoir achever plus tôt durant l'année la préparation des états financiers consolidés de la province, ce qui comprend l'estimation des risques reliés aux recettes d'impôt des sociétés et d'impôt sur le revenu des particuliers.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

#### Détails

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances appuient la présentation des Comptes publics plus tôt durant l'année. Le Bureau du contrôleur provincial communique avec le Bureau de la vérificatrice générale afin de déterminer rapidement les points auxquels donner suite dans l'optique de l'audit, et de veiller à ce que les intervenants prennent part aux discussions sur les risques et les solutions. Le Bureau du contrôleur provincial continuera de collaborer avec le Bureau de la vérificatrice générale pour concourir à la présentation rapide des Comptes publics.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances ne sont pas encore en mesure de devancer la publication des Comptes publics, car la province doit attendre la réception des renseignements fiscaux provenant de l'Agence du revenu du Canada, qu'elle obtient à la mi-juillet de chaque année.

Bien que la province ait réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation, elle ne peut déterminer une date à laquelle elle sera mise en oeuvre.

### Fiducie du Fonds pour des frais abordables

#### Recommandation 9

*Le gouvernement doit éviter d'établir des fiducies sans lien de dépendance et de constater une charge dans ses états financiers consolidés avant que cette constatation devienne nécessaire, étant donné qu'il n'a plus par la suite la possibilité de s'assurer que les fonds sont ultimement fournis aux bénéficiaires visés.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En établissant une fiducie non contrôlée (aussi appelée fiducie « sans lien de dépendance »), la province peut constater à titre de charge l'intégralité du montant transféré à celle-ci pour l'année à laquelle le transfert est effectué, mais elle n'est alors plus en mesure de s'assurer que les fonds ont été versés aux bons bénéficiaires et qu'il y a eu optimisation des ressources. En l'absence d'une fiducie, la province constaterait la charge au moment où les fonds sont distribués aux bénéficiaires.

Depuis 2017, aucun paiement supplémentaire n'a été versé à la Fiducie du Fonds pour des frais abordables. Une autre fiducie non contrôlée a été établie en mars 2018 relativement à la Première Nation Big Grassy et aux Nations indépendantes Wabaseemoong, mais aucune autre n'a été créée par la suite.

### Examen par la vérificatrice générale du rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2018

#### Recommandation 10

*Nous recommandons que le gouvernement fasse savoir publiquement s'il prendra un règlement pour l'application du paragraphe 10(1) de la Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières, et, le cas échéant, à quelle date il prendra ce règlement, afin de confirmer qu'il rendra public un rapport préélectoral et de préciser la date où ce rapport sera produit pour qu'il puisse faire l'objet d'un examen de notre part aux termes de la Loi.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En mai 2019, la province a adopté la Loi de 2019 sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières, qui a remplacé la Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières. Entre autres changements, la Loi de 2019 sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières exige maintenant que le gouvernement publie, au cours



d'une année électorale fixe, un rapport préélectoral fondé sur son dernier rapport budgétaire, sans avoir d'abord à prendre un règlement. Ainsi,

les échéanciers pour la publication du rapport préélectoral et son examen par la vérificatrice générale devraient être bien connus à l'avenir.

## Chapitre 2

### Section 2.01

# Le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables : préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources

Suivi du *Rapport spécial d'octobre 2017*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2	2				
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Conclusion générale

Au 10 juin 2019, le gouvernement avait pleinement mis en oeuvre les deux mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport spécial 2017*. Depuis notre audit, la province a comptabilisé toutes les répercussions financières que la réduction

des tarifs d'électricité prévue en vertu de la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables* a eues sur ses états financiers consolidés. Ce changement devait être fait pour que le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario puisse émettre une opinion « favorable », ou sans réserve, au sujet des états financiers consolidés de l'exercice 2017-2018 – il s'agissait de la première opinion sans réserve en trois ans.

Le 9 mai 2019, le projet de loi 87, *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*, recevait la sanction royale. La Loi met effectivement fin à la structure de financement établie en vertu du Plan pour des frais d'électricité équitables en interdisant toute nouvelle émission de titres d'emprunt par l'entremise de la structure originale du Plan après le 1<sup>er</sup> novembre 2019. La Loi transfère également la responsabilité des frais de service de la dette du Plan et de son remboursement des abonnés (par l'entremise de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité) aux contribuables (par l'entremise du Trésor).

On verra dans les sections qui suivent l'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations.

## Contexte

Au cours de l'été de 2016, le gouvernement ontarien de l'époque a commandé une série de sondages d'opinion qui comportaient des questions sur les tarifs d'électricité. Les sondages montraient très clairement que les Ontariennes et les Ontariens voulaient un contrôle gouvernemental sur les prix de l'électricité. En réponse, le gouvernement a annoncé le 12 septembre 2016 que les factures d'électricité des particuliers et des petites entreprises seraient réduites de 8 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Cette réduction de 8 % figurerait sur les factures sous la forme d'une remise égale à la portion provinciale de la taxe de vente harmonisée.

Le 2 mars 2017, le gouvernement a annoncé une décision stratégique visant à réduire encore davantage les tarifs d'électricité pour l'ensemble des abonnés résidentiels et une partie des petites entreprises, soit de 25 % en moyenne, pourcentage qui comprenait la réduction de 8 % annoncée précédemment. Cette nouvelle réduction allait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017 pour une période de quatre ans. Le gouvernement avait également annoncé une réduction supplémentaire

pour d'autres programmes dont les frais allaient dorénavant être assumés par l'ensemble des contribuables plutôt que par les seuls abonnés de l'électricité. L'augmentation des tarifs d'électricité pour les consommateurs admissibles allait se limiter à la hausse du coût de la vie durant la période de quatre ans.

Le 11 mai 2017, le gouvernement a présenté le projet de loi 132, *Loi de 2017 pour des frais d'électricité équitables*, afin d'inscrire dans une loi les détails du Plan pour des frais d'électricité équitables. Le 1<sup>er</sup> juin 2017, l'Assemblée législative a adopté la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables*.

Au printemps de 2017, le Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario (BRFO) avait publié un rapport intitulé *Plan pour des frais d'électricité équitables : analyse des retombées financières du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables*. Le BRFO estimait que le Plan pour des frais d'électricité équitables allait coûter à la province 45 milliards de dollars sur 29 ans (5,6 milliards au titre du remboursement de la portion provinciale de la TVH et 39,4 milliards sous forme de refinancement pour les frais d'électricité et les changements touchant les programmes d'aide pour les factures d'électricité). Il estimait également que le Plan pour des frais d'électricité équitables allait représenter pour les abonnés admissibles des économies de 24 milliards de dollars et que le coût net restant pour la population ontarienne s'élèverait à 21 milliards de dollars. À l'époque, le BRFO avait également estimé que les Ontariennes et les Ontariens pourraient avoir à payer jusqu'à 4 milliards de dollars de plus en frais d'intérêt si les emprunts pour couvrir les taux d'électricité étaient financés par l'entremise de la structure du Plan pour des frais d'électricité équitables plutôt que par la méthode habituelle des titres d'emprunt de la province émis par l'Office ontarien de financement.

Lorsque la vérificatrice générale a appris l'existence du projet de loi 132, elle a témoigné devant le Comité permanent de la justice dans le cadre des audiences publiques sur le projet de loi

que le Comité permanent a tenues durant trois jours en mai 2017. Au cours des mois qui ont suivi, nous avons mené des travaux additionnels pour mieux comprendre les raisons qui justifiaient la conception de la structure de comptabilité et de financement de la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables* et la façon dont les plans ont évolué. Compte tenu de ce que nous avons appris, nous nous sommes vus dans l'obligation de publier le rapport spécial intitulé *Plan pour des frais d'électricité équitables : analyse des retombées financières du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables*.

En tant qu'organisme indépendant et non partisan de l'Assemblée législative, le Bureau de la vérificatrice générale est déterminé à protéger l'intérêt public. En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, l'Assemblée législative a conféré au Bureau de la vérificatrice générale le droit statutaire et la responsabilité de signaler à l'Assemblée et à la population ontarienne que l'information financière du gouvernement ne leur est pas ou ne leur sera pas présentée de manière juste et transparente, le cas échéant. En publiant le Rapport spécial, nous nous acquittions de la responsabilité qui nous incombe aux termes du paragraphe 12(1) de la *Loi sur le vérificateur général*.

Nous avons présenté une recommandation comptant deux mesures.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 10 juin 2019 et nous avons obtenu des déclarations écrites du Secrétariat du Conseil du Trésor nous informant qu'au 7 novembre 2019, il nous avait fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans le rapport spécial

intitulé *Plan pour des frais d'électricité équitables : préoccupations concernant la transparence financière, la reddition de comptes et l'optimisation des ressources*.

## Question clé : saine transparence financière, reddition de comptes et optimisation des ressources

### Recommandation 1

Le Bureau de la vérificatrice générale recommande que le gouvernement :

- comptabilise les répercussions financières réelles de la réduction des tarifs d'électricité prévue par le *Plan pour des frais d'électricité équitables* sur les budgets et les états financiers consolidés de la province;

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

En vertu du *Plan pour des frais d'électricité équitables*, le gouvernement de l'époque avait créé une structure compliquée selon laquelle la différence entre les montants payables aux producteurs d'électricité et les montants réellement perçus auprès des abonnés par les sociétés de distribution locales serait financée au moyen d'un emprunt contracté par une fiducie relevant d'Ontario Power Generation. Cette structure a été mise en place de façon à ce que le gouvernement de l'époque n'ait pas à comptabiliser l'emprunt dans ses propres états financiers.

En juillet 2018, le gouvernement nouvellement élu a annoncé la création d'une Commission d'enquête indépendante sur les finances (la Commission) en vertu de la *Loi de 2009 sur les enquêtes publiques*. Le mandat de la Commission consistait notamment à « effectuer une évaluation rétrospective des pratiques comptables du gouvernement, notamment quant aux régimes de retraite, au refinancement dans le secteur de l'électricité et à tout autre enjeu jugé pertinent pour éclairer la finalisation des états financiers

consolidés 2017/2018 de la province ». La Commission a remis son rapport au ministre des Finances et au Procureur général le 30 août 2018.

En septembre 2018, le gouvernement a accepté les recommandations de la Commission.

Dans ces circonstances, le gouvernement a inscrit correctement dans les états financiers consolidés de la province pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2018 les répercussions financières du Plan pour des frais d'électricité équitables sur l'endettement et le déficit de la province. Par conséquent, la vérificatrice générale de l'Ontario a été en mesure d'émettre une opinion « favorable », ou sans réserve, au sujet des états financiers consolidés de la province de l'Ontario pour l'exercice 2017-2018.

Les autres mesures recommandées par la Commission comprenaient les suivantes :

- aviser au préalable la vérificatrice générale de l'Ontario et lui demander son avis lorsqu'un ministère ou un organisme se propose de faire appel à une entreprise du secteur privé pour lui fournir des avis comptables;
- adopter le traitement comptable proposé par la vérificatrice générale pour tout actif net du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et du Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario;
- entreprendre un examen de la *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières* et en améliorer l'efficacité lorsqu'il s'agit d'orienter les processus de planification financière et de communication de l'information financière du gouvernement.

Pour donner suite aux recommandations de la Commission au sujet du recours à des entreprises du secteur privé, la vérificatrice générale de l'Ontario a transmis des exigences indépendantes aux sociétés qui audient des entités incluses dans les états financiers consolidés de la province. En outre, la vérificatrice générale de l'Ontario est en

train de produire des protocoles avec la Division du contrôleur provincial (DCP), les ministères et divers organismes pour améliorer la transmission d'information financière en temps opportun entre les parties. Par exemple, les protocoles vont établir un processus en vertu duquel le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario sera informé lorsqu'un ministère ou un organisme lance une demande de propositions visant à obtenir des conseils de l'extérieur en matière comptable. De plus, la vérificatrice générale et la DCP recevraient toutes deux la version provisoire des états financiers des entités qui figurent dans les états financiers consolidés avant leur approbation par l'organisme de gouvernance de chaque entité (c'est-à-dire conseil d'administration, comité, etc.).

- *utiliser, pour financer la réduction des tarifs, une structure de financement moins onéreuse pour les Ontariens*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Selon les conclusions que nous avons publiées dans le Rapport spécial, le BRFO estimait que le Plan pour des frais d'électricité équitables aurait coûté à la province jusqu'à 4 milliards de dollars de plus en intérêts que si la province avait emprunté les fonds directement par l'entremise de l'Office ontarien de financement.

Conformément à la recommandation de la Commission, le gouvernement a déposé le projet de loi 87, *Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité*. Cette loi, qui a reçu la sanction royale le 9 mai 2019, met fin à la structure de financement établie en vertu du Plan pour des frais d'électricité équitables en interdisant toute nouvelle émission de titres d'emprunt par l'entremise de la structure du Plan au-delà du 1<sup>er</sup> novembre 2019. Par conséquent, l'Office ontarien de financement sera en mesure d'emprunter à moindre coût.

# Suivi des rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics

## Résumé

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) tient des audiences durant l'année lorsque l'Assemblée législative siège, pour traiter de questions abordées dans nos rapports annuels ou nos rapports spéciaux, et il présente ses observations et ses recommandations dans des rapports qui sont déposés à l'Assemblée législative. Il incombe aux ministères et aux organismes de la Couronne et du secteur parapublic de mettre en oeuvre les recommandations formulées par le Comité; notre rôle consiste à émettre de façon indépendante une conclusion à propos des progrès réalisés par l'entité auditée dans la prise des mesures recommandées.

Cette année, nous avons fait le suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité contenues dans cinq rapports que ce dernier a déposés entre avril 2018 et mai 2018. Notre objectif consiste à fournir au Comité des renseignements sur les mesures prises par les entités auditées afin de communiquer l'information demandée et de donner suite aux recommandations formulées par le Comité dans ses rapports à l'Assemblée législative.

Nous avons mené nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et d'assurance des

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Notre bureau se conforme aux Normes canadiennes de contrôle qualité. Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie professionnelle des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre suivi consiste principalement à demander des renseignements aux représentants du gouvernement, des ministères ou des entités du secteur parapublic concernés, à discuter avec eux et à examiner certains documents justificatifs. Dans quelques cas, les auditeurs internes ont aussi pris part à ces travaux. Les procédures exécutées dans le cadre de ce travail varient, de par leur nature et le moment où elles sont exécutées, de celles associées à un audit et elles ont une portée plus limitée. Étant donné qu'il ne s'agit pas d'un audit, nous ne pouvons affirmer avec un degré de certitude élevé que les mesures correctives décrites ont été mises en oeuvre de façon efficace. Les mesures prises ou prévues pourront être examinées et exposées de façon plus détaillée dans le cadre de futurs audits. Les rapports d'étape produits seront pris en compte aux fins de décider de mener ou non des audits portant sur les mêmes aspects ou domaines ultérieurement.

En ce qui concerne l'état d'avancement de la mise en oeuvre des recommandations suivies, rien n'a été porté à notre attention pour nous laisser penser que les représentations de l'état d'avancement faites par la direction de l'entité ne présentent pas de façon équitable, à tous égards importants, les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des recommandations

Ainsi que le montre la **figure 1**, des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de plus de 83 % des 45 mesures recommandées par le Comité, dont 63 % qui ont été entièrement mises en oeuvre. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pleinement mis en oeuvre toutes les recommandations figurant dans le rapport du Comité permanent des comptes publics de la province, et Metrolinx a respecté les 15 demandes d'information dans le rapport du Comité sur Metrolinx - Adjudication et surveillance des marchés de construction des transports en commun.

Les progrès ont été limités ou nuls dans le cas de trois des mesures recommandées (7 %) dans le rapport du Comité sur la vaccination. Par exemple, le ministère de la Santé n'a pas encore établi un échéancier officiel selon lequel il recueillera les données sur les taux de couverture vaccinale et les publiera pour chaque école et garderie.

Par ailleurs, 10 % des autres mesures recommandées par le Comité ne seront pas mises en oeuvre. Ces recommandations sont toutes tirées du rapport sur la vaccination, dans lequel le ministère de la Santé a indiqué qu'il ne pourrait éliminer unilatéralement les incitatifs versés aux médecins parce que ces incitatifs faisaient partie des négociations globales avec l'Ontario Medical Association. Le Ministère a également indiqué qu'il ne réviserait pas ses politiques sur la déclaration et le suivi des événements indésirables parce qu'il estimait que ses pratiques actuelles étaient suffisantes. Des renseignements plus détaillés sont présentés dans la section qui suit la **figure 1**.

**Figure 1 : État global de la mise en oeuvre des recommandations du Comité permanent des comptes publics**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section du rapport	Nombre de recommandations	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
			Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
3.01 Vaccination Déposé en avril 2018	14	18	2,5	7	3	5,5	0
3.02 Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité— surveillance du marché et cybersécurité Déposé en mai 2018	8	10	8	2	0	0	0
3.03 Metrolinx – Adjudication et surveillance des marchés de construction des transports en commun Déposé en mai 2018	12	15	15	0	0	0	0
3.04 Comptes publics de la province Déposé en mai 2018	2	2	2	0	0	0	0
Examen de la publicité gouvernementale Déposé en mai 2018	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>27,5</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5,5</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>—</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>0</b>



## Chapitre 3

### Section 3.01

# Immunisation

## Suivi de la section 1.04 du *Rapport annuel 2016* par le Comité permanent des comptes publics

Le 22 novembre 2017, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur notre audit de l'immunisation de 2014. Le Comité a déposé un rapport sur cette audience à l'Assemblée législative en avril 2018. Le rapport complet se trouve à l'adresse [www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html](http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html).

Le Comité a formulé 14 recommandations et a demandé au ministère de la Santé, auparavant

appelé ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) de présenter un rapport avant août 2018, ce que le Ministère a fait. Certains des points soulevés par le Comité étaient similaires aux constatations de notre audit de 2014, auquel nous avons donné suite en 2016. L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est indiqué à la **figure 1**.

Entre le moment où les recommandations du Comité ont été formulées, en avril 2018,

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport d'avril 2018 du Comité**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Nombre de mesures recommandées	Aperçu de l'état des recommandations				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3		2	1		
Recommandation 2	1	1				
Recommandation 3	1	0,5			0,5	
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	1			1		
Recommandation 7	2		2			
Recommandation 8	1			1		
Recommandation 9	2	1	1			
Recommandation 10	1				1	
Recommandation 11	1		1			
Recommandation 12	1				1	
Recommandation 13	1				1	
Recommandation 14	1				1	
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>3,5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>0</b>

et notre suivi, le Ministère s'attendait à ce que des modifications soient apportées à la *Loi sur l'immunisation des élèves* pour l'aider à mettre en oeuvre des mesures clés, comme l'obligation pour les professionnels de la santé de communiquer les données sur l'immunisation afin que celles-ci puissent être rapidement consignées dans le répertoire des immunisations de l'Ontario. Toutefois, ces modifications législatives prévues n'ont pas été proclamées et, au moment de notre suivi, le Ministère ne pouvait pas nous dire quand ou si elles seraient adoptées.

En l'absence de modifications législatives, le Ministère envisageait des solutions de rechange à l'aide de la technologie disponible. Par exemple, au moment de notre suivi, le Ministère collaborait avec les fournisseurs pour coordonner les mises à jour des dossiers médicaux électroniques (DME) des médecins afin que les données sur l'immunisation puissent être transférées du DME au répertoire des immunisations (comme solution de rechange, en l'absence de loi exigeant que les médecins fournissent ces données).

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 30 juin 2019, et le Ministère nous a confirmé par écrit qu'au 31 octobre 2019, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des mesures recommandées par le Comité.

## Conclusion globale

Au moment de notre suivi, le Ministère avait mis en oeuvre ou prévoyait de mettre en oeuvre, bon nombre des recommandations du Comité. Toutefois, dans certains domaines, le Ministère a indiqué qu'il ne mettrait pas en oeuvre les recommandations, ou qu'il ne pouvait pas le faire.

Selon l'information que le Ministère nous a fournie, au 12 août 2019, seulement 3,5 (9 %) des

18 mesures recommandées par le Comité avaient été pleinement mises en oeuvre; 7 mesures (39 %) étaient en voie de mise en oeuvre; peu ou pas de progrès avaient été faits dans la mise en oeuvre de 3 mesures (17 %); et 4,5 mesures (25 %) ne seraient pas mises en oeuvre.

Les mesures prises par le Ministère comprenaient la détermination des âges auxquels les taux de vaccination des Ontariens devraient être mesurés, et la finalisation des spécifications à l'intention des fournisseurs de logiciels en vue du transfert des données sur les immunisations des dossiers médicaux électroniques au répertoire des immunisations. Le Ministère s'employait à déterminer si les taux nationaux de couverture vaccinale pouvaient être utilisés en Ontario. Le Ministère s'attendait à ce que des modifications législatives à la *Loi sur l'immunisation des élèves*, prévues pour 2018, l'aident à mettre en oeuvre trois mesures recommandées. Par exemple, un changement prévu à la loi aurait appuyé la communication des données sur les immunisations à entrer dans le répertoire des immunisations, ce qui aurait aidé à éclairer la déclaration des taux de couverture vaccinale par les écoles et les garderies. Les changements n'avaient toujours pas été proclamés au moment de notre suivi, de sorte que le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de ces mesures. En ce qui concerne les recommandations qui ne seront pas mises en oeuvre, le Ministère a indiqué qu'il ne pouvait pas unilatéralement éliminer les incitatifs versés aux médecins parce que ces incitatifs s'inscrivaient dans ses négociations élargies avec l'Ontario Medical Association (nous avons recommandé d'éliminer les incitatifs parce qu'ils n'avaient pas aidé à améliorer les taux de vaccination). Le Ministère a également indiqué qu'il ne réviserait pas ses politiques sur la déclaration et le suivi des événements indésirables parce qu'il estimait que ses pratiques actuelles étaient suffisantes.

## État détaillé des mesures recommandées

La **figure 2** montre les recommandations et les détails de l'état des mesures prises selon les réponses du ministère de la Santé et notre examen des informations fournies.

**Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit optimiser son utilisation de Panorama par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'inscription, dans le registre de vaccination, des données de vaccination de l'ensemble de la population ontarienne;</li> </ul> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.</b></p>	<p>Depuis le début de 2016, tous les bureaux de santé publique inscrivent les vaccins administrés dans les écoles secondaires directement dans le répertoire des immunisations. Toutefois, la plupart des vaccins sont administrés durant la petite enfance, et ceux-ci ne sont généralement enregistrés que lorsque les enfants commencent à fréquenter l'école ou une garderie agréée – souvent plusieurs années après avoir été vaccinés.</p> <p>Les modifications apportées à un règlement de la <i>Loi sur l'immunisation des élèves</i>, qui auraient exigé que les pédiatres et autres fournisseurs de soins de santé déclarent les vaccins administrés aux bureaux de santé publique, ont été adoptées le 29 mars 2018, mais n'ont pas été proclamées. Au moment de notre suivi, le Ministère n'était pas en mesure d'indiquer si le règlement serait proclamé et, le cas échéant, quand il le serait.</p> <p>Le Ministère travaille à différentes initiatives pour permettre aux médecins et à d'autres professionnels de la santé de saisir les données de vaccination dans le répertoire des immunisations. En particulier, depuis 2016, la méthode privilégiée par le Ministère pour assurer le suivi des données de vaccination consiste à utiliser un logiciel pour les extraire des dossiers des patients. En novembre 2018, le Ministère a commencé à travailler avec Cybersanté Ontario, l'Ontario Medical Association et les fournisseurs de dossiers médicaux électroniques pour permettre de telles extractions, l'intention étant d'utiliser ces renseignements pour alimenter le répertoire des immunisations. Toutefois, l'approche ne visera que les médecins qui se conforment aux normes de l'Ontario Medication Association. Toutefois, le Ministère ne s'attend pas à ce que cette méthode soit opérationnelle avant décembre 2020.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>l'évaluation des avantages et des désavantages de chaque module ainsi que des coûts associés à la mise en service de modules additionnels; État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'automne 2019.</li> <li>l'établissement d'un échéancier selon lequel les médecins et pharmaciens devront entrer les données de vaccination en temps réel dans Panorama. État : Peu ou pas de progrès.</li> </ul>	<p>Le Ministère a mis en oeuvre deux des quatre modules de Panorama : ceux qui permettent d'enregistrer les vaccins dans une base de données (2014) et de gérer les stocks de vaccins (2015). Le Ministère n'a pas évalué les avantages et les inconvénients de ces modules, car ceux-ci faisaient partie intégrante du programme de vaccination et avaient déjà été mis en oeuvre au moment de notre suivi.</p> <p>En mars 2019, le Ministère a exposé les résultats de son évaluation préliminaire des deux autres modules : les enquêtes et la gestion des éclosions de maladies. L'évaluation a révélé que ces modules avaient une fonctionnalité limitée par rapport à l'ancien système utilisé par les bureaux de santé publique depuis plus de 10 ans. Le Ministère a ajouté que la mise en oeuvre de ces modules serait un projet complexe et peu rentable coûtant près de 100 millions de dollars. Le Ministère s'attend à finaliser son évaluation d'ici la fin de l'automne 2019.</p> <p>Comme le règlement modifié de la <i>Loi sur l'immunisation des élèves</i> a été adopté le 29 mars 2018, mais n'a pas été proclamé, les pédiatres et les autres fournisseurs de soins de santé n'étaient pas tenus de fournir des données de vaccination aux bureaux de santé publique. Au moment de notre suivi, le Ministère n'était pas en mesure d'indiquer si le règlement modifié serait proclamé et, le cas échéant, quand il le serait.</p> <p>Comme il est mentionné ci-dessus, le Ministère travaille à d'autres approches pour saisir les données de vaccination en temps réel dans Panorama, mais avec peu de succès jusqu'ici.</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit mieux détailler le budget d'exploitation actuel de Panorama, établi à 14 millions de dollars par année, y compris ses dépenses d'information et de technologie, de maintenance, et de recherche et développement. État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le Ministère a fourni un compte rendu plus détaillé du budget de fonctionnement 2016-2017 de Panorama. Selon l'information fournie par le Ministère, les coûts ont diminué d'environ 2 millions de dollars entre 2016-2017 et 2018-2019 en raison de plusieurs facteurs. En 2016-2017, le Ministère a engagé des coûts ponctuels d'environ 1 million de dollars, qui étaient principalement des coûts de main-d'oeuvre, pour une mise à niveau logicielle. Ses coûts ont diminué en 2018-2019 parce que le personnel connaissait mieux le logiciel et que le Ministère avait négocié une réduction des frais de maintenance.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit confirmer s'il a, comme prévu, transmis aux fournisseurs son choix définitif en ce qui concerne les caractéristiques des produits en février 2018, et que les fournisseurs de soins de santé ont été en mesure de consulter les dossiers d'immunisation sur Connexion immunisations Ontario (CION) à partir de mars 2018. Si un de ces objectifs n'a pas été atteint, le Ministère devra se justifier auprès du Comité. État : Les spécifications ont été entièrement mises en oeuvre pour les fournisseurs de produits. Les fonctionnalités de saisie et de consultation des dossiers au moyen de CION ne seront pas déployées.</p>	<p>Au début de 2018, le Ministère a préparé les spécifications pour les fournisseurs de produits logiciels afin de permettre le partage des données de vaccination dans les dossiers médicaux électroniques au moyen de Panorama. Le Ministère a de nouveau mis à jour les spécifications en juin 2019.</p> <p>CION n'a pas été mis à la disposition des médecins, car le Ministère a indiqué qu'il concentrait ses efforts sur l'obtention des dossiers d'immunisation à partir des dossiers médicaux électroniques, comme il est décrit ci-dessus.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit déterminer si les objectifs de couverture vaccinale nationale conviennent à l'Ontario et, selon le cas, en faire officiellement les taux cibles de la province ou établir des cibles propres à la province. Si les objectifs ne conviennent pas, la province devrait fixer des taux de couverture cibles pour la province.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'automne 2019.</b></p>	<p>En 2017, le Ministère et Santé publique Ontario (SPO), qui est l'organisme chargé d'évaluer la couverture vaccinale de l'Ontario, ont participé à un groupe d'experts dirigé par l'Agence de la santé publique du Canada pour établir de nouveaux objectifs nationaux de couverture vaccinale pour 2025. Le groupe d'experts a approuvé les objectifs de vaccination nationaux. Toutefois, au moment de notre suivi, le Ministère continuait d'évaluer les objectifs afin de déterminer s'ils s'appliquent à l'Ontario. Parmi les facteurs à prendre en considération, mentionnons la capacité et le pouvoir de l'Ontario de recueillir des données de vaccination, et l'établissement d'objectifs provinciaux pour les vaccins non fournis à l'échelle nationale (p. ex. le vaccin antirotavirus, qui est offert en Ontario, mais pas partout au Canada).</p> <p>Le Ministère nous a informés qu'il prévoyait finaliser son évaluation et approuver une approche d'adoption des objectifs de vaccination d'ici septembre 2019.</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit déterminer si les taux de vaccination nationaux mesurés chez les enfants de 2, 7 et 17 ans conviennent à l'Ontario.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Ministère a déterminé que le suivi des taux de vaccination des enfants et des jeunes de 2, 7 et 17 ans répond aux besoins de l'Ontario, car le suivi à ces âges permet de comparer la couverture vaccinale à l'échelle nationale et internationale. Toutefois, pour le moment, il n'est pas possible de déclarer les taux d'immunisation des enfants de deux ans, car il n'existe pas de mécanisme législatif particulier pour permettre la collecte, l'utilisation et la divulgation des données en Ontario.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit fixer un échéancier officiel selon lequel il recueillera les données sur les taux de couverture vaccinale et les publiera pour chaque école et garderie.</p> <p><b>État : Peu ou pas de progrès.</b></p>	<p>Dans sa réponse d'août 2018 au Comité, le Ministère a indiqué qu'il rendrait publics d'ici mars 2019 les taux de vaccination dans chaque école. Cependant, au moment de notre suivi en juin 2019, le Ministère examinait toujours, de concert avec Santé publique Ontario, les façons possibles de rendre les taux de vaccination publics. Le Ministère prévoit utiliser les résultats de cet examen pour déterminer comment il rendra compte des taux de vaccination dans chaque garderie. Toutefois, le Ministère ne pourra pas établir d'échéancier pour la publication des données de vaccination des nourrissons et des tout-petits dans les garderies avant que les vaccins soient enregistrés dans Panorama.</p>
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit veiller à ce que les taux de couverture vaccinale des enfants atteignent les seuils d'immunité collective par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le repérage des communautés et des régions qui affichent de faibles taux de couverture vaccinale;</li> </ul> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.</b></p>	<p>Comme première étape vers l'amélioration des taux de vaccination dans les collectivités où ces taux sont plus faibles, le Ministère a révisé ses normes de santé publique en janvier 2018. Les révisions exigent des bureaux de santé publique qu'ils surveillent la couverture vaccinale et les tendances connexes, et qu'ils identifient les populations prioritaires dans le large éventail des services de santé publique. Toutefois, pour déterminer les collectivités prioritaires, il faut disposer de données de vaccination à jour par école ou par garderie, ce qui, comme il est indiqué dans la <b>recommandation 1</b>, ne devrait pas être le cas avant 2020.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>la sensibilisation de ces communautés et régions aux avantages de la vaccination. État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020.</li> </ul>	<p>Le Ministère a toujours fourni des documents aux bureaux de santé publique pour les aider à promouvoir les avantages généraux de la vaccination. Les bureaux de santé publique travaillent en collaboration avec des partenaires communautaires pour mieux faire connaître les programmes et services de vaccination au public et accroître sa confiance à cet égard. Toutefois, le Ministère et les bureaux de santé publique ne disposeront pas de l'information propre à chaque collectivité dont ils ont besoin pour sensibiliser les collectivités prioritaires aux avantages de la vaccination avant de connaître les taux de couverture vaccinale dans chaque école ou garderie.</p>
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit continuer à définir les pratiques les plus efficaces contre la réticence à la vaccination et s'inspirer des pratiques exemplaires utilisées ailleurs. État : Peu ou pas de progrès.</p>	<p>La plus récente mesure importante prise par le Ministère pour combattre la réticence à la vaccination était d'exiger que les parents qui n'avaient pas l'intention de faire vacciner leurs enfants pour des raisons non médicales assistent à une séance d'éducation dans leur bureau de santé publique. Toutefois, le Ministère n'a pas encore été en mesure de déterminer dans quelle mesure cette exigence a fait augmenter les taux de vaccination.</p> <p>Le Ministère continue, en collaboration avec d'autres provinces, de chercher des moyens de réduire la réticence face à la vaccination, par exemple en élaborant du matériel de communication efficace. Santé publique Ontario a achevé une étude sur les caractéristiques des enfants non vaccinés en mai 2019. Le Ministère a indiqué que les résultats de cette étude aideraient à éclairer les futures stratégies de réduction de la réticence à la vaccination.</p>
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit optimiser l'outil CANImmunize par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'intégration de ses données et de celles de Panorama; État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2020.</li> <li>l'augmentation de son nombre d'utilisatrices et d'utilisateurs en Ontario. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>L'outil CANImmunize, qui a été développé par un hôpital de l'Ontario avec des fonds fédéraux, est une application gratuite pour téléphone intelligent que les Ontariens peuvent utiliser pour enregistrer leurs vaccins dans leurs dossiers personnels. L'hôpital et le Ministère ont travaillé ensemble à l'intégration de CANImmunize aux données du répertoire des immunisations, qui comprend les données de Panorama, et cette intégration devrait être terminée d'ici janvier 2020. Ceux qui disposent de l'application pourront alors choisir de transmettre leurs données de vaccination au répertoire des immunisations après que le bureau de santé publique aura vérifié si les vaccins ont été administrés correctement, conformément au calendrier de vaccination de l'Ontario et aux antécédents vaccinaux de l'enfant.</p> <p>Comme l'outil CANImmunize n'a pas été développé à l'aide des fonds ministériels, le Ministère nous a informés qu'il avait des pouvoirs limités sur son utilisation en Ontario. Cependant, le Ministère a informé les bureaux de santé publique locaux de l'existence du système pour qu'ils puissent envisager d'en faire la promotion en fonction des besoins locaux. Certains bureaux de santé publique ont donc pris des mesures afin d'accroître l'utilisation de CANImmunize à l'échelle locale.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit s'assurer que le versement de primes aux médecins visant à rehausser les taux de vaccination repose sur des données probantes et atteint son objectif.</p> <p>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</p>	<p>Le Ministère continue d'appuyer les conclusions d'une étude publiée à l'origine en 2011, selon lesquelles les paiements aux médecins ne constituent généralement pas un moyen efficace d'accroître les taux de vaccination contre la grippe et de vaccination des tout-petits. Ces incitatifs n'ont toutefois pas changé à la suite des négociations de février 2019 entre le Ministère et l'Ontario Medical Association.</p>
<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit créer et appliquer un processus uniforme d'analyse coûts-avantages des vaccins et indiquer au Comité un échéancier d'exécution du processus pour le CCNI et la province.</p> <p>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2020.</p>	<p>Le Ministère nous a informés que le Comité consultatif national de l'immunisation (CCNI), un comité de l'Agence de la santé publique du Canada, prévoit mettre à jour son cadre d'évaluation des vaccins au cours de l'automne 2020. Le CCNI s'attend à intégrer d'autres facteurs à son cadre, comme la question de savoir si les vaccins peuvent être administrés de façon équitable partout au Canada, ainsi que la faisabilité de leur administration. Le Ministère nous a informés qu'il prévoyait harmoniser son nouveau processus d'évaluation coûts-avantages avec l'approche mise à jour du CCNI.</p>
<p><b>Recommandation 12</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit tout de suite entamer l'élaboration d'un plan de collecte et de suivi des renseignements sur les fournisseurs de soins de santé qui ont administré des vaccins ayant été associés à des effets secondaires.</p> <p>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</p>	<p>Bien que les modifications apportées en 2018 à la <i>Loi sur la protection et la promotion de la santé</i> exigent des fournisseurs de soins de santé tels que les médecins qu'ils déclarent les effets indésirables aux bureaux de santé publique, la Loi n'exige pas que le nom du fournisseur de soins de santé qui a administré le vaccin soit signalé. Le Ministère nous a informés qu'il ne prévoyait pas exiger de tels rapports parce que, d'après son évaluation, la plupart des effets indésirables sont liés aux vaccins et à leurs ingrédients, plutôt qu'aux pratiques d'administration des vaccins.</p>
<p><b>Recommandation 13</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et Santé publique Ontario doivent, lorsque le cadre de responsabilisation en santé publique sera prêt, en janvier 2018, élaborer et mettre en oeuvre une stratégie officielle de suivi des effets secondaires de la vaccination.</p> <p>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</p>	<p>En janvier 2018, le Ministère a mis à jour le Cadre de responsabilisation pour la santé publique à l'occasion d'une plus grande mise à jour des Normes de santé publique de l'Ontario. Lors de cette mise à jour, le Ministère a fourni plus de détails sur la façon de mettre en oeuvre l'exigence actuelle selon laquelle les bureaux de santé publique doivent promouvoir la déclaration des événements indésirables et les enquêtes connexes.</p> <p>Le Ministère nous a informés que le processus actuel de surveillance de l'innocuité des vaccins est rigoureux et qu'il ne prévoit pas le réviser.</p>
<p><b>Recommandation 14</b></p> <p>Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit examiner les pratiques exemplaires de prévention du gaspillage de vaccins d'autres provinces et d'autres entités ayant compétence dans ce domaine.</p> <p>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</p>	<p>Le Ministère n'a pas examiné les pratiques en vigueur dans d'autres provinces et territoires et ne prévoit pas d'initiative officielle à cette fin, car il a conclu que de telles comparaisons seraient peu utiles étant donné la taille de l'Ontario et de son réseau de distribution des vaccins.</p> <p>Le Ministère nous a informés qu'il collaborerait avec les bureaux locaux de santé publique pour élaborer des pratiques exemplaires en gestion des stocks afin de réduire au minimum le gaspillage de vaccins.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.02

# Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Surveillance du marché et cybersécurité

Suivi par le Comité permanent des comptes publics de la section 3.06 du *Rapport annuel 2017*

Le 7 mars 2018, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences publiques concernant l'audit de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) que nous avons effectué en 2017. En mai 2018, le Comité a déposé à l'Assemblée législative

un rapport découlant de cette audience. La version intégrale du rapport est consultable à l'adresse Internet suivante : [www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html](http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html).

Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de mai 2018 du Comité

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1	1				
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	1	1				
Recommandation 7	2	2				
Recommandation 8	1		1			
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Le Comité a formulé huit recommandations et a demandé à la SIERE, à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) et au ministère de l'Énergie (le Ministère) de lui faire rapport avant septembre 2018. Le sous-ministre de l'Énergie a demandé une prolongation du délai pour son ministère et ses organismes, ce qui a été accordé. Le Ministère, la CEO et la SIERE ont répondu officiellement au Comité le 15 novembre 2018. Certains points soulevés par le Comité étaient similaires aux observations de l'audit que nous avons mené en 2017 et dont nous avons effectué un suivi en 2019. L'état des mesures recommandées par le Comité est présenté à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 5 février et le 31 août 2019 et avons obtenu de la SIERE une déclaration écrite selon laquelle, au 27 septembre 2019, elle avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations du Comité.

## Conclusion globale

Au 31 août 2019, 80 % des mesures recommandées par le Comité avaient été pleinement mises en œuvre, et 20 % des mesures recommandées étaient en voie de mise en œuvre.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** fait état des recommandations ainsi que des détails de l'état qui s'appuient sur les réponses de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), de la Commission d'énergie de l'Ontario (CEO) et du ministère de l'Énergie, et de notre examen de l'information présentée.

**Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que la SIERE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>explique au Comité la méthode qu'elle suit pour déterminer s'il y a lieu ou non de mettre en œuvre une recommandation du Comité de surveillance du marché de la CEO.</li> </ul> <p>État : <b>pleinement mise en œuvre.</b></p>	<p>Le 15 novembre 2018, la SIERE a fourni au Comité des détails sur l'approche qu'elle a adoptée pour décider de mettre en œuvre une recommandation formulée par le Comité de la surveillance de la CEO.</p> <p>La SIERE a ainsi expliqué :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>qu'elle a attentivement examiné chaque recommandation formulée par le Comité de la surveillance de la CEO et l'analyse sous-jacente faite par celui-ci, et qu'elle a fourni dans une lettre à l'intention du président et chef de la direction de la CEO une réponse sur chaque recommandation, avec les mesures prévues.</li> <li>elle a donné suite à un certain nombre de recommandations formulées par le Comité de la CEO dans le passé, ce qui s'est soldé par l'apport d'un certain nombre de modifications aux règles du marché.</li> <li>elle a analysé et évalué les recommandations du Comité et envisagé de possibles modifications aux règles du marché pour y donner suite, tout en tenant compte de la nécessité d'assurer la fiabilité du réseau d'électricité. Cela comprend l'examen de l'incidence sur la conception du marché, notamment le potentiel de conséquences défavorables involontaires, et l'évaluation de la capacité de la SIERE et des intervenants du marché de mettre en œuvre la modification.</li> </ul>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Que la CEO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>explique au Comité pourquoi elle n'a jamais révoqué aucune modification aux règles du marché.</li> </ul> <p>État : pleinement mise en œuvre.</p>	<p>Le 15 novembre 2018, la CEO a envoyé au Comité une réponse écrite pour justifier le fait qu'elle n'ait jamais révoqué une modification des règles du marché. Elle a fourni des explications sur le cadre législatif régissant l'évaluation (par la SIERE) et l'examen (par la CEO) des modifications des règles du marché. La CEO a ensuite indiqué qu'elle [traduction] « s'est acquittée de son mandat d'examen des modifications aux règles du marché de façon responsable en respectant les paramètres établis par la loi, et continuera à le faire pour l'ensemble de son mandat ». Elle a ajouté qu'elle [traduction] « réitère son appui aux recommandations faites par son Comité de la surveillance du marché, ainsi que le maintien de son engagement d'utiliser les outils à sa disposition à l'appui de ses pouvoirs et processus, tout en respectant le mandat et les responsabilités d'autres organismes ».</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fournisse au Comité, quand ils seront prêts, les résultats de son examen de la <i>Loi de 1998 sur l'électricité</i> concernant le processus de modification des règles du marché et l'autorisation légale de la CEO.</li> </ul> <p>État : en voie de mise en œuvre.</p>	<p>Le ministère poursuit son examen des compétences législatives de la CEO, en collaboration avec la CEO et la SIERE. Ce travail est orienté par les travaux de vaste portée menés par le Comité consultatif pour la modernisation de la CEO.</p> <p>En activité depuis décembre 2017, le Comité a été dissous en juin 2018 dans le cadre de la transition après les élections, alors que le nouveau gouvernement a mis fin aux activités des conseillers spéciaux nommés antérieurement. Tous les ministres ont alors été priés de déterminer si les travaux des conseillers spéciaux devaient se poursuivre, et dans l'affirmative, de quelle façon. Le ministre de l'Énergie avait alors conclu qu'il serait avantageux de connaître le point de vue du Comité sur le mandat, le rôle et la structure de la CEO; il a donc demandé et obtenu en août 2018 l'autorisation de remettre sur pied le Comité. Le Comité a mené à bien ses travaux et remis son rapport définitif au ministre en octobre 2018.</p> <p>Le 21 mars 2019, le Ministère a déposé le projet de loi intitulé <i>Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité</i>, qui prévoit une refonte de la CEO afin de rendre le système de réglementation plus efficace et responsable, tout en continuant à assurer la protection des consommateurs. Les recommandations du Comité consultatif sur la modernisation de la CEO, les intervenants et les experts en réglementation orientent la refonte envisagée de la CEO.</p> <p>Dans le cadre des efforts constants de modernisation de la CEO, le Ministère élabore des options visant le processus de modifications aux règles du marché; ces options seront soumises à l'examen du gouvernement. Le Ministère s'est engagé à présenter au Comité, au deuxième semestre de 2019, un rapport sur les progrès de son examen de la surveillance du marché de l'électricité et des compétences de la CEO.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Que la SIERE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>décrive son nouveau cadre de recouvrement des coûts du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille; État : pleinement mise en œuvre.</li> <li>fournisse au Comité le bilan des coûts de ce programme pour 2017. État : pleinement mise en œuvre.</li> </ul>	<p>Le 15 novembre 2018, la SIERE a expliqué au Comité son nouveau cadre de recouvrement des coûts pour le programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille.</p> <p>La SIERE a avisé le Comité qu'elle avait mis en œuvre le nouveau cadre de recouvrement des coûts le 1<sup>er</sup> août 2017. Aux termes de ce nouveau cadre, les valeurs pour 14 des 15 coûts admissibles sont dorénavant établies et approuvées avant la participation de chaque participant au programme. Cette modification accroît la transparence pour les participants au programme, tout en éliminant les trop-payés et la presque totalité des audits postérieurs aux demandes de remboursement des coûts déposées par les participants. L'un des 15 coûts admissibles, soit la quantité de gaz ou d'autre carburant consommé pendant la période d'admissibilité, est encore assujéti à un audit, car il ne peut être approuvé à l'avance.</p> <p>La SIERE a fourni au Comité le total des coûts du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille pour l'année civile 2017; ce montant s'élève à 27,5 millions de dollars.</p> <p>La SIERE a fourni au Comité le total des coûts du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille pour l'année civile 2017; ce montant s'élève à 27,5 millions de dollars.</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Que la SIERE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>explique pourquoi elle a maintenu le programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille. État : pleinement mise en œuvre.</li> </ul>	<p>Le 15 novembre 2018, la SIERE a fourni au Comité sa justification du maintien du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille.</p> <p>La SIERE a expliqué au Comité les raisons de l'utilisation continue du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour assurer la fiabilité, elle devait être prête pour les changements, prévus et imprévus, du réseau d'électricité. En ayant accès à des exploitants prêts à intervenir, la SIERE peut répondre efficacement à la demande sans nuire à la fiabilité du réseau.</li> <li>Les exploitants de centrales alimentées au gaz sont souples et font souvent appel à des unités mobiles pour répondre à l'évolution de la demande d'électricité en Ontario. Or, il faut parfois plusieurs heures pour mettre en marche ces unités et les synchroniser au réseau. Pour demeurer en disponibilité, ces exploitants engagent des coûts au cours de la période de mise en marche. Lorsqu'ils ne peuvent récupérer ces coûts par les revenus du marché, les exploitants peuvent recouvrer certains de ces coûts par le biais du programme de remboursement des coûts de maintien en veille.</li> <li>Sans ce programme, la SIERE ne serait pas en mesure de s'assurer que les exploitants de centrales sont actifs et disponibles pour préserver la fiabilité du réseau électrique pour la province de l'Ontario et ses voisins. En outre, cela occasionnerait des coûts encore plus élevés.</li> </ul> <p>La SIERE a admis au Comité que le programme actuel de remboursement des coûts de maintien en veille avait des problèmes, et elle s'est engagée à le remplacer dans le cadre de ses efforts actuels de réorganisation en profondeur du marché de l'électricité en Ontario. On prévoit que le remplacement du programme de remboursement des coûts de maintien en mode veille par un programme plus rentable se fera en mars 2023.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Que la SIERE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournisse au Comité une description du nouveau système informatique de la Division de la surveillance, en précisant la date prévue pour la mise en service complète; État : pleinement mise en œuvre.</li> </ul>	<p>Le 15 novembre 2018, la SIERE a fourni au Comité sa justification du maintien du programme de remboursement des gains manqués.</p> <p>La SIERE a expliqué au Comité qu'elle devait maintenir le programme de remboursement des gains manqués afin d'assurer la fiabilité du réseau d'électricité de l'Ontario. Dans certaines situations, la SIERE pourrait exiger des participants du marché, comme les exploitants et des gros consommateurs, de consommer ou de fournir de l'électricité malgré une perte financière. Cela se produirait généralement en raison de contraintes du système, comme les limites d'une ligne de transport d'énergie. Le programme a permis aux participants du marché de recouvrer leurs pertes financières, et leur a donné un incitatif pour se conformer aux consignes de répartition de la SIERE afin d'assurer la fiabilité du réseau.</p> <p>La SIERE a également signalé au Comité que l'initiative Marché à un seul algorithme (MSA), que la SIERE prévoit lancer dans le cadre de sa réorganisation en profondeur du marché de l'électricité en Ontario, éliminera d'ici 2023 le besoin d'avoir recours au programme de remboursement des gains manqués.</p>
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Que la SIERE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournisse au Comité une description du nouveau système informatique de la Division de la surveillance, en précisant la date prévue pour la mise en service complète; État : pleinement mise en œuvre.</li> <li>• en y joignant un résumé de ses plans de soutien TI du nouveau système. État : pleinement mise en œuvre</li> </ul>	<p>Le 15 novembre 2018, la SIERE a décrit au Comité le nouveau système informatique de sa Division de la surveillance.</p> <p>La SIERE a expliqué au Comité que la Division de la surveillance avait acheté un outil de gestion de la charge de travail liée aux dossiers aux fins d'application de la loi et avait commencé à s'en servir. Depuis décembre 2017, le nouvel outil est utilisé pour toutes les enquêtes d'application des règles du marché. Lors de notre audit, la Division utilisait également un outil d'appui aux poursuites, qui permet l'analyse et la sauvegarde d'éléments de preuve pour les dossiers d'exécution qui font l'objet d'un appel.</p> <p>Ces outils de gestion de la charge de travail sont semblables à ceux utilisés par divers organismes hautement complexes d'enquête et d'arbitrage, comme la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et la Cour fédérale. La société qui a conçu les outils et a aidé la Division de la surveillance à les utiliser a également mené des travaux similaires pour ces deux organismes.</p> <p>La SIERE a fourni un résumé de ses plans de soutien des TI du nouveau système. Le service des TI de la SIERE fournit un soutien à la Division de la surveillance, ayant collaboré avec le fournisseur pour personnaliser le système informatique nouvellement acquis. Le soutien technique au nouveau système sera fourni par l'équipe des TI de la SIERE, une fois la personnalisation terminée.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produise une analyse des conséquences à long terme que l'élargissement de l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel devrait avoir pour les consommateurs résidentiels et les petites entreprises.</li> </ul> <p>État : en voie de mise en œuvre.</p>	<p>À la demande du Comité dans son rapport du 1<sup>er</sup> mai 2018, le Ministère avait déjà remis au Comité des prévisions sur le transfert à long terme des coûts aux consommateurs résidentiels et aux petites entreprises.</p> <p>Dans son énoncé économique de l'automne 2018, le gouvernement a annoncé la tenue de consultations en 2019. Dans le cadre des consultations sur les prix de l'électricité du secteur industriel, le Ministère évaluera l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel et ses répercussions et il examinera d'autres régimes tarifaires. Le Ministère s'attendait à ce que les résultats de ces consultations orientent les prochaines étapes de l'Initiative.</p> <p>Le 21 mars 2019, le Ministère a déposé le projet de loi intitulé <i>Loi de 2019 pour réparer le gâchis dans le secteur de l'électricité</i>. Le gouvernement a confirmé à ce moment qu'il entreprendra des consultations avec les intervenants sur les prix de l'électricité du secteur industriel.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.03

# Metrolinx – Adjudication et surveillance des marchés de construction des transports en commun

Suivi par le Comité permanent des comptes publics de la section 3.09 du *Rapport annuel 2016*

Le 21 février 2018, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur notre audit de 2016 de l'adjudication et de la surveillance des marchés de construction des transports en commun. En mai 2018, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. Le rapport complet est accessible à l'adresse Internet [www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html](http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html).

Le Comité a formulé 12 recommandations et a demandé à Metrolinx de faire un suivi d'ici septembre 2018. Metrolinx a présenté une réponse officielle au Comité le 31 août 2018. Certains points soulevés par le Comité étaient similaires aux observations de l'audit que nous avons mené en 2016 et dont nous avons effectué un suivi en 2018. L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est indiqué à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 juin 2019, et Metrolinx nous a remis une déclaration écrite selon laquelle, au 1<sup>er</sup> octobre 2019, il nous avait fourni une mise

à jour complète sur l'état des recommandations figurant dans le rapport du Comité.

## Conclusion globale

Au 30 juin 2019, toutes les mesures recommandées par le Comité avaient été pleinement mises en oeuvre.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** montre les recommandations et donne des précisions sur l'état des mesures, qui sont basées sur les réponses de Metrolinx et notre examen des renseignements communiqués.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de mai 2018 du Comité**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1	1				
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	2	2				
Recommandation 6	2	2				
Recommandation 7	1	1				
Recommandation 8	1	1				
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1	1				
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	1	1				
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandation du Comité	État détaillé
<b>Recommandation 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx communique au Comité ses plus récents résultats, y compris ceux de 2016-2017 et 2017-2018, concernant les coûts additionnels engendrés par les erreurs et les omissions des consultants en conception. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité ses plus récents résultats, y compris ceux de 2016-2017 et 2017-2018 sur les coûts additionnels engagés par Metrolinx en raison d'erreurs ou d'omissions de conception commises par les experts-conseils. Depuis la publication du <i>Rapport annuel 2016</i> de la vérificatrice générale, il y a eu deux projets avec des éléments de preuve de rendement médiocre d'experts-conseils que contestait Metrolinx, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un retard au calendrier concernant une station de transport en commun rapide par autobus, causé par le rendement de l'expert-conseil en conception. Metrolinx a réglé le différend et les sommes facturées par l'expert-conseil n'ont pas été payées.</li> <li>une incidence sur les coûts reliés à une station Go, ce qui tenait à un défaut d'exécution de l'expert-conseil en conception. Metrolinx avait entrepris un processus de recouvrement des sommes auprès de l'expert-conseil.</li> </ul>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx communique au Comité les résultats de ses évaluations et l'énoncé des leçons retenues du projet pilote de passation de marché avec la gestion du rendement des fournisseurs (GRF), projet censé être achevé en mars 2018.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a remis au Comité les résultats de son évaluation et des leçons tirées du projet pilote de passation de marché avec la gestion du rendement des fournisseurs.</p> <p>De décembre 2017 à avril 2018, Metrolinx a mené deux projets pilotes en utilisant les données sur la note d'évaluation du rendement du fournisseur (ERF). Cette note représentait 5 % du total de l'évaluation matricielle des soumissions et de l'attribution de nouveaux contrats. Pour un projet, le soumissionnaire retenu avait les meilleures capacités techniques ainsi que la note d'ERF la plus élevée; le marché lui a donc été attribué. Pour le deuxième projet pilote, l'ERF a eu une faible incidence sur le processus d'évaluation et le soumissionnaire le moins-disant a obtenu le contrat.</p> <p>Par la suite, Metrolinx a mené un examen des leçons tirées des projets pilotes. L'examen a révélé que les méthodes et procédures établies pour les appels d'offres pilotes étaient efficaces dans l'ensemble, et aucun problème majeur n'a été relevé lors du cycle d'appel d'offres et de passation de marchés pour les projets pilotes. À la lumière de l'examen des leçons tirées, Metrolinx a préparé des mises à jour de la documentation et de la formation qui ont été fournies au personnel.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx remette au Comité un résumé indiquant le nombre de manquements à la sécurité qu'elle a relevés dans ses audits effectués sur les chantiers des entrepreneurs durant l'année dernière.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a remis au Comité un résumé du nombre de manquements à la sécurité repérés dans ses audits des entrepreneurs sur les chantiers de construction entre juin 2017 et juin 2018.</p> <p>Au cours de cette période, Metrolinx a effectué 629 audits d'entrepreneurs sur les chantiers de construction de 23 projets d'immobilisations essentiels, et a recensé un total de 1 250 manquements à la sécurité que les entrepreneurs ont été tenus de corriger.</p>
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Que Metrolinx communique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une mise à jour sur ses initiatives de formation en gestion de marchés,</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>notamment sur l'élaboration de sa stratégie normalisée d'inclusion de dommages-intérêts déterminés dans ses marchés de construction.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a signalé au Comité qu'il avait organisé en mai 2018 une séance pilote de formation en gestion de marché, d'une durée de deux jours. En s'appuyant sur la réussite de ce projet pilote, un cours a été lancé en juillet 2018, qui comporte deux volets : les fondements de la gestion des marchés (donné par le tiers fournisseur) et une mise à jour sur les procédures (donnée par le personnel de Metrolinx).</p> <p>Le 30 août 2018, Metrolinx a signalé au Comité que les exigences visant les dommages-intérêts déterminés dans certaines conditions sont maintenant intégrées aux marchés de construction. Metrolinx a également signalé que la question des dommages-intérêts déterminée est abordée lors des travaux du comité d'examen des appels d'offres avant l'affichage du marché d'approvisionnement.</p>



Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Que Metrolinx fournisse au Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une liste des projets achevés au cours de l'an dernier, avec l'indication du temps qu'il a fallu pour corriger les défauts dans chaque projet; État : Pleinement mise en oeuvre.</li> <li>• lorsqu'il y a eu manquement à la norme du secteur, soit deux mois, pour la correction de toutes les défauts, une explication des raisons de ce manquement. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité une liste des 12 projets achevés entre août 2017 et juillet 2018, avec l'indication du temps qu'il a fallu pour corriger les défauts dans chaque projet.</p> <p>En ce qui concerne 6 des 12 projets achevés pour lesquels il y a eu manquement à la norme du secteur (2 mois) pour corriger toutes les défauts, Metrolinx a fourni au Comité une explication des retards. Dans la majorité des cas, les défauts portaient sur les travaux d'asphaltage et d'aménagement paysager, qui ne pouvaient être exécutés en hiver.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Que Metrolinx communique au Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une mise à jour sur sa procédure d'exécution et de clôture des marchés et sur sa procédure d'achèvement substantiel, État : Pleinement mise en oeuvre.</li> <li>• explique en quoi ces procédures l'ont aidé à fermer les projets à l'intérieur du délai de deux mois prescrit par les normes industrielles. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité une mise à jour sur sa procédure d'exécution et de clôture des marchés et sur sa procédure d'achèvement substantiel.</p> <p>Metrolinx a signalé au Comité qu'il procédait à la mise en oeuvre d'un nouvel ensemble de procédures et de méthodes ainsi que des systèmes informatiques connexes afin d'améliorer la gestion des marchés dans l'ensemble du programme d'immobilisations. Ainsi, la procédure d'exécution et de clôture des marchés a été approuvée en décembre 2016 et celle sur l'achèvement substantiel, en avril 2017. Par la suite, le 30 juin 2019 (soit pendant notre audit), Metrolinx nous a annoncé que ces deux procédures ont été mises à jour et mises en oeuvre en février 2019.</p> <p>Metrolinx a expliqué au Comité que la procédure d'achèvement substantiel prescrit l'obligation de dresser une liste des défauts, qui doit être conservée jusqu'à ce que toutes les défauts soient corrigés. Le processus d'exécution et de clôture des marchés peut ensuite être amorcé conformément à la procédure pertinente. Ces deux procédures, ainsi qu'une troisième visant les réclamations et le règlement des différends, instaure une approche normalisée et cohérente de gestion des marchés aux étapes finales des travaux prévus au contrat, notamment la période entre l'exécution substantielle et l'achèvement du marché, afin de s'assurer que les protocoles de transfert pertinents sont réalisés conformément aux exigences du marché.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Metrolinx communique au Comité les résultats d'analyse de son service d'approvisionnement concernant le type de procédure ou de clause qui sera intégrée aux marchés pour éviter la sous-traitance d'une part trop importante des travaux.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité les résultats d'analyse de son service d'approvisionnement concernant le type de procédure ou de clause qui sera intégrée aux marchés pour éviter la sous-traitance d'une part trop importante des travaux. Metrolinx a affirmé au Comité que cette analyse a mené à la formulation d'une recommandation visant à autoriser un entrepreneur principal à sous-traiter 90 % de ses travaux. En d'autres mots, au moins 10 % des travaux doivent être réalisés par l'entrepreneur principal.</p> <p>Metrolinx a mentionné au Comité qu'il discutait du seuil de 10 % avec l'Ontario Road Builders Association et l'Ontario General Contractors Association afin de recueillir la rétroaction de l'industrie sur cette recommandation. Metrolinx a également annoncé au Comité que les résultats de ces discussions mèneront à l'ajout de clauses sur les exigences minimales dans les gabarits d'appels d'offres en matière de construction dès septembre 2018.</p> <p>Par la suite, au cours de notre audit, Metrolinx nous a informés qu'au 30 juin 2019, la clause d'exigence minimale de 10 % n'avait pas été mise en oeuvre. Metrolinx nous a expliqué avoir mené de multiples séances de mobilisation avec deux principales associations de fournisseurs, soit l'Ontario Road Builders Association et l'Ontario General Contractors Association, afin de comprendre les répercussions possibles sur la chaîne d'approvisionnement de la mise en oeuvre de nouvelles limites sur le recours à des sous-traitants, comme le prévoit la recommandation. À la lumière de cette rétroaction, Metrolinx poursuit son dialogue avec l'industrie aux fins de l'élaboration de sa politique. Dès qu'une solution acceptable pour la direction et peu susceptible de nuire à la capacité de Metrolinx d'obtenir des services du marché de façon économique et efficace sera trouvée, elle sera ajoutée à la documentation du gabarit de contrats en matière de construction. Metrolinx cherche à régler cette question d'ici août 2019.</p>
<p><b>Recommandation 8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Metrolinx communique au Comité son évaluation des avantages d'instaurer un processus de présélection des sous-traitants de grande taille.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a informé le Comité qu'entre juin et juillet 2018, il avait mené une évaluation des avantages d'instaurer un processus de présélection des sous-traitants de grande taille.</p> <p>Metrolinx a découvert par cette évaluation que selon les pratiques exemplaires de l'industrie et la norme de l'industrie relative aux documents sur les marchés de construction, la sélection et le rendement des sous-traitants relèvent de l'entrepreneur général. L'entrepreneur général est le mieux placé pour gérer le risque lié à la sélection des sous-traitants avec lesquels il souhaite travailler pour assurer la réussite d'un projet. L'entrepreneur général est la seule personne-ressource avec laquelle Metrolinx collabore pour assurer la réussite du projet. Avec la présélection des sous-traitants, le risque serait transféré à Metrolinx ce qui annulerait tous les avantages potentiels. Metrolinx entend n'exiger que dans des cas très limités et pour des travaux hautement spécialisés que l'entrepreneur principal fasse appel à des sous-traitants préqualifiés et sélectionnés par lui, par exemple des entrepreneurs assurant l'entretien des voies ferrées et de la signalisation pour les corridors ferroviaires.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx communique au Comité une mise à jour de ses négociations avec le CP pour l'inclusion du droit d'auditer les factures du CP.</li> </ul> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre</b></p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité une mise à jour de ses négociations avec le Canadien Pacifique (CP) pour l'inclusion du droit d'auditer les factures du CP. Depuis 2016, Metrolinx ajoute à ses nouvelles ententes avec le CP une clause prévoyant un droit d'audit. Cette clause permet à Metrolinx d'auditer les factures du CP pendant la durée de l'entente et au cours des cinq années subséquentes. Metrolinx a indiqué au Comité qu'il avait incorporé cette clause à deux nouvelles ententes de construction conclues avec le CP, soit l'entente relative à la station de Mount Dennis, signée le 1<sup>er</sup> août 2017, et celle relative à la station de Cookville, signée le 3 avril 2018.</p>
<p><b>Recommandation 10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx communique au Comité une mise à jour de son examen et de sa renégociation du contrat-cadre de construction avec le CN.</li> </ul> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité une mise à jour de son examen et de sa renégociation du contrat-cadre de construction avec le Canadien National (CN). Le 22 mai 2018, le CN a convenu avec Metrolinx qu'il était nécessaire de modifier le contrat-cadre en vigueur et a mis sur pied un groupe de travail chargé d'examiner toute modification qu'il convient d'y apporter. L'approche actuelle consiste à modifier le contrat-cadre existant en se concentrant sur des éléments essentiels afin de mieux refléter la relation actuelle, de même que sur les pratiques exemplaire d'exécution des travaux d'infrastructure convenus sur les terrains appartenant au CN.</p> <p>Au 30 juin 2019, Metrolinx poursuivait activement la négociation avec le CN, au niveau de la haute direction, et l'on prévoit conclure ces efforts au cours du deuxième semestre de 2019. Par ailleurs, Metrolinx a recommencé à tenir des réunions commerciales mensuelles avec le CN et avec le CP au niveau des projets et des programmes; ces réunions régulières permettent de régler les interactions au niveau des projets et des programmes.</p>
<p><b>Recommandation 11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx communique au Comité une mise à jour des résultats des examens par un tiers des projets du CN et du CP</li> </ul> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a fourni au Comité une mise à jour des résultats des examens des projets du CN et du CP menés par une tierce partie de janvier 2017 à août 2018.</p> <p>Les examens ont confirmé que dans l'ensemble, les travaux menés par le CN et le CP l'ont été conformément à l'étendue des travaux et au devis. En ce qui concerne les quelques exceptions relevées, Metrolinx a signalé au Comité que les travaux non exécutés ont été portés à son crédit par le CN et le CP.</p>
<p><b>Recommandation 12</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que Metrolinx remette au Comité, une fois terminées les négociations avec le CN et le CP, son bilan annuel des coûts de fonctionnement résultant des 20 % des lignes qu'il exploite sur les réseaux du CN et du CP.</li> </ul> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le 30 août 2018, Metrolinx a annoncé au Comité qu'il poursuivait activement les négociations avec le CN et le CP et qu'il n'était donc pas en mesure de lui remettre son bilan annuel des coûts de fonctionnement résultant des 20 % des lignes qu'il exploite sur les réseaux du CN et du CP.</p> <p>Metrolinx a expliqué au Comité que la diffusion de cette information rendrait publics des renseignements confidentiels sur ses plans et stratégies de négociation, ce qui mettrait en péril sa position de négociation et ses intérêts financiers.</p> <p>Metrolinx a envoyé une lettre au Comité le 19 juin 2019. Dans cette lettre, Metrolinx faisait état de ses coûts annuels de fonctionnement résultant des 20 % des lignes qu'il exploite sur les réseaux du CN et du CP en 2017-2018 et en 2018-2019.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.04

# Comité permanent des comptes publics

Suivi du chapitre 2, Comptes publics de la province, du *Rapport annuel 2017*

Le 28 février 2018, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences publiques sur le chapitre 2, Comptes publics de la province, du *Rapport annuel 2017* du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Le Comité a déposé un rapport découlant de cette audience à l'Assemblée législative en mai 2018. La version intégrale de ce rapport est consultable à l'adresse [www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html](http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html).

Le Comité a formulé deux recommandations et a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) de lui faire rapport avant la fin de septembre 2018. L'état des mesures recommandées par le Comité est présenté à la **figure 1**. Une opinion dissidente des députés du Parti progressiste conservateur est exposée en annexe du rapport.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 4 octobre 2019, et nous avons obtenu du

Secrétariat une déclaration écrite selon laquelle il nous a fourni une mise à jour complète, le 7 novembre 2019, sur l'état des recommandations du Comité.

## Conclusion globale

Au 4 octobre 2019, 100 % des recommandations du Comité avaient été pleinement mises en oeuvre.

## État détaillé des mesures recommandées

La **figure 2** présente les recommandations et l'état détaillé des mesures prises, qui est fondé sur les réponses du Secrétariat et sur notre examen de l'information fournie.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de mai 2018 du Comité**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1	1				
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que les pratiques comptables du gouvernement et de ses organismes soient conformes aux normes comptables canadiennes pour le secteur public lorsque ces pratiques ont une incidence sur les états financiers consolidés de la province.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Lors de l'exercice 2016-2017, le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario a émis une opinion avec réserve à propos des états financiers consolidés de la province. Selon le Bureau, les états financiers consolidés de la province pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2017 donnaient une image fidèle de la situation, exception faite de deux éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement a surévalué l'actif de retraite net lié au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (RRSEFPO).</li> <li>• Le gouvernement a constaté et consolidé de façon inappropriée les actifs et passifs des comptes du marché ayant trait à des opérations entre producteurs et distributeurs d'électricité qui sont administrées par la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE).</li> </ul> <p>De plus, la province a constaté de façon inappropriée, dans ses états financiers consolidés, des actifs liés à des activités à tarifs réglementés, ce qui n'est pas permis aux termes des Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP) dans le cas des états financiers du gouvernement. Cet écart par rapport à la norme n'a pas donné lieu à la formulation d'une réserve, parce que les sommes en cause n'avaient pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés.</p> <p>Au cours de l'exercice 2017-2018, le gouvernement actuel a apporté des modifications pertinentes à l'égard de deux aspects clés des états financiers consolidés de la province afin de se conformer aux NCSP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il a constaté l'intégralité de la moins-value au titre de l'actif de retraite net lié au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario, de manière à rendre compte du fait qu'il n'était pas autorisé par la loi à effectuer des prélèvements à même cet actif en date du 31 mars 2018.</li> <li>• Il a exclu les comptes du marché de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) de la situation financière consolidée de la province en 2017-2018, et il a ajusté les soldes correspondants de 2016-2017.</li> <li>• Il a mis fin à l'utilisation inappropriée de la comptabilisation des activités à tarifs réglementés pour certains soldes comptabilisés par la SIERE liés à la réduction des tarifs d'électricité de l'Ontario.</li> </ul> <p>Par suite de ces modifications, la vérificatrice générale a émis une opinion sans réserve à propos des états financiers consolidés de la province pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2018.</p> <p>De plus, en 2018, la SIERE a nommé le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (le Bureau) à titre d'auditeur d'attestation de ses états financiers pour l'exercice s'étant terminé le 31 décembre 2018. Au cours de l'audit, la SIERE a rajusté rétroactivement ses états financiers de 2017 pour en retirer les comptes du marché et pour mettre fin à l'utilisation de la comptabilisation des activités à tarifs réglementés. Essentiellement, pour ces éléments, la SIERE est revenue aux conventions comptables appliquées dans ses états financiers audités de l'exercice s'étant terminé le 31 décembre 2015. Par suite de ces modifications, le Bureau a émis une opinion sans réserve à propos des états financiers de la SIERE pour l'exercice s'étant terminé le 31 décembre 2018.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Que le Bureau du contrôleur de la province de l'Ontario communique tous les mandats au Bureau de la vérificatrice générale lorsqu'il engage des sociétés du secteur privé pour fournir des avis sur des questions de comptabilité.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Lors des audits des états financiers consolidés de la province pour les exercices 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, le Bureau a demandé que la Division du contrôleur provincial lui fournisse des copies des marchés relatifs à des experts-conseils auxquels elle fait appel pour obtenir des conseils et des opinions comptables. La Division du contrôleur provincial a communiqué au Bureau quatre marchés relatifs à des experts-conseils dont elle avait retenu les services pour obtenir des conseils en 2016-2017, deux en 2017-2018 et un en 2018-2019. Ces experts-conseils ont fourni des conseils et une orientation en complément de l'analyse interne menée par la Division du contrôleur provincial à propos de questions comptables importantes.</p> <p>Également, le Secrétariat a accepté de demander que les experts-conseils externes auxquels il a recours pour obtenir des conseils et des opinions comptables rattachés à l'audit des comptes publics par le Bureau informent ce dernier de leur mission, ainsi que l'exige le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.</p>

# Examen de la publicité gouvernementale

Suivi du chapitre 5 du *Rapport annuel 2016* par le Comité permanent des comptes publics

Le 15 novembre 2017, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique concernant l'examen de la publicité gouvernementale que nous avons effectué en 2016. En mai 2018, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. La version intégrale du rapport peut être consultée à l'adresse : [www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html](http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html).

Le Comité n'est pas parvenu à un consensus et son rapport ne contient aucune recommandation, bien que les membres du Parti progressiste-conservateur aient préparé une opinion dissidente jointe en annexe du rapport.

Selon cette opinion dissidente, le Comité aurait dû recommander que le gouvernement « rétablisse la surveillance de la publicité gouvernementale par le vérificateur général », selon les dispositions de la *Loi de 2004 sur la publicité gouvernementale* (LPG) avant qu'une série de modifications lui soit apportée, en 2015. L'opinion dissidente indique également que le Comité aurait dû recommander de confier à la vérificatrice générale « le pouvoir d'examiner et de rejeter la publicité gouvernementale partisane pour tous les médias numériques et électroniques, y compris les médias sociaux », et d'étendre le pouvoir de la vérificatrice générale à la publicité des « sociétés d'État et organismes ».

En vertu de la LPG, notre bureau doit examiner la plupart des publicités gouvernementales avant leur utilisation pour s'assurer qu'elles ne sont pas partisans et qu'elles satisfont à d'autres critères prescrits. Chaque année, la vérificatrice générale est tenue de faire rapport sur les questions qu'elle juge appropriées concernant ses pouvoirs et fonctions en vertu de la LPG. De plus, en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, les dépenses liées aux publicités examinées aux termes de la LPG pour chaque exercice doivent être incluses dans le rapport annuel du Bureau de la vérificatrice générale.

Les modifications importantes apportées à la LPG en juin 2015 ont affaibli celle-ci en éliminant le pouvoir discrétionnaire de notre bureau, c'est-à-dire déterminer si une publicité est partisane, et en nous obligeant plutôt à appliquer une définition précise et étroite de ce qui constitue une publicité partisane. Par conséquent, notre crédibilité à titre de bureau indépendant de l'Assemblée législative risque d'être minée étant donné que nous sommes placés dans une position où nous devons approuver des publicités qui, à notre avis, visent principalement à promouvoir les intérêts partisans du gouvernement ou à reconnaître le mérite du gouvernement pour ses réalisations.

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2016 (première année durant laquelle la LPG affaiblie a été appliquée), le gouvernement a

dépensé 49,9 millions de dollars en publicité, comparativement à 30 millions l'exercice précédent. Cette année-là, notre bureau a approuvé des campagnes publicitaires dans les domaines des

pensions, de l'environnement, de l'infrastructure, de la santé et de l'éducation qui n'auraient pas été approuvées si notre examen avait été effectué en application de la version précédente de la LPG.



# Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2018

## 1.0 Résumé

Dans tous nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources, nous recommandons des mesures visant à favoriser la reddition de comptes, la transparence et la prestation de meilleurs services pour les Ontariens, et à améliorer l'efficacité et la rentabilité.

Pour que ces objectifs soient atteints, un volet important du travail de notre Bureau consiste à assurer le suivi de nos audits antérieurs afin d'évaluer les progrès réalisés à l'égard des mesures que nous avons recommandées, en mettant l'accent sur leur pleine mise en oeuvre.

Deux ans après la publication des rapports d'audit, nous effectuons un suivi de l'état des mesures prises en réponse à nos recommandations acceptées par les ministères, les sociétés de la Couronne et les organismes du secteur parapublic (collectivement, les « organismes ») lors de l'audit initial (le chapitre 1 du présent volume fait état du suivi des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2017*). Une fois le suivi de deux ans terminé, dans le cadre de nos efforts accrus pour suivre l'état de nos recommandations antérieures et appuyer une mise en oeuvre plus généralisée des mesures recommandées, nous continuons de donner suite à ces recommandations.

Cette année, nous remontons de nouveau à nos rapports annuels de 2012, 2013, 2014 et 2015, en y ajoutant le *Rapport annuel de 2016*, pour effectuer en quelque sorte un « suivi des suivis ». À la **section 4.0**,

nous rendons compte également de l'état d'avancement des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics (le Comité).

De 2012 à 2016, nous avons audité en tout 69 ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic, et nous avons recommandé 1 306 mesures. Cela représente une augmentation de 45 % du nombre total de mesures par rapport à notre examen dans notre travail de suivi élargi de 2018, qui comprenait 898 mesures. Cette année, dans le cadre de notre examen de l'état de ces mesures recommandées, nous avons constaté les faits suivants :

- **Les organismes ont surestimé leurs progrès au chapitre de la mise en oeuvre des mesures recommandées.** Nous avons constaté que sur les 260 mesures d'optimisation des ressources et les mesures recommandées par le Comité que les organismes ont autoévaluées comme étant « pleinement mise en oeuvre » cette année, notre examen a confirmé que seulement 36 % ou 93 de ces mesures recommandées ont effectivement été pleinement mises en oeuvre. Cela a entraîné une utilisation importante du temps et des ressources par notre bureau et par les organismes.
- **Le taux de mise en oeuvre des mesures recommandées que nous avons suivies l'an dernier a légèrement augmenté.** Le taux de mise en oeuvre des mesures recommandées que nous avons suivies en 2018 (à partir

de nos *rapports annuels de 2012 à 2015*) a légèrement augmenté, passant de 59 % l'an dernier à 63 %. Des 54 organismes visés par notre examen l'an dernier (53 en 2018), 18 ont maintenant pleinement mis en oeuvre 75 % ou plus de nos recommandations, ce qui représente une hausse par rapport aux 13 recommandations formulées l'an dernier. Parmi les organismes qui ont enregistré des améliorations cette année, mentionnons Metrolinx, Infrastructure Ontario et la Commission de l'énergie de l'Ontario. Le taux de mise en oeuvre des plus de 400 mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2016* qui font partie pour la première fois cette année de notre suivi élargi était de 41 %, ce qui représente une légère augmentation par rapport au taux de 36 % indiqué dans notre *Rapport annuel 2018*, lorsque nous avons effectué un suivi de ces mesures deux ans après leur publication.

- **Le taux de mise en oeuvre des ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic depuis notre audit de suivi de deux ans a continué d'augmenter.** Il est passé de 20 % à 70 % pour les mesures recommandées en 2012; de 29 % à 59 % pour les mesures recommandées en 2013; de 40 % à 70 % pour les mesures recommandées en 2014; de 36 % à 54 % pour les mesures recommandées en 2015; et de 36 % à 41 % pour les mesures recommandées en 2016.
- **La mise en oeuvre des recommandations à court terme continue de tarder.** Nous considérons les mesures recommandées comme étant à court terme si elles peuvent raisonnablement être mises en oeuvre dans un délai de deux ans. Cette année, nous continuons de noter un taux de mise en oeuvre plus faible que prévu pour les mesures recommandées considérées comme étant à court terme. Les mesures recommandées à court terme qui suivent demeurent en suspens : 25 % des mesures recommandées

en 2012 (il y a sept ans), 29 % de celles de 2013 (il y a six ans), 22 % de celles de 2014 (il y a cinq ans) 41 % de celles de 2015 (il y a quatre ans) et 52 % de celles de 2016 (il y a trois ans). À l'heure actuelle, nous nous serions attendus à ce que toutes ces mesures recommandées aient été mises en oeuvre.

- **Les mesures recommandées pour les rapports publics affichent les taux de mise en oeuvre les plus faibles.** À la suite d'un examen de toutes les mesures recommandées de 2012 à 2016, nous avons constaté que celles portant sur les rapports publics présentent le taux de mise en oeuvre le plus faible. Parmi les autres domaines où les taux de mise en oeuvre sont faibles, mentionnons l'économie/le financement ou les coûts et l'accès aux soins/services.
- **Certains organismes tardent à mettre en oeuvre les mesures que nous avons recommandées.** Nous avons constaté que plusieurs des organismes audités tardaient à mettre en oeuvre nos recommandations, comme suit :
  - Le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences (anciennement le ministère de la Formation et des Collèges et Universités) était responsable de la mise en oeuvre de 36 mesures recommandées dans le cadre de notre audit d'Emploi Ontario effectué en 2016. À l'heure actuelle, 75 % ou 27 de ces mesures recommandées demeurent en suspens.
  - Le ministère de la Santé (anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) était chargé de mettre en oeuvre 253 mesures recommandées dans 16 rapports d'audit différents qui ont été inclus dans nos rapports annuels de 2012 à 2016. À l'heure actuelle, 67 % ou 27 de ces mesures recommandées demeurent en suspens. Parmi les programmes du Ministère pour lesquels un nombre

important de mesures recommandées n'ont pas encore été mises en oeuvre, mentionnons le programme de vaccination audité en 2014, les services de logement et de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale, audités depuis 2016 et les services des hôpitaux psychiatriques spécialisés (à l'exclusion des mesures recommandées pour les hôpitaux concernés), audités en 2016.

- Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a été chargé de mettre en oeuvre 86 mesures recommandées dans cinq rapports d'audit au cours des années 2012 à 2016. À l'heure actuelle, 60 % (52) des rapports n'ont pas encore été soumis, dont la majorité se rapportent à deux rapports de 2016, les autorisations environnementales et les évaluations environnementales.
- Cybersanté Ontario était responsable de la mise en oeuvre de 15 mesures recommandées dans un rapport publié en 2015, dont 60 % ou neuf mesures demeurent en suspens.
- Le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires était responsable de la mise en oeuvre de 115 mesures recommandées dans sept rapports d'audit différents, dont 54 % ou 62 demeurent en suspens. Deux des programmes du Ministère qui comptent encore un nombre important de mesures recommandées en suspens sont le programme de justice pour la jeunesse, que nous avons audité en 2012, et le programme de protection de l'enfance, audité en 2015.
- **Certains organismes ont également tardé à mettre en oeuvre les recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics (le Comité).** Nous avons constaté que, pour certains des organismes audités, la mise en oeuvre des

recommandations du Comité était lente, c'est-à-dire :

- Le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences était chargé de mettre en oeuvre un total de 25 mesures recommandées dans le rapport de 2017 du Comité sur notre audit d'Emploi Ontario, dont 84 % n'ont pas encore été mises en oeuvre.
- Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce était chargé de mettre en oeuvre neuf mesures recommandées dans le rapport de 2017 du Comité sur notre audit de la propriété intellectuelle des universités. Au total, 78 % des mesures demeurent en suspens.
- Le ministère de la Santé était responsable de la mise en oeuvre de 84 mesures découlant de cinq rapports, dont les deux tiers n'avaient pas encore été mises en oeuvre.

## 2.0 Méthode d'évaluation de la mise en oeuvre

Nous avons recommandé un total de 1 306 mesures dans nos *rapports annuels de 2012 à 2016*. À la lumière de notre examen de cette année, nous avons convenu avec les entités auditées que 55 de ces mesures n'étaient « plus pertinentes », principalement en raison de modifications législatives aux termes desquelles les mesures en question ne relevaient plus de ces entités. Cela laisse donc 1 251 mesures recommandées.

Pour ce qui est des autres mesures recommandées, nous avons obtenu des autoévaluations des organismes sur les progrès réalisés dans leur mise en oeuvre au 31 mars 2019, ainsi que des documents à l'appui.

Notre examen se composait d'enquêtes et d'études des documents justificatifs visant à obtenir l'assurance que chaque mesure recommandée

était bel et bien pleinement mise en oeuvre. Dans certains cas, nous avons également procédé à d'autres analyses d'échantillons pour confirmer l'état des mesures recommandées.

Nous avons aussi obtenu des renseignements et des documents concernant les mesures recommandées jugées « non pertinente » et « ne sera pas mise en oeuvre », afin de déterminer le caractère raisonnable de la justification de ne pas les appliquer.

Nous avons mené nos travaux entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 août 2019, et nous avons obtenu une confirmation écrite des entités auditées qu'elles avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations formulées lors des audits initiaux.

En 2019, le gouvernement a porté le nombre de ministères de 21 à 24. Le cas échéant, nous avons apporté des révisions au regard des ministères actuels par rapport à ceux des années pertinentes afin d'assurer la concordance avec les modifications apportées par le gouvernement.

Étant donné que ce suivi ne constitue pas un audit, nous ne pouvons être absolument certains que les mesures recommandées ont été mises en oeuvre de façon efficace.

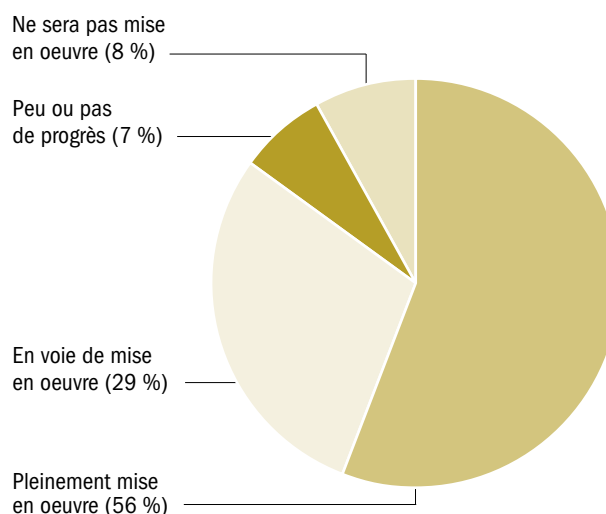
## 3.0 Constatations détaillées du suivi des recommandations des audits de l'optimisation des ressources

### 3.1 Peu d'amélioration notée dans le taux de mise en oeuvre des recommandations ayant fait l'objet d'un suivi l'an dernier

Nous avons constaté que 56 % des 1 251 mesures recommandées dont nous prévoyions la mise en oeuvre après la publication de nos rapports annuels de 2012 à 2016 avaient été intégralement mises en oeuvre, ainsi que le montre la **figure 1**. En ce qui concerne les autres mesures recommandées, 29 % étaient en voie de mise en oeuvre, 7 % avaient

**Figure 1 : État de la mise en oeuvre des mesures recommandées dans nos rapports annuels 2012 à 2016, au 31 mars 2019**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



fait peu ou pas de progrès, et 8 % des organismes avaient déterminé que les recommandations ne seraient pas mises en oeuvre (comme il est mentionné à la **section 3.7**).

L'an dernier, dans notre *Rapport annuel 2018*, nous avons indiqué que le taux de mise en oeuvre des 869 mesures recommandées qui devaient être mises en oeuvre dans nos *rapports annuels de 2012, 2013, 2014 et 2015* s'élevait à 59 %. En 2019, 63 % de ces mesures recommandées ont été pleinement mises en oeuvre.

Pour la première fois cette année, plus de 400 mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2016* ont été incluses dans notre travail de suivi élargi. À l'heure actuelle, 41 % des mesures recommandées ont été pleinement mises en oeuvre, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux 36 % que nous avons déclarés dans notre *Rapport annuel 2018* lorsque nous avons effectué un suivi de ces mesures deux ans après leur publication.

Notre examen de cette année a révélé des améliorations des taux de mise en oeuvre pour certains organismes que nous avons initialement audités de 2012 à 2015, lorsque nous avons

comparé les résultats de l'année en cours à ceux de l'année précédente, comme le montre l'**annexe 1**. Des 54 organismes (53 en 2018) visés par des mesures recommandées dans nos *rapports annuels de 2012 à 2015*, 18 avaient maintenant pleinement mis en oeuvre 75 % ou plus de nos recommandations, ce qui représente une augmentation par rapport aux 13 organismes mentionnés l'an dernier. Parmi les organismes qui ont enregistré des améliorations cette année, mentionnons Metrolinx, Infrastructure Ontario et la Commission de l'énergie de l'Ontario.

La **figure 2** présente une ventilation détaillée de l'état des mesures recommandées dans nos *rapports annuels 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016*.

La **figure 3** fait état des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des mesures recommandées dans chaque *rapport annuel 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016*, à commencer par le suivi initial de deux ans et en 2017, 2018 2019, après que nous ayons commencé à faire le suivi des taux de mise en oeuvre au-delà du suivi initial. Le taux de mise en oeuvre des ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic à compter de notre audit de suivi de deux ans a poursuivi sa tendance à la hausse, passant de 20 % à 70 % pour les mesures recommandées en 2012; de 29 % à 59 % pour les mesures recommandées en 2013; de 40 % à 70 % pour les mesures recommandées en 2014; de 36 % à 54 % pour les mesures recommandées en 2015; et de 36 % à 41 % pour les mesures recommandées en 2016.

### 3.2 Répercussions positives pour les Ontariens à la suite des recommandations mises en oeuvre

Bon nombre des mesures recommandées dans nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources de 2012 à 2016 qui ont été pleinement mises en oeuvre ont permis de repérer des secteurs où la prestation des services peut être améliorée et de les rendre plus efficaces ou conviviaux pour les bénéficiaires des services, ou encore où l'argent peut être

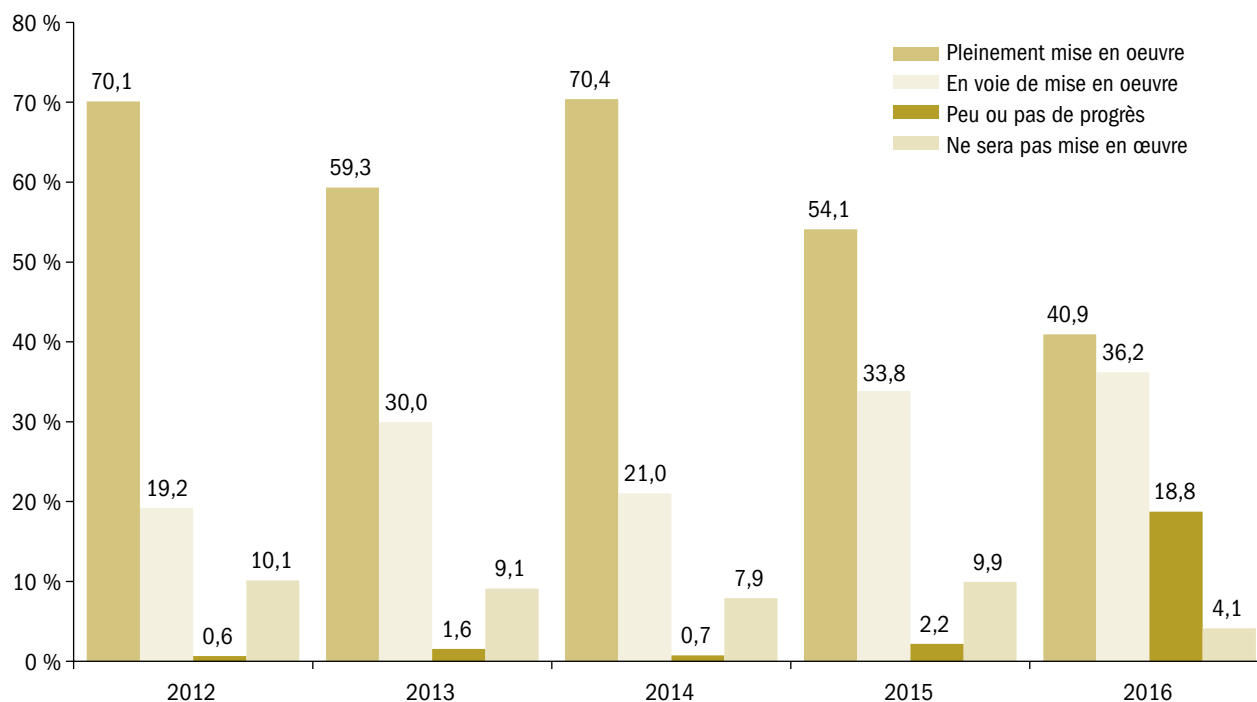
dépensé de façon plus économique ou efficiente, optimisant ainsi les fonds publics.

Voici quelques exemples de mesures mises en oeuvre :

- Les hôpitaux psychiatriques ont mis en oeuvre des programmes et des activités améliorés pour faciliter le traitement des patients et encourager ceux-ci à participer à ces programmes et activités.
- Le ministère de l'Éducation recense maintenant les exploitants de garderies titulaires d'un permis qui présentent un risque élevé et il inspecte plus souvent ces établissements pour que les enfants de l'Ontario reçoivent des services dans un environnement sain et sécuritaire.
- Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a mis en oeuvre une politique claire sur les pénalités progressives et un processus pour traiter avec les récidivistes qui ne se conforment pas aux exigences en matière d'émissions, ce qui améliorera la qualité de l'air pour les Ontariens.
- ServiceOntario recueille maintenant des données sur les services à la clientèle et produit des rapports sur les temps d'attente aux heures de pointe dans les centres de services en personne qu'il administre et dans les centres administrés par des exploitants du secteur privé afin d'améliorer le service à la clientèle.
- Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines applique un processus axé sur le risque pour surveiller et inspecter régulièrement les mines abandonnées précédemment inspectées afin de confirmer que l'état des sites ne pose pas de risque pour la santé des Ontariens ou l'environnement.

**Figure 2 : État de la mise en oeuvre des mesures recommandées dans nos *rapports annuels* 2012 à 2016, au 31 mars 2019**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



**Figure 3 : Progrès en vue de la pleine mise en oeuvre des mesures recommandées dans nos *rapports annuels* 2012 à 2016**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Année du rapport annuel	Nombre	Taux de mise en oeuvre (%)			
		Au moment du suivi après deux ans	2017 Suivi continu	2018 Suivi continu	2019 Suivi continu
2012	170	20	51	62	70
2013	158	29	48	57	59
2014	294	40	48	66	70
2015	380	36	s.o.*	52	54
2016	419	36	s.o.*	s.o.*	41

\* Les mesures recommandées dans les Rapport annuel 2015 et 2016 n'ont pas fait l'objet du suivi élargi au cours des années mentionnées.

### 3.3 Des recommandations portant sur les domaines d'importance pour les Ontariens n'ont pas été mises en oeuvre

Nous demeurons préoccupés par environ le tiers des mesures recommandées il y a cinq ans ou plus qui n'ont pas encore été mises en oeuvre. Cela

représente 30 % des 170 mesures recommandées en 2012, 41 % des 158 mesures recommandées en 2013 et 30 % des 294 mesures recommandées en 2014.

Bon nombre des mesures recommandées dans nos *rapports annuels* de 2012 à 2016 qui ne sont toujours pas mises en oeuvre portent sur des sujets importants pour les Ontariens, comme les services sociaux, les soins de santé et la protection

**Figure 4 : Mesures recommandées à court terme<sup>1</sup> en suspens**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Année du rapport annuel	Nombre	% en suspens 2017	% en suspens 2018	% en suspens 2019
2012	60	47	36	25
2013	74	38	31	29
2014	215	39	25	22
2015	201	s.o. <sup>2</sup>	44	41
2016	303	s.o. <sup>2</sup>	s.o. <sup>2</sup>	52

1. Les mesures recommandées à court terme sont celles qui peuvent être raisonnablement mises en oeuvre dans un délai de deux ans.
2. Les mesures recommandées dans nos rapports annuels 2015 et 2016 n'ont pas fait l'objet du suivi élargi au cours des années mentionnées.

de l'enfance. Voici des exemples de mesures recommandées dans ces domaines et qui sont mentionnées dans les rapports d'audit suivants :

- Violence faite aux femmes (2013) – il a été recommandé que le Ministère examine la possibilité de mettre en oeuvre un système pour déterminer si les femmes aiguillées ailleurs par un organisme en raison de problèmes de capacité reçoivent réellement les services dont elles ont besoin.
- Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance (2015) – il a été recommandé aux sociétés d'aide à l'enfance de veiller à ce que toutes les exigences législatives, réglementaires et de programme liées à la vérification des antécédents en matière de protection de l'enfance soient respectées pour toutes les personnes qui interviennent auprès de l'enfant lorsque des préoccupations en matière de protection de l'enfance sont signalées.
- Services des hôpitaux psychiatriques spécialisés (2016) – il a été recommandé que le Ministère détermine le nombre de lits psychiatriques de longue durée nécessaires dans chaque région de la province pour répondre aux besoins en santé mentale de la population ontarienne.

### 3.4 La mise en oeuvre des recommandations à court terme prend plus de temps que prévu

Aux fins d'analyse, nous avons classé les mesures recommandées en suspens, en fonction de délais de mise en oeuvre que nous estimions raisonnables pour les ministères, les sociétés de la Couronne et les organismes du secteur parapublic, soit respectivement deux ans (à court terme) ou cinq ans (à long terme).

La **figure 4** indique le nombre de mesures à court terme recommandées dans nos *rapports annuels de 2012 à 2016*, ainsi que le pourcentage de mesures qui étaient encore en suspens en 2017, 2018 et 2019.

Bien que le nombre de mesures recommandées à court terme encore en suspens ait diminué par rapport à l'an dernier, il demeure que cette situation persistait pour 25 % des 60 mesures recommandées en 2012, 29 % des 74 mesures de 2013, 22 % des 215 mesures de 2014, 41 % des 201 mesures de 2015 et 52 % des 303 mesures de 2016. Nous nous serions attendus à ce que toutes les mesures recommandées à court terme dans nos rapports annuels 2012 à 2016 soient maintenant mises en oeuvre.




### 3.5 Certains organismes affichent de faibles taux de mise en oeuvre

La **figure 5** montre les taux de mise en oeuvre pour les 69 ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic que nous avons audités de 2012 à 2016. De ces entités, 45 avaient

**Figure 5 : Pourcentage de mesures recommandées dans nos rapports annuels 2012 à 2016 pleinement mises en oeuvre, en mars 2019**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario




Figure 5a : Organismes ayant plus de 30 mesures recommandées	Taux de mise en oeuvre (%)
Hôpitaux psychiatriques (4) <sup>1</sup>	94
Secrétariat du Conseil du Trésor	80
Hôpitaux (7) <sup>2</sup>	76
Metrolinx	73
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	72
Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines	71
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	68
Ministère de l'Éducation	67
Ministère du Solliciteur général <sup>3</sup>	62
Conseils scolaires (6) <sup>4</sup>	59
Réseaux locaux d'intégration des services de santé (4) <sup>5</sup>	58
Centres de services de santé mentale aux enfants et aux jeunes (4) <sup>6</sup>	57
Universités (5) <sup>7</sup>	57
Ministère des Soins de longue durée <sup>8</sup>	49
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires.	46
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	40
Sociétés d'aide à l'enfance (7) <sup>9</sup>	35
Ministère de la Santé <sup>8</sup>	33
Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences <sup>10</sup>	25

	Taux de mise en oeuvre de 75 % ou plus
	Taux de mise en oeuvre entre 50 % et 74 %
	Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

- Hôpitaux psychiatriques : Centre de toxicomanie et de santé mentale, 100 %; Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores, 100 %; Services de santé Royal Ottawa, 100 %; Centre de soins de santé mentale Waypoint, 79 %.
  - Hôpitaux : Rouge Valley Health Partners (Lakeridge Health, 100 % et Hôpital de Scarborough, 100 %), Hamilton Health Sciences, 79 %, Hôpital régional de Windsor, 75 %, Trillium Health Partners, 70 %, Providence Healthcare, 64 %, L'Hôpital d'Ottawa, 62 %.
  - Anciennement le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.
  - Conseils scolaires : Algoma, 100 %; Lakehead, 89 %; Hamilton-Wentworth, 70 %; York Catholic, 50 %; Kawartha Pine Ridge, 38 %; Trillium Lakelands, 10 %.
- Le taux de mise en oeuvre pour les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) comprend des recommandations émanant des centres d'accès aux soins communautaires, qui font maintenant partie des RLISS. Les recommandations visant ces réseaux ont été formulées dans les quatre rapports d'audit subséquents, et les taux de mise en oeuvre sont les suivants :
- Services communs pour la santé Ontario a coordonné les réponses aux rapports suivants :
    - Services des hôpitaux psychiatriques spécialisés 14 %
    - RLISS – Réseaux locaux d'intégration des services de santé 56 %
    - Centres d'accès aux soins communautaires – Programme de soins à domicile : 56 %
  - Processus de placement en foyer de soins de longue durée – réponses individuelles reçues de :
    - Centre-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Nord-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Waterloo Wellington : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
- Centres de services de santé mentale aux enfants et aux jeunes : Centre pour enfants de Thunder Bay, 71 %; Centres de traitement Youthdale, 71 %; Services d'aide aux enfants et aux familles Kinark, 57 %; Services à l'enfance Vanier, 29 %.
  - Universités, par rapport :
    - Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle : Universités : Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 75 %; Université Brock, 43 %; Université de Toronto, 33 %.
    - Propriété intellectuelle des universités : Université McMaster, 71 %; Université de Toronto, 61 %; Université de Waterloo, 50 %.
  - Anciennement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée :
  - Sociétés d'aide à l'enfance : Districts de Sudbury et de Manitoulin, 57 %; Family and Children's Services of the Waterloo Region, 57 %; Family and Children's Services of Frontenac, Lennox and Addington, 29 %; Hamilton, 29 %; Simcoe Muskoka Family Connexions, 29 %; Toronto, 29 %; Durham, 14 %.
  - Antérieurement intégré au ministère de la Formation et des Collèges et Universités.






Figure 5b : Organismes ayant de 11 à 30 mesures recommandées	Taux de mise en oeuvre (%)
Ontario Power Generation	100
Infrastructure Ontario	93
Autorité ontarienne de réglementation des services financiers <sup>1</sup>	88
Ministère des Finances	82
Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario	75
Commission de l'énergie de l'Ontario	64
Consortiums de transport (3) <sup>2</sup>	59
Ministère des Transports	50
Programme de cybersanté de l'Ontario	40

	Taux de mise en oeuvre de 75 % ou plus
	Taux de mise en oeuvre entre 50 % et 74 %
	Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

1. Anciennement la Commission des services financiers de l'Ontario.
2. Taux de mise en oeuvre d'organismes distincts du secteur parapublic :
  - Consortiums de transport : Sudbury, 100 %; Peel, 44 %; Toronto, 33 %.

Figure 5c : Organismes ayant d'une à 10 mesures recommandées	Taux de mise en oeuvre (%)
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	100
Ministère des Collèges et universités*	100
Condition féminine <sup>2</sup>	100
Ministère du Procureur général	70
Action Cancer Ontario	67
Commission ontarienne des libérations conditionnelles	67
Ministère des Richesses naturelles et des Forêts	44
Ministère de l'Infrastructure	20
Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance	0

	Taux de mise en oeuvre de 75 % ou plus
	Taux de mise en oeuvre entre 50 % et 74 %
	Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

\* Antérieurement intégré au ministère de la Formation et des Collèges et Universités

pleinement mis en oeuvre moins de 75 % des mesures que nous avons recommandées, et cinq d'entre elles en avaient mis en oeuvre moins de 25 %.

Dans quelques cas, les mesures recommandées demeuraient en suspens en raison des changements apportés par le Ministère aux orientations stratégiques et aux stratégies à long terme des programmes, ou de la transformation du système qui a entraîné la création de nouveaux organismes ou la modification des rôles et responsabilités. Dans

les cas où la politique définitive sur les programmes ou les changements n'étaient pas encore achevés, les programmes de certains ministères ne disposaient pas de renseignements suffisants pour faire des progrès vers la mise en oeuvre des mesures recommandées en suspens ou pour savoir si les mesures recommandées seraient mises en oeuvre. Voici quelques exemples de programmes touchés :

- CASC - Centres d'accès aux soins communautaires - Programme de soins à

domicile (2015), qui relèvent maintenant des réseaux locaux d'intégration des services de santé, où le Ministère a fait l'objet d'importants changements dans le cadre de la transformation générale du système de santé du gouvernement, y compris la création d'un nouvel organisme de santé de l'Ontario, qui aurait une incidence sur ce programme.

- Services et soutiens aux enfants autistes (2013), où des changements ont été proposés à l'orientation du programme, mais qui ne sont pas encore achevés.
- Services de logement et de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale (en milieu communautaire) (2016), dans le cadre desquels le Ministère attendait l'approbation finale d'une stratégie pluriannuelle en santé mentale et toxicomanie qui comprendra des logements avec services de soutien.

La majorité des mesures recommandées en suspens dans le reste de nos rapports d'audit n'étaient pas visées par ces changements et, dans certains organismes, la mise en oeuvre progressait lentement, surtout dans les organismes suivants dont les taux de mise en oeuvre sont faibles :

### Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences

Le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences était responsable de la mise en oeuvre de 36 mesures recommandées dans un rapport d'audit sur Emploi Ontario, préparé en 2016. À l'heure actuelle, 75 % ou 27 de ces mesures demeurent en suspens.

Bon nombre de ces mesures recommandées portaient sur des aspects tels l'efficacité ou la rentabilité, l'économie, le financement ou les coûts. Par exemple, une mesure recommandait que le Ministère examine les cas où les résultats du programme n'atteignaient pas les objectifs et qu'il applique des correctifs.

### Ministère de la Santé (qui faisait auparavant partie du ministère de la Santé et des Soins de longue durée)

Nous avons recommandé 253 mesures au ministère de la Santé dans 16 audits exécutés entre 2012 et 2016. À l'heure actuelle, 67 % ou 170 de ces mesures demeurent en suspens, dont les suivantes :

- Vaccination - sur les 25 mesures que nous avons recommandées lors de notre audit de 2014, 76 % des mesures (19) étaient encore en suspens. Bon nombre de ces mesures portaient sur des domaines tels l'éducation et la promotion, de même que la surveillance et la supervision du Ministère. Par exemple, l'une de ces mesures recommandait que dans le cas des enfants fréquentant la garderie, le Ministère examine les façons possibles de faire en sorte que les parents qui ne font pas vacciner leurs enfants pour des raisons non médicales soient sensibilisés aux risques et aux avantages de la vaccination, par exemple en exigeant une déclaration signée par un médecin.
- Soins palliatifs - parmi les 21 mesures que nous avons recommandées en 2014, 71 %, ou 15 sont demeurées en suspens. Bon nombre des mesures en suspens ont trait aux soins prodigués aux patients. Par exemple, une mesure recommandée exigeait que le Ministère collabore avec d'autres fournisseurs de services pour élaborer des solutions de rechange novatrices pour la prestation de soins infirmiers aux patients à domicile, tandis qu'une autre mesure recommandait que les maisons de soins palliatifs augmentent leur taux d'occupation afin de servir un plus grand nombre de patients.
- Services des hôpitaux psychiatriques spécialisés - audités en 2016, 90 % ou 18 mesures que nous avons adressées au Ministère étaient encore en suspens sur un total de 20 (à l'exclusion des mesures recommandées visant les hôpitaux en question). Bon nombre d'entre elles portaient

sur des questions comme l'accès aux soins et aux services, l'efficacité ou la rentabilité et la gouvernance. Une mesure recommandait que le Ministère élabore une stratégie globale pour réduire les longs temps d'attente.

### Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs

Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devait mettre en oeuvre 86 mesures recommandées dans cinq rapports d'audit au cours des années 2012 à 2016, dont 60 %, ou 52, demeurent en suspens dans quatre des rapports. La majorité des mesures en suspens avaient trait aux rapports d'audit suivants :

- Autorisations environnementales - mesure auditée en 2016; 73 % ou 22 mesures en suspens sur un total de 30 recommandées. Bon nombre de ces mesures portaient sur des aspects telles l'efficacité ou la rentabilité, ainsi que la surveillance et la supervision. Par exemple, une mesure recommandée exigeait que le Ministère recueille et consigne des données dans son système d'information à l'appui de l'identification des émetteurs à risque élevé.
- Autorisations environnementales - mesure auditée en 2016; 81 % ou 17 mesures en suspens sur un total de 21 recommandées. Bon nombre de ces mesures portaient sur des aspects telles l'efficacité ou la rentabilité, ainsi que gouvernance. Par exemple, une mesure recommandait que le Ministère examine et passe en revue ses critères pour déterminer s'il y a lieu d'exiger une évaluation environnementale poussée, ou si une version simplifiée suffirait, pour s'assurer que l'étendue de l'information fournie dans l'évaluation est proportionnelle au risque et à l'impact potentiel du projet.

### Cybersanté Ontario

Cybersanté Ontario est responsable de la mise en oeuvre de 15 mesures recommandées dans un

rapport publié en 2015, dont 60 % ou neuf mesures demeurent en suspens. Bon nombre de ces mesures recommandées portaient sur des aspects telles l'efficacité et la rentabilité.

Par exemple, une mesure recommandait que Cybersanté Ontario collabore avec le ministère de la Santé pour aider à déterminer les renseignements devant être téléchargés dans le Système d'information de laboratoire par les organismes de soins de santé et les professionnels de la santé. Une autre mesure recommandait que Cybersanté Ontario collabore avec le ministère de la Santé pour exiger que tous les établissements de santé autonomes sur le plan de l'exploitation téléversent des images et des rapports diagnostiques dans le référentiel.

### Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires

Nous avons recommandé 115 mesures au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires à la suite de sept audits menés de 2012 à 2016. À l'heure actuelle, 54 % ou 62 de ces mesures demeurent en suspens. Les vérifications qui comptent le plus grand nombre de mesures recommandées en suspens sont le Programme des services de justice pour la jeunesse dans notre *Rapport annuel 2012* dont 74 % ou 14 mesures sur 19 sont encore en suspens; et l'audit des services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle dans notre *Rapport annuel 2014*, dont 44 % ou 14 mesures sur 32 sont encore en suspens.

Certaines des mesures recommandées en suspens portent sur l'accès aux soins ou aux services et la qualité de ceux-ci. Par exemple, une mesure dans notre rapport sur les services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle recommandait au Ministère d'évaluer rapidement les besoins de toutes les personnes admissibles en attente de services en établissement, tandis que le rapport sur le Programme des services de justice pour la jeunesse exige que le Ministère élargisse la mesure de la récidive pour mieux évaluer les services, programmes et organismes de

prestation qui semblent les plus efficaces au fil du temps.

### Ministère des Soins de longue durée (qui faisait auparavant partie du ministère de la Santé et des Soins de longue durée)

Nous avons effectué deux audits au sein du ministère des Soins de longue durée entre 2012 et 2016 et nous avons recommandé un total de 35 mesures, dont 51 % ou 18 n'avaient pas été mises en oeuvre.

La plupart des mesures recommandées en suspens se rapportent au rapport d'audit sur l'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée, dans lequel 57 % ou 17 des 30 mesures que nous avons recommandées en 2015 étaient toujours en suspens. Bon nombre de ces mesures en suspens se rapportent à la surveillance ou à la supervision, ainsi qu'à l'efficacité ou à la rentabilité. Par exemple, une mesure recommandée exigeait que le Ministère suive et surveille régulièrement les inspections de suivi pour veiller à ce qu'elles soient exécutées dans le délai cible. Le Ministère devait également recenser les indicateurs de rendement clés, établir des cibles raisonnables pour chacun d'eux et examiner toutes les cibles à intervalles réguliers pour s'assurer de leur pertinence;

### 3.6 Faibles taux de mise en oeuvre des recommandations relatives aux rapports publics, à l'économie, au financement ou aux coûts et à l'accès aux soins et aux services

Nous avons classé les mesures que nous avons recommandées de 2012 à 2016 en catégories correspondant aux enjeux qui s'y rattachent, comme l'indique la **figure 6**.

Les catégories présentant les taux de mise en oeuvre les plus faibles portent sur les rapports publics, l'économie/le financement ou les coûts et l'accès aux soins/services. Les catégories ayant les taux de mise en oeuvre les plus élevés sont celles des communications, des contrôles internes,

des ressources humaines, de la technologie de l'information et de la conformité.

À la lumière de ces résultats, il demeure possible de réaliser des économies et d'améliorer la prestation des services et l'accès aux soins et aux services afin d'optimiser les ressources.

### 3.7 Certaines recommandations ne seront pas mises en oeuvre

Parmi les 1 251 mesures recommandées entre 2012 et 2016 que nous nous attendions à mettre en oeuvre, 95 (dont 68 notées l'an dernier) ne seront pas mises en oeuvre par les organismes visés.

Les 27 autres mesures recommandées qui ne seront pas mises en oeuvre cette année sont présentées à l'**annexe 2**, ainsi que les raisons pour lesquelles elles ne le seront pas. Nous demeurons d'avis que ces mesures devraient être mises en oeuvre. Dans l'ensemble, 35 % de ces mesures recommandaient une meilleure application de la loi ou traitaient de l'efficacité ou de la rentabilité des programmes ou des services.

### 4.0 Observations détaillées sur le suivi des recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics de 2015 au début de 2018

Depuis 2015, notre Bureau aide le Comité permanent des comptes publics (le Comité) à faire le suivi de l'état d'avancement des mesures qu'il recommande aux organismes. Le Comité a recommandé 352 mesures de mars 2015 à mars 2018; nous avons commencé à faire le suivi de ces mesures dans nos *rapports annuels de 2015, 2016, 2017 et 2018*. Ces mesures recommandées concernaient 29 ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic, qui ont fait l'objet des 24 rapports du Comité énumérés à l'**annexe 3**.

**Figure 6 : Taux de mise en oeuvre par catégorie\* de mesures recommandées dans nos rapports annuels 2012 à 2016, au 31 mars 2019**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Catégorie	Nombre de mesures recommandées (A)	Nombre de mesures pleinement mises en oeuvre (B)	(B/A) (%) Communication
Communication	3	3	100
Contrôles internes	30	26	87
Ressources humaines	18	13	72
Technologie de l'information	49	35	71
Conformité	98	68	69
Surveillance et/ou supervision	176	118	67
Qualité des soins ou des services	63	41	65
Collecte/Analyse de données	48	28	58
Efficience	44	25	57
Éducation/Promotion	43	24	56
Efficacité ou rentabilité	290	146	50
Gouvernance	120	58	48
Application de la loi	43	20	47
Accès aux soins/services	69	32	46
Économie/financement et coûts	135	61	45
Rapports publics	22	6	27

\* Les mesures recommandées ont été attribuées à une catégorie principale, mais plus d'une catégorie peut s'appliquer.

D'après l'examen que nous avons effectué cette année, nous avons convenu avec les entités auditées que 10 de ces mesures n'étaient « plus pertinentes », principalement en raison de modifications apportées aux lois ou politiques aux termes desquelles les mesures en question ne relevaient plus de ces entités. Nous avons donc effectué un suivi de 342 mesures recommandées.

Les organismes audités ont pleinement mis en oeuvre 59 % des mesures recommandées par le Comité et dont nous anticipions l'application. Parmi les autres mesures, 25 % sont en voie d'être mises en oeuvre et 10 % faisaient l'objet de peu ou pas de progrès, et 6 % des organismes ont déterminé que les recommandations ne seraient pas mises en oeuvre (comme il est indiqué à la **section 4.4**).

La **figure 7** présente l'état général des mesures recommandées par le Comité de mars 2015 à mars 2018. La **figure 8** présente une ventilation de l'état mesures recommandées de mars 2015 à

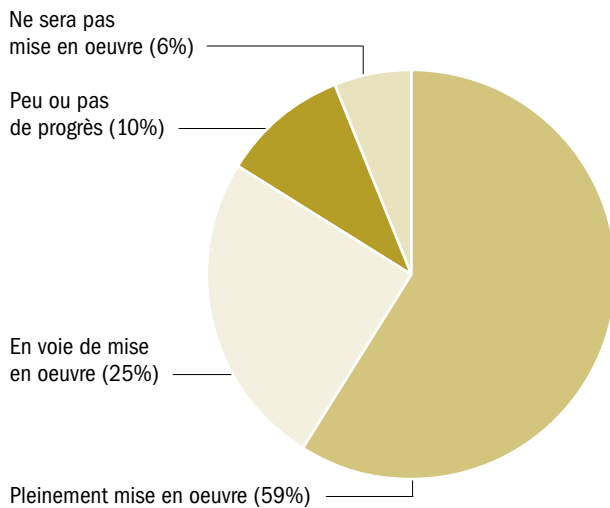
mars 2018, selon l'année où elles ont fait l'objet d'un premier suivi. Les taux de mise en oeuvre suivants sont indiqués par année : pour 2015, le taux était de 80 %; pour 2016, 88 %; pour 2017, 56 %, et pour 2018, 43 %.

#### 4.1 Faible amélioration notée dans le taux de mise en oeuvre des recommandations du Comité et ayant fait l'objet d'un suivi l'année dernière

L'an dernier, dans notre *Rapport annuel 2018*, nous avons indiqué que le taux de mise en oeuvre des 180 mesures recommandées par le Comité de mars 2015 à mars 2017 et dont nous anticipions la mise en oeuvre était de 65 %. En 2019, 73 % de ces mesures recommandées ont été pleinement mises en oeuvre. De plus, 43 % des 162 mesures recommandées par le Comité entre avril 2017

### Figure 7 : État de la mise en oeuvre des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics de mars 2015 à mars 2018, au 31 mars 2019

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



et mars 2018, comprises dans nos travaux de suivi pour la première fois cette année, ont été pleinement mises en oeuvre.

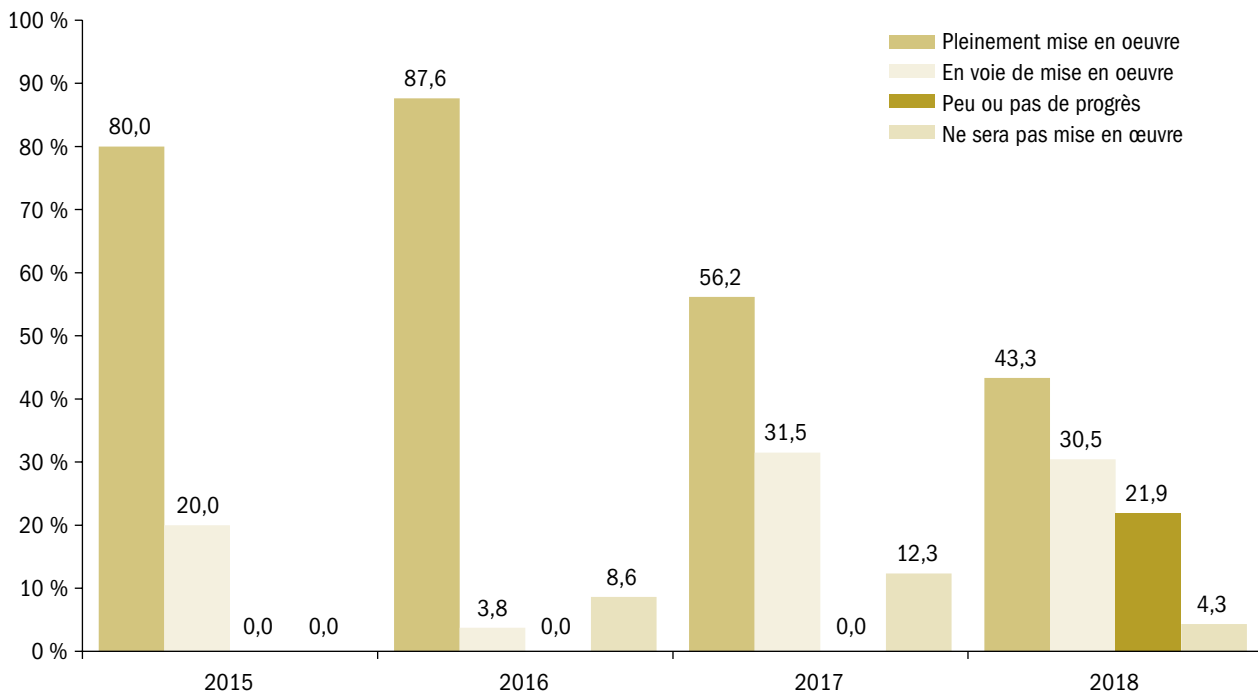
Nous avons également relevé certaines améliorations des taux de mise en oeuvre pour cinq des organisations, qui ont fait l'objet d'un suivi l'an dernier, comme le montre la **figure 9**. De plus, six organismes avaient pleinement mis en oeuvre toutes les recommandations du Comité, dont deux autres organismes cette année : Condition féminine et Infrastructure Ontario.

## 4.2 Certains organismes affichent un meilleur bilan que d'autres dans la mise en oeuvre des recommandations du Comité

La **figure 10** montre que parmi les 29 organismes auprès desquels nous avons effectué un suivi cette

### Figure 8 : État de la mise en oeuvre des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics, selon l'année du rapport annuel

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



Remarque : Les mesures recommandées sont groupées selon l'année où elles ont figuré dans notre rapport annuel.

**Figure 9 : Augmentation du taux de mise en oeuvre de 2018 à 2019 pour les mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics entre mars 2015 et avril 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Organisation	Taux de mise en oeuvre, 2019 (%)	Taux de mise en oeuvre, 2018 (%)	Augmentation entre 2018 et 2019 (%)
Condition féminine	100	0	100
Metrolinx	67	43	24
Infrastructure Ontario	100	80	20
Ministère de la Santé <sup>1</sup>	52	41	11
Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines	81	78	3
Ministère des Collèges et Universités <sup>2</sup>	100	100	0
Ministère de l'Infrastructure	100	100	0
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	100	100	0
Ontario Power Generation	100	100	0
Secrétariat du Conseil du Trésor	92	92	0
Action Cancer Ontario	90	90	0
Autorité ontarienne de réglementation des services financiers <sup>3</sup>	87	87	0
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires	55	55	0
Ministère de l'Éducation	47	47	0
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	43	43	0
Réseaux locaux d'intégration des services de santé	40	40	0
Universités (3) <sup>4</sup>	33	33	0

1. Anciennement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

2. Anciennement le Ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

3. Anciennement la Commission des services financiers de l'Ontario.

4. Taux de mise en oeuvre dans les universités : Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 50 %; Université de Toronto, 25 %; Université Brock, 25 %

année et qui ont fait l'objet des rapports du Comité déposés entre mars 2015 et mars 2018, 15 avaient pleinement mis en oeuvre au moins 75 % des mesures recommandées par le Comité, ce qui représente une augmentation par rapport à neuf en 2018.

Neuf organismes ont pleinement mis en oeuvre toutes les mesures recommandées par le Comité : le Ministère des Collèges et Universités (anciennement le ministère de la Formation et des Collèges et Universités), le ministère de l'Infrastructure, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, Infrastructure Ontario, Ontario Power Generation, Condition féminine, Rouge Valley Health Partners (Hôpital de Scarborough et le Centre de santé Lakeridge) et l'Université McMaster.

### 4.3 Certains organismes affichent de faibles taux de mise en oeuvre

Certains organismes ont tardé à mettre en oeuvre les mesures recommandées dans les rapports d'audit applicables. La **figure 10** montre que 14 organismes ont mis en oeuvre moins de 75 % des mesures recommandées par le Comité, y compris deux organismes qui en ont mis en oeuvre moins de 25 %. Plus précisément, les organismes affichant de faibles taux de mise en oeuvre comprennent :

- Le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences devait mettre en oeuvre 25 mesures recommandées par le Comité dans un rapport qu'il a publié en 2017 sur notre audit d'Emploi Ontario.

**Figure 10 : Pourcentage de pleine mise en oeuvre des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics entre mars 2015 et mars 2018, au 31 mars 2019**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Organisation	Nombre de mesures recommandées (A)	Nombre de mesures pleinement mises en oeuvre (B)	Taux de mise en oeuvre (B/A) (%)
Ministère des Collèges et Universités <sup>1</sup>	2	2	100
Ministère de l'Infrastructure	2	2	100
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	4	4	100
Infrastructure Ontario	10	10	100
Ontario Power Generation	17	17	100
Condition féminine	3	3	100
Action Cancer Ontario	10	9	90
Secrétariat du Conseil du Trésor	19	17	89
Autorité ontarienne de réglementation des services financiers <sup>2</sup>	15	13	87
Hôpitaux (4) <sup>3</sup>	63	52	83
Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines	16	13	81
Ministère des Transports	17	13	76
Metrolinx	21	14	67
Universités (5) <sup>3</sup>	24	14	58
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires	11	6	55
Ministère des Soins de longue durée <sup>4</sup>	25	12	48
Ministère de l'Éducation	15	7	47
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	7	3	43
Réseaux locaux d'intégration des services de santé	5	2	40
Ministère de la Santé <sup>4</sup>	84	28	33
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	9	2	22
Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences <sup>1</sup>	25	4	16

Taux de mise en oeuvre d'au moins 75 %

Taux de mise en oeuvre de 50 % à 74 %

Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

1. Antérieurement intégré au ministère de la Formation et des Collèges et Universités

2. Anciennement la Commission des services financiers de l'Ontario

3. Taux de mise en oeuvre d'entités distinctes du secteur parapublic :

- Hôpitaux : Rouge Valley Health Partners (Lakeridge Health, 100 % et Hôpital de Scarborough, 100 %), Hôpital régional de Windsor, 76 %, Trillium Health Partners, 71 %
- Universités, par rapport :
  - Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle : Universités : Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 50 %; Université Brock, 25 %; Université de Toronto, 25 %
  - Propriété intellectuelle des universités : Université de Toronto; 100 %, Université McMaster, 100 %, Université de Waterloo 50 %

4. Antérieurement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.



À l'heure actuelle, 84 % des 25 mesures recommandées demeurent en suspens. Les mesures requises portent sur des domaines comme l'efficacité ou la rentabilité, l'économie/le financement ou les coûts, et la surveillance ou la supervision.

- Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce devait mettre en oeuvre neuf mesures recommandées dans le rapport 2017 du Comité sur notre audit de la propriété intellectuelle des universités. Au total, 78 % des mesures demeurent en suspens.
- Le ministère de la Santé (qui faisait auparavant partie du ministère de la Santé et des Soins de longue durée) devait mettre en oeuvre 84 mesures recommandées par le Comité dans cinq rapports. Les deux tiers des mesures recommandées n'avaient toujours pas été mises en oeuvre au moment de notre suivi. Le rapport sur la santé mentale des enfants et des jeunes publié par le Comité en 2017 compte le nombre le plus élevé de mesures recommandées (27), toutes en suspens. Les mesures requises portaient sur des aspects telles l'efficacité ou la rentabilité, ainsi que la surveillance et la supervision.

#### 4.4 Certaines recommandations du Comité ne seront pas mises en oeuvre

Sur les 342 mesures recommandées par le Comité, 21 (dont 10 l'an dernier) ne seront pas mises en oeuvre. Les 11 autres mesures recommandées par les organismes qui ne seront pas mises en oeuvre cette année sont présentées à l'**annexe 4**, ainsi que les raisons pour lesquelles elles ne le seront pas.

Nous demeurons d'avis que ces mesures devraient être mises en oeuvre. Au total, 36 % de ces mesures exigent que les organismes évaluent le financement ou les coûts de leurs programmes.

## 5.0 Les organismes ont surestimé leurs progrès au chapitre de la mise en oeuvre des recommandations

Notre travail de suivi élargi repose initialement sur l'information fournie par les organismes à titre d'« auto-évaluation » de leurs progrès au chapitre de la mise en oeuvre des mesures recommandées dans les rapports sur l'optimisation des ressources et les rapports du Comité, et sur les documents à l'appui.

Les organismes doivent évaluer l'état de mise en oeuvre le plus pertinent pour les mesures recommandées en suspens à partir de l'une des cinq catégories d'état de mise en oeuvre indiquées ci-dessous :

- pleinement mise en oeuvre;
- en voie de mise en oeuvre;
- peu ou pas de progrès;
- ne sera pas mise en oeuvre;
- ne s'applique plus.

Cette année, les organisations ont autoévalué un total de 260 audits de l'optimisation des ressources, et le Comité a recommandé que les mesures soient « pleinement mises en oeuvre ». Toutefois, d'après notre examen des documents pertinents et, dans certains cas, l'achèvement des analyses d'échantillons, nous avons confirmé que seulement 36 % ou 93 de ces 260 mesures recommandées avaient été autoévaluées comme étant « pleinement mises en oeuvre ».

Notre examen exhaustif des documents à l'appui et de la mise à l'essai d'échantillons, le cas échéant, pour évaluer les mesures recommandées qui ont été autoévaluées comme étant « pleinement mises en oeuvre » se sont traduites par une utilisation importante du temps et des ressources de la part de notre Bureau et des organismes, ce qui fait ressortir que les organismes doivent effectuer une évaluation plus objective et pertinente de l'état de mise en oeuvre des mesures recommandées en suspens.

## Annexe 1 : Variation du taux de mise en oeuvre des mesures recommandées dans nos rapports annuels 2012-2015, 2018 à 2019

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	En 2019 (A) (%)	En 2018 (B) (%)	Variation (A-B) (%)
<b>Organismes ayant plus de 30 mesures recommandées</b>			
Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines	71	63	8
Ministère des Soins de longue durée <sup>1</sup>	49	43	6
Universités (5) <sup>2</sup>	57	52	5
Ministère de la Santé <sup>1</sup>	49	45	4
Conseils scolaires (6) <sup>2</sup>	59	55	4
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires	46	43	3
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	72	69	3
Ministère du Solliciteur général <sup>3</sup>	62	59	3
Hôpitaux (3) <sup>2</sup>	68	66	2
Réseaux locaux d'intégration des services de santé (4) <sup>4</sup>	63	62	1
Ministère de l'Éducation	67	66	1
Sociétés d'aide à l'enfance (7) <sup>2</sup>	35	35	0
<b>Organismes ayant de 11 à 30 mesures recommandées</b>			
Metrolinx	100	67	33
Infrastructure Ontario	93	79	14
Commission de l'énergie de l'Ontario	64	50	14
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	76	70	6
Autorité ontarienne de réglementation des services financiers <sup>5</sup>	88	88	0
Ministère des Finances	82	82	0
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	62	62	0
Ministère des Transports	25	25	0
Ontario Power Generation	100	100	0
Consortiums de transport (3) <sup>6</sup>	59	59	0
Secrétariat du Conseil du Trésor	96	96	0
<b>Organismes ayant d'une à 10 mesures recommandées</b>			
Condition féminine	100	0	100
Ministère des Collèges et Universités <sup>7</sup>	100	50	50
Ministère des Richesses naturelles et des Forêts	44	22	22
Action Cancer Ontario	67	67	0
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	100	100	0
Ministère du Procureur général	70	70	0
Ministère de l'Infrastructure	20	20	0
Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance	0	0	0
Commission ontarienne des libérations conditionnelles	67	67	0

1. Antérieurement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.
2. Taux de mise en oeuvre d'entités distinctes du secteur parapublic :
  - Hôpitaux :
    - 2019 - Hamilton Health Sciences, 79 %; Providence Healthcare, 64 %; L'Hôpital d'Ottawa, 62 %.
    - 2018 - Hamilton Health Sciences, 71%; Providence Healthcare, 64%; Ottawa Hospital, 62%
  - Conseils scolaires :
    - 2019 - Algoma, 100 %; Lakehead, 89 %; York Catholic, 70 %; Hamilton-Wentworth, 50 %; Kawartha Pine Ridge, 38 %; Trillium Lakelands, 10 %.
    - 2018 - Algoma, 100 %; Lakehead, 89 %; York Catholic, 60 %; Hamilton-Wentworth, 50 %; Kawartha Pine Ridge, 25 %; Trillium Lakelands, 10 %.
  - Universités, par rapport :
    - 2019 :
      - Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle - Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 75 %; Université Brock, 43 %; Université de Toronto, 33 %.
      - Propriété intellectuelle des universités - Université McMaster, 71 %; Université de Toronto, 61 %; Université de Waterloo, 50 %.
    - 2018:
      - Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle - Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 75 %; Université Brock, 43 %; Université de Toronto, 33 %.
      - Propriété intellectuelle des universités - Université McMaster, 65 %; Université de Toronto, 50 %; Université de Waterloo, 44 %.
  - Sociétés d'aide à l'enfance :
    - 2019 - Districts de Sudbury et de Manitoulin, 57 %; Family and Children's Services of the Waterloo Region, 57 %; Family and Children's Services of Frontenac, Lennox and Addington, 29 %; Hamilton, 29 %; Simcoe Muskoka Family Connexions, 29 %; Toronto, 29 %; Durham, 14 %.
    - 2018 - Districts de Sudbury et de Manitoulin, 57 %; Family and Children's Services of the Waterloo Region, 57 %; Family and Children's Services of Frontenac, Lennox and Addington, 29 %; Hamilton, 29 %; Simcoe Muskoka Family Connexions, 29 %; Toronto, 29 %; Durham, 14 %.
3. Anciennement le Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels
4. Le taux de mise en oeuvre pour les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) comprend des recommandations émanant des centres d'accès aux soins communautaires, qui font maintenant partie des RLISS. Le taux global pour les RLISS est lié aux quatre organismes suivants, pour trois rapports d'audit :
  - 2019 :
    - Services communs pour la santé Ontario a coordonné les réponses aux rapports suivants :
      - RLISS – Réseaux locaux d'intégration des services de santé 56 %
      - CASC - Programme des soins à domicile : 56 %
    - Centre-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Nord-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Waterloo Wellington : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
  - 2018 :
    - Services communs pour la santé Ontario a coordonné les réponses aux rapports suivants :
      - RLISS – Réseaux locaux d'intégration des services de santé 56 %
      - CASC - Programme des soins à domicile : 52 %
    - Centre-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Nord-Est : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
    - Waterloo Wellington : Processus de placement en foyer de soins de longue durée, 100 %
5. Anciennement la Commission des services financiers de l'Ontario
6. Taux de mise en oeuvre d'entités distinctes du secteur parapublic :
  - Consortiums de transport :
    - 2019 - Consortium de Sudbury, 100 %; de Peel, 44 %; de Toronto, 33 %.
    - 2018 - Consortium de Sudbury, 100 %; de Peel, 44 %; de Toronto, 33 %.
7. Anciennement le Ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

## Annexe 2 : Recommandations formulées de 2012 à 2016 désignées « Ne sera pas mise en oeuvre » et qui devraient l'être selon la vérificatrice générale

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
<b>2012</b>				
3.02 Poursuites criminelles	Ministère du Procureur général	<b>Recommandation 4 – Mesure 1</b> Pour que les cadres de la région et de la Division aient une assurance raisonnable que les causes sont poursuivies de manière uniforme et efficace, en temps opportun et conformément aux normes établies, la Division du droit criminel doit intégrer un examen objectif périodique d'un échantillon de dossiers sur les poursuites menées durant l'année par chaque procureur de la Couronne.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Selon la Division du droit criminel, sa pratique consistant à mener des examens continus des affaires courantes permet de corriger le tir en temps réel, d'offrir un meilleur service au public et de maintenir les principes de justice d'une manière qui ne peut être réalisée au moyen d'un processus d'examen des dossiers après l'achèvement.
3.05 Éducation des élèves autochtones	Ministère de l'Éducation	<b>Recommandation 5 – Mesure 3</b> Afin d'améliorer les résultats scolaires des élèves des Premières Nations vivant dans des réserves, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et, s'il y a lieu, les conseils scolaires doivent mesurer séparément l'efficacité des initiatives mises en oeuvre pour aider les élèves des réserves qui fréquentent des écoles financées par le gouvernement provincial à relever les défis particuliers auxquels ils font face.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le Ministère estime qu'il ne sera pas en mesure de donner pleinement suite à cette recommandation. Il a souligné que l'Ontario n'a pas accès aux données de toutes les écoles exploitées par les Premières Nations ou par le gouvernement fédéral qui permettraient de créer des données de référence entre les systèmes pour mesurer les résultats. L'exception à cette règle serait les étudiants visés par l'entente de transfert de données négociée récemment dans le cadre de l'entente-cadre sur l'éducation avec le Système d'éducation Anishinabek. Le Ministère a déclaré qu'il n'est donc pas en mesure de parler de l'efficacité de ces initiatives en dehors de l'expérience et du rendement des élèves des Premières Nations dans les écoles financées par la province.  Le Ministère a ajouté que les données sur l'auto-identification des élèves des Premières Nations, des Métis et des Inuits dans le système scolaire provincial sont recueillies sur une base volontaire. Ce ne sont pas tous les élèves des Premières Nations qui choisissent de s'auto-identifier. Le Ministère a souligné que l'auto-identification ne comprend pas d'indication à savoir si un élève des Premières Nations autodéclaré vit dans une réserve ou hors réserve, à l'extérieur de sa propre collectivité pour fréquenter l'école secondaire ou avec des membres de sa famille. Le Ministère ne confirme que les élèves qui résident en Ontario ou qui sont des étudiants étrangers.

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
3.06 : Établissements de santé autonomes	Ministère de la Santé <sup>1</sup>	<b>Recommandation 5 – Mesure 2</b> Pour s'assurer que les patients ont accès à de l'information pertinente sur les établissements de santé autonomes pour qu'ils puissent obtenir les services dont ils ont besoin, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit regrouper l'information publiée en ligne dans un seul site Web doté d'une fonctionnalité de recherche et indiquant tous les établissements où les patients peuvent accéder à des services communautaires, comme de radiographie et d'échographie, ainsi que les services offerts et les temps d'attente connexes qui ne sont pas accessibles le jour même (par exemple, une IRM et une tomодensitographie).	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le Ministère a déclaré qu'il avait pris cette recommandation en considération et que les progrès technologiques avaient rendu la recommandation redondante. Que ce soit sous forme de site Web ou d'application, la recommandation met l'accent sur la nécessité d'une plateforme permettant aux patients d'accéder à des renseignements comme l'emplacement et les temps d'attente des services communautaires.  Selon le Ministère, les cliniques d'IRM et de TDM des établissements de santé autonomes déclarent maintenant les temps d'attente à Action Cancer Ontario, qui sont disponibles sur le site Web de Qualité des services de santé Ontario. Il a également indiqué que la région de Wellington-Waterloo avait mis en oeuvre un système électronique d'aiguillage qui tient compte des emplacements et des temps d'attente. Le Ministère a déclaré qu'il ne regroupera pas l'information existante dans un seul site Web doté d'une fonction de recherche qui précise tous les endroits où les patients peuvent accéder aux services communautaires.
3.12 : Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle	Université de Toronto	<b>Recommandation 2 – Mesure 1</b> Pour faire en sorte que les décisions de permanence et de promotion et la documentation à l'appui reflètent l'importance relative des compétences en enseignement des professeurs, les universités doivent veiller à ce que toute l'information pertinente sur le rendement d'enseignement soit mise à la disposition des comités chargés de la permanence et des promotions et à ce que toute la documentation à l'appui de leurs recommandations soient conservée pendant une période appropriée.  <b>Recommandation 4 – Mesure 1</b> Afin de mieux comprendre l'incidence du recours à différentes ressources professionnelles sur la qualité de l'enseignement et les résultats des étudiants, les universités doivent évaluer les conséquences de la taille des classes sur la qualité de l'enseignement et examiner les meilleurs moyens de remédier aux difficultés associées aux classes nombreuses.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	L'Université de Toronto a déclaré qu'elle a mis en oeuvre cette mesure recommandée dans la mesure du possible à la lumière des ententes négociées et des conventions collectives.
			« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	L'Université de Toronto a déclaré qu'elle a mis en oeuvre cette mesure recommandée dans la mesure du possible à la lumière des ententes négociées et des conventions collectives.

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 4 – Mesure 2</b> Afin de mieux comprendre l'incidence du recours à différentes ressources professionnelles sur la qualité de l'enseignement et les résultats des étudiants, les universités doivent évaluer l'impact du recours aux professeurs occupant un poste centré sur l'enseignement et aux professeurs à la leçon ainsi que la mesure dans laquelle il est possible de maximiser ce recours pour pallier les ressources limitées.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	L'Université de Toronto a déclaré qu'elle a mis en oeuvre cette mesure recommandée dans la mesure du possible à la lumière des ententes négociées et des conventions collectives.
3.13 : Services de justice pour la jeunesse	Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires <sup>2</sup>	<p><b>Recommandation 6 – Mesure 1</b> Afin de s'assurer que l'inspection annuelle des établissements et le processus de délivrance des permis ont pour résultat de garantir un milieu de vie sûr où les adolescents peuvent recevoir des services et programmes efficaces, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit réviser la liste de contrôle pour les inspections afin d'éliminer les éléments redondants et insister davantage sur la qualité des programmes et services offerts.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (le Ministère), avec sa création et la cessation de ses activités, il a adopté une approche modernisée et intégrée des processus et des outils, y compris ceux de la liste de contrôle pour l'agrément. Le Ministère a déclaré que la liste de contrôle pour l'agrément vise à appuyer sa surveillance et sa supervision des établissements agréés, l'accent étant mis sur le respect des exigences relatives à la prestation des soins en établissement. Le Ministère a déclaré qu'il ne mettrait pas à jour la liste de contrôle des inspections pour y inclure des éléments liés à la qualité des programmes et des services offerts.</p>
<b>2013</b>				
3.03 : Stratégie visant des écoles saines	Conseil scolaire du district de Trillium Lakelands	<p><b>Recommandation 1 – Mesure 1</b> Pour aider à faire en sorte que l'offre d'aliments sains dans les écoles contribue à l'adoption de meilleures habitudes alimentaires par les élèves et favorise l'atteinte des objectifs consistant à améliorer la santé des élèves et le rendement scolaire de ceux-ci, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent élaborer des stratégies uniformes et efficaces pour surveiller la conformité à la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles, et plus particulièrement s'assurer que tous les produits vendus dans les écoles satisfont aux normes nutritionnelles de la politique.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le conseil déclare qu'il ne mettra pas en oeuvre cette recommandation, car il ne vérifiera pas l'exactitude de l'information reçue des directions d'école en ce qui concerne la Politique et procédure relatives aux aliments et boissons dans les écoles. Pour donner suite à notre recommandation, le conseil a indiqué qu'il avait mis en oeuvre des formulaires de rapport pour s'assurer que les écoles se conforment à la politique. Compte tenu du fait que la principale responsabilité d'un directeur d'école consiste à assurer la sécurité des élèves et l'apprentissage, le conseil a déclaré qu'une pression supplémentaire pour la vérification de cette politique ne constitue pas un ajout nécessaire à la charge de travail.</p>

Section	Recommandations	État	Motif
<p><b>Recommandation 1 – Mesure 3</b>            Pour aider à faire en sorte que l'offre d'aliments sains dans les écoles contribue à l'adoption de meilleures habitudes alimentaires par les élèves et favorise l'atteinte des objectifs consistant à améliorer la santé des élèves et le rendement scolaire de ceux-ci, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent veiller à ce que les administrateurs scolaires et les enseignants reçoivent une formation et des soutiens suffisants sur la façon de mettre en oeuvre la politique et de promouvoir les notions de saine alimentation en classe.</p>	<p><b>Recommandation 2 – Mesure 1</b>            Afin d'accroître de façon sécuritaire l'activité physique et de favoriser une réduction de la sédentarité ainsi que l'amélioration du rendement scolaire, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent évaluer les options, y compris les pratiques employées dans d'autres administrations, permettant d'offrir aux élèves de l'élémentaire et du secondaire la possibilité d'effectuer suffisamment d'activité physique</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le conseil a déclaré qu'il ne participe pas aux réunions des directeurs d'école, qui comprendraient de la formation et des soutiens sur la mise en oeuvre de la politique, parce qu'il considère ses administrateurs comme des professionnels dans leur domaine et il ne croit pas qu'une surveillance supplémentaire de leur présence soit nécessaire.</p> <p>Selon le conseil, ses enseignants utilisent le programme de santé et d'éducation physique du ministère de l'Éducation comme guide d'enseignement sur les aliments sains. Il a déclaré qu'il n'est pas nécessaire d'offrir une formation supplémentaire dans ce domaine. Il a également mentionné que les enseignants peuvent consulter certaines ressources, dont la politique et la procédure de nutrition du conseil et la politique alimentaire et nutritionnelle.</p>
<p><b>Recommandation 2 – Mesure 2</b>            Afin d'accroître de façon sécuritaire l'activité physique et de favoriser une réduction de la sédentarité ainsi que l'amélioration du rendement scolaire, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent veiller à ce que les administrateurs et les enseignants des écoles élémentaires reçoivent une formation adéquate sur les bonnes pratiques et sur la façon d'intégrer efficacement l'activité physique quotidienne aux journées d'école.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le conseil a déclaré qu'il ne dispose pas actuellement de suffisamment de personnel pour donner suite à cette recommandation.</p>
<p><b>Recommandation 2 – Mesure 2</b>            Afin d'accroître de façon sécuritaire l'activité physique et de favoriser une réduction de la sédentarité ainsi que l'amélioration du rendement scolaire, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent veiller à ce que les administrateurs et les enseignants des écoles élémentaires reçoivent une formation adéquate sur les bonnes pratiques et sur la façon d'intégrer efficacement l'activité physique quotidienne aux journées d'école.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le conseil est d'avis qu'il ne mettra pas en oeuvre cette recommandation, car les enseignants utilisent le programme d'études en santé et éducation physique du ministère de l'Éducation comme guide pour enseigner l'activité physique. Des ressources sont également mises à la disposition des enseignants qui souhaitent les examiner. Le conseil a déclaré qu'il ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour offrir une formation supplémentaire.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 2 – Mesure 3</b> Afin d'accroître de façon sécuritaire l'activité physique et de favoriser une réduction de la sédentarité ainsi que l'amélioration du rendement scolaire, le ministère de l'Éducation (le Ministère) et les conseils scolaires doivent faire en sorte que les enseignants connaissent les lignes directrices sur la sécurité en matière d'activité physique.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le conseil est d'avis qu'il ne mettra pas en oeuvre la recommandation parce selon lui, il n'a pas l'habitude d'assister aux réunions des directeurs. Le conseil considère ses administrateurs comme des professionnels dans leur domaine et il n'a pas besoin d'ajouter cette surveillance supplémentaire à leur présence. Le conseil a également déclaré qu'il ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour faire le suivi de l'information jusqu'au niveau de détail suggérée par nous. Il estime qu'il existe une preuve documentaire selon laquelle les enseignants examinent les lignes directrices en matière de sécurité, comme la politique sur les sorties scolaires, parce que les enseignants doivent remplir des formulaires chaque fois qu'un voyage scolaire ou une excursion est planifié. Le conseil a déclaré qu'il ne serait pas possible de récupérer ces formulaires aux fins de la preuve documentaire en raison d'un manque de ressources humaines.
3.06 : Écoles privées	Ministère de l'Éducation	<p><b>Recommandation 3 – Mesure 3</b> Afin de s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour vérifier que les écoles privées qui accordent des crédits octroient les crédits et les diplômes conformément aux politiques ministérielles, y compris le curriculum de la 9e à la 12e année, le ministère de l'Éducation doit envisager l'attribution d'une cote conditionnelle pour les nouvelles écoles privées qui ne sont pas encore entièrement conformes.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le Ministère a déclaré qu'il avait déterminé que la mise en oeuvre de procédures à jour pour le refus ou la révocation du pouvoir d'accorder du crédit a dépassé les avantages d'établir une cote « conditionnelle ».</p> <p>Selon le Ministère, les écoles privées qui ne satisfont pas à ses exigences, qu'elles soient nouvelles ou existantes, continueront d'être assujetties à des calendriers d'inspection raccourcis jusqu'à ce qu'elles se conforment aux exigences ou que leurs pouvoirs d'accorder des crédits soient refusés ou révoqués.</p> <p>Le Ministère a ajouté que lorsque des problèmes importants de non-conformité sont repérés par son personnel durant une inspection initiale, l'école privée peut se voir refuser le pouvoir d'accorder des crédits menant à l'obtention d'un DESO (diplôme d'études secondaires de l'Ontario).</p> <p>Il a également été mentionné qu'en raison des changements apportés à la politique sur le refus et la révocation, qui établit des critères et des processus précis pour le refus d'une école privée d'accorder des crédits menant à l'obtention d'un DESO, les écoles privées qui auraient pu obtenir une cote « conditionnelle » pourraient se voir refuser ce pouvoir jusqu'à ce qu'elles satisfassent aux exigences du Ministère au moment de l'inspection. Le Ministère a déclaré que ce processus réduit le risque de non-conformité des nouvelles écoles privées en éliminant toute option d'octroi de crédits avant que l'école ne satisfasse aux exigences de conformité et dépasse la valeur de l'attribution d'une cote « conditionnelle » à une école privée qui serait autorisée à accorder des crédits dans l'intervalle.</p>



Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 3 – Mesure 4</b> Afin de s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour vérifier que les écoles privées qui accordent des crédits octroient les crédits et les diplômes conformément aux politiques ministérielles, y compris le curriculum de la 9e à la 12e année, le ministère de l'Éducation doit examiner si le fait d'inscrire la note « P » dans les bulletins d'élèves fréquentant l'école publique a l'incidence souhaitée sur les décisions relatives à l'admission dans les établissements d'enseignement postsecondaires.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le Ministère a mentionné que dans sa note à l'intention de tous les directeurs de l'éducation datée du 17 juillet 2009, la note « P » a été ajoutée au Relevé de notes de l'Ontario pour indiquer qu'une note a été obtenue dans une école privée afin d'accroître la transparence des dossiers des élèves.</p> <p>Le Ministère a déclaré que, depuis 2009, il communique avec les établissements d'enseignement postsecondaire qui ont des questions ou des préoccupations au sujet des notes obtenues dans les écoles privées. Les dossiers du Ministère indiquent que celui-ci a reçu 464 demandes de renseignements et 17 plaintes distinctes concernant les notes obtenues par les écoles privées auprès des établissements d'enseignement postsecondaire. L'utilisation continue de la note P pour faire le suivi des questions liées aux notes des étudiants a été acceptée comme preuve de la pertinence continue de cette documentation. Les décisions relatives à la pondération ou à l'évaluation des demandes d'admission des étudiants sont prises à la discrétion des établissements d'enseignement postsecondaires.</p> <p>Le Ministère a déclaré qu'il mobilise également les établissements d'enseignement postsecondaire pour examiner les problèmes qui dépassent l'utilisation de la note P dans le Relevé de notes de l'Ontario.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
<b>2014</b>				
3.01 : Services correctionnels communautaires pour adultes et Commission ontarienne des libérations conditionnelles	Ministère du Solliciteur général <sup>3</sup>	<b>Recommandation 5 – Mesure 1</b> Pour fournir un accès équitable à des programmes efficaces de réadaptation, le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels doit assurer un suivi régulier de la disponibilité et des délais d'attente des programmes et services de réadaptation destinés aux contrevenants faisant l'objet d'une surveillance à l'échelle de la province.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le Ministère, cette recommandation ne sera pas mise en oeuvre parce qu'il a appliqué un processus annuel d'inventaire des programmes appelé Analyse des lacunes. Ce processus permet de déterminer la disponibilité et l'accessibilité des programmes qui répondent aux besoins criminogènes fondamentaux des délinquants sous surveillance dans la collectivité. Les besoins criminogènes sont des questions qui peuvent mener à la récidive, comme les relations familiales, l'éducation, l'emploi, la consommation de substances, la santé mentale et la stabilité d'une résidence. L'analyse des lacunes permet au Ministère de cerner les secteurs où les besoins des contrevenants ne sont pas comblés au moyen des programmes existants et d'établir l'ordre de priorité des interventions visant à combler les lacunes dans les services.</p> <p>Le Ministère a ajouté qu'il avait élaboré et mis à l'essai une fonction de liste d'attente électronique dans son Système informatique de suivi des contrevenants. Toutefois, à la suite de l'évaluation du projet pilote, le Ministère a déterminé que le suivi des temps d'attente n'avait pas amélioré les résultats pour les contrevenants, mais qu'il avait créé un fardeau administratif pour le personnel et qu'il n'aurait pas de valeur supplémentaire. Le Ministère a ajouté que le projet pilote ne l'avait pas aidé à s'occuper de la disponibilité et de l'accessibilité des programmes communautaires pour délinquants.</p>
3.10 : Services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle	Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires <sup>4</sup>	<b>Recommandation 5 – Mesure 1</b> Afin d'améliorer la gestion des temps d'attente concernant les services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, le ministère des Services sociaux et communautaires doit favoriser une consignation uniforme de l'information en matière d'attente, ce qui comprend l'exécution d'un suivi relatif aux temps d'attente et aux listes d'attente.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le Ministère est d'avis qu'il a mis en place des processus pour recueillir des données sur les temps d'attente et la capacité de produire des rapports. Il a indiqué que les adultes ayant une déficience intellectuelle ne sont pas priorités en fonction des critères suivants : les temps d'attente, mais en fonction de l'urgence, au moyen d'outils d'évaluation uniformes et d'un système de triage — pas du premier arrivé, premier servi. Il a également mentionné que la déclaration des temps d'attente ne fait pas partie des activités courantes, car ces données ne sont pas utilisées pour établir l'ordre de priorité.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 6 – Mesure 4</b>            Pour faire en sorte que les inspections des établissements contribuent à la sécurité des milieux de vie des personnes ayant une déficience intellectuelle, le ministère des Services sociaux et communautaires doit élargir les procédures d'inspection pour y inclure la vérification des données sur les services qui lui sont communiquées.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le Ministère a indiqué qu'il a mis en oeuvre un cadre d'intégrité des données du Système d'information sur la gestion des services (SIGS) dans les régions et l'a intégré à leurs activités opérationnelles régulières.</p> <p>Pour vérifier les données sur les services déclarées, le Ministère a indiqué qu'il avait mené un projet pilote qui comparait le nombre de lits dans les centres visités par les inspecteurs de la conformité aux données sur le nombre de lits du SIGS.</p> <p>Le Ministère a déclaré qu'il prévoyait produire un rapport de données après le projet pilote pour analyser un plus grand nombre d'éléments de données sur les services; toutefois, il n'a pas pu produire ce rapport parce que les organismes communiquent ensemble les données sur les services au Ministère pour tous leurs sites, ce qui empêche les inspecteurs de la conformité de vérifier les données sur les services de sites particuliers.</p> <p>Le Ministère a mentionné qu'il n'est pas possible de donner suite à la recommandation pour le moment en raison des limites susmentionnées</p>
3.12 : Protection des sources d'eau	Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs <sup>5</sup>	<p><b>Recommandation 8 – Mesure 1</b>            Le ministère de l'Environnement, en collaboration avec le ministère de l'Agriculture, doit inclure progressivement le reste des exploitations agricoles de l'Ontario qui produisent ou épandent des éléments nutritifs de sorte qu'elles soient également assujetties aux exigences de la Loi sur la gestion des éléments nutritifs et de ses règlements d'application.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le Ministère, de concert avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, n'a pas l'intention d'exiger que toutes les exploitations agricoles de l'Ontario soient progressivement assujetties à toutes les exigences réglementaires de la Loi sur la gestion des éléments nutritifs. Selon le Ministère, les exploitations agricoles ayant un profil de risque plus élevé continueront d'être intégrées progressivement aux diverses exigences réglementaires au moyen de l'approche existante axée sur le risque. Le Ministère a déclaré qu'il avait adopté d'autres approches pour protéger l'environnement, qui sont mises en oeuvre en collaboration avec le secteur agricole.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
2015				
3.13 : Transport des élèves	Ministère des Transports	<b>Recommandation 5 – Mesure 4</b> Afin d'améliorer l'efficacité de ses inspections de sécurité des autobus scolaires aux stations des exploitants, le ministère des Transports (MTO) doit obtenir une preuve que les violations ou les infractions constatées durant les inspections des autobus scolaires ont été corrigées en temps opportun par les exploitants d'autobus scolaires concernés.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le Ministère, son processus actuel vise à faire en sorte que les violations plus graves soient corrigées, mais il n'inclut pas les infractions. Le Ministère a décrit ce processus comme un processus gérable axé sur le risque qui ressemble à ses inspections des véhicules utilitaires.</p> <p>Le Ministère a déclaré qu'il complète l'exigence du Code de la route selon laquelle les utilisateurs doivent veiller à ce que leur véhicule soit conforme, compte tenu de toutes les violations relevées.</p> <p>Le Ministère a déclaré qu'il n'a pas l'intention de conserver des preuves des réparations effectuées, car il s'agit d'un fardeau administratif en raison des volumes en cause.</p> <p>Selon le Ministère, le Code de la route oblige les exploitants à remplir et à conserver des dossiers détaillés de réparation et d'entretien, et il examine ces dossiers durant son processus de vérification des installations.</p>
	Consortium de Peel	<b>Recommandation 12 – Mesure 6</b> Afin d'améliorer l'efficacité des services de transport scolaire et par le fait même réduire les coûts, les consortiums de transport doivent diminuer le besoin de services de transport en coordonnant les jours de congé communs.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le consortium de Peel (le Consortium) estime qu'il a analysé le réseau de transport et qu'il a cerné des économies potentielles d'environ 780 000 \$ si les conseils scolaires membres coordonnaient leurs calendriers d'année scolaire afin d'avoir des jours de perfectionnement professionnel communs.</p> <p>Le Consortium a déclaré que l'établissement de calendriers scolaires communs entre les conseils scolaires membres et les économies possibles ont été proposés et discutés avec l'équipe d'administration.</p> <p>Le Consortium a souligné qu'il n'avait aucun contrôle sur l'établissement ou la coordination des calendriers des conseils scolaires entre les deux conseils membres (Peel District School Board et Dufferin-Peel Catholic District School Board); par conséquent, cette recommandation « ne sera pas mise en oeuvre ».</p>
	Consortium de Toronto	<b>Recommandation 12 – Mesure 4</b> Afin d'améliorer l'efficacité des services de transport scolaire et par le fait même réduire les coûts, les consortiums de transport doivent accroître le partage des autobus parmi les conseils et faire en sorte que des élèves de conseils différents utilisent le même autobus.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le Consortium de Toronto, le Toronto District School Board et le Toronto Catholic District School Board ont pleinement intégré le partage des autobus. Il a indiqué qu'il avait communiqué avec les conseils scolaires de langue française afin d'améliorer davantage le partage. Toutefois, ces conseils ont indiqué qu'ils ne souhaitent pas procéder à d'autres échanges pour le moment.</p>

Section 2016	Organisation	Recommandations	État	Motif
Emploi Ontario	Ministère du Travail, de la Formation et du Développement <sup>e</sup> des compétences <sup>s</sup>	<p><b>Recommandation 7 – Mesure 2</b></p> <p>Pour optimiser les avantages que procure le financement du Programme d'apprentissage, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle doit chercher des moyens d'accroître le taux d'achèvement des apprentis en prenant les mesures suivantes : [...] déterminer s'il y a lieu de modifier le niveau de financement consenti à la formation en apprentissage dans les métiers à accréditation facultative comparativement aux métiers à accréditation obligatoire.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le Ministère a déclaré que la nouvelle Loi de 2019 sur la modernisation des métiers spécialisés et de l'apprentissage (la Loi) établit un nouveau cadre souple pour permettre la formation et la reconnaissance professionnelle dans un métier ou dans un ensemble de compétences, ce qui permettrait la formation et la reconnaissance professionnelle au sein des métiers et entre ceux-ci et serait mieux adapté aux besoins de l'industrie et des apprentis.</p> <p>Le Ministère a également fait remarquer que les métiers ne seront plus classés « obligatoires » ou « volontaires » en vertu de la Loi; la formation et la reconnaissance professionnelle seront plutôt exigées pour l'exécution d'un métier ou d'un ensemble de compétences comportant des activités restreintes (c.-à-d. qu'un métier pourrait être constitué de composantes restreintes et non restreintes).</p> <p>Nous avons toutefois constaté que les articles pertinents de la nouvelle Loi, c'est-à-dire les articles 3 et 4 (interdictions), les paragraphes 58(1) à (3) (métiers réputés tels) et les alinéas 54(1)a) à c) (règlements du ministre), qui se rapportent aux commentaires du Ministère susmentionnés, ne sont pas encore en vigueur. Ces dispositions entreront en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixera par proclamation.</p>
		<p><b>Recommandation 8 – Mesure 1</b></p> <p>Afin d'évaluer le degré de performance de son programme d'apprentissage par rapport aux programmes semblables d'autres administrations canadiennes, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle doit exercer un rôle de chef de file et, de concert avec les autres provinces, concevoir une méthode normalisée pour calculer les taux d'achèvement de la formation en apprentissage au Canada.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	<p>Jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions législatives pertinentes, nous continuons de croire que cette recommandation devrait être mise en oeuvre.</p> <p>Au cours de notre suivi, le Ministère nous a mentionné que l'une des difficultés d'établir un tel taux d'achèvement dans l'ensemble du Canada réside dans le fait que le système d'apprentissage de l'Ontario est beaucoup plus vaste et complexe que celui des autres provinces et territoires. Selon le Ministère, d'autres administrations au pays n'ont pas exprimé d'intérêt à revoir la méthodologie du taux d'achèvement dans le cadre du programme de recherche du Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage (CCDA), malgré la demande de l'Ontario. Le Ministère nous a informés que cette recommandation ne peut être mise en oeuvre sans le consensus des autres provinces.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 11 – Mesure 3</b> Afin de hausser l'achèvement de la formation en apprentissage de manière rentable, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle doit réviser et rajuster le financement des cours de préparation à l'examen afin qu'ils soient comparables aux taux versés aux agents de prestation de la formation pour la tenue de cours de formation ordinaires en classe.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le Ministère nous a dit que les taux payés aux agents de prestation de la formation sont les mêmes pour les cours de préparation aux examens que pour les cours de formation ordinaires en classe. Toutefois, ce taux comprend une partie payée par le client pour les cours à temps plein, mais non pour les cours de préparation aux examens à temps partiel. Le Ministère nous a dit qu'il continuerait de payer le plein tarif pour les cours de préparation aux examens à temps partiel et qu'il n'a pas l'intention de mettre en oeuvre une partie de la rémunération assumée par le client pour ces cours.
3.05 : Autorisations environnementales	Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs <sup>5</sup>	<p><b>Recommandation 4 – Mesure 2</b> Pour que tous les émetteurs auto-inscrits et émetteurs titulaires d'autorisations environnementales, particulièrement ceux qui posent le plus grand risque pour l'environnement, fassent l'objet d'une surveillance adéquate, et que les problèmes de non-conformité soient repérés et corrigés en temps opportun, le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique doit modifier sa politique fondée sur le risque pour inclure des exigences relatives à la fréquence à laquelle les émetteurs doivent être examinés et inspectés, et s'assurer de l'observation de la politique.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le Ministère mentionne qu'en général il n'établit pas de fréquence précise pour les inspections et les autres activités de conformité, mais qu'il adopte une approche axée sur le risque. Il a indiqué qu'il avait mis en oeuvre la stratégie relative aux contrevenants récidivistes non conformes, dans le cadre de laquelle les contrevenants récidivistes non conformes seront identifiés et assujettis à une approche de conformité par palier. Un système de suivi est en place pour signaler les contrevenants récidivistes non conformes dans le système de TI. Ce signal facilite la surveillance des mesures de conformité prises.
		<p><b>Recommandation 10 – Mesure 3</b> Pour permettre au public d'accéder aux renseignements pertinents sur tous les émetteurs, le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique doit apporter les modifications nécessaires à la base de données Accès Environnement pour permettre aux membres du public d'obtenir facilement des renseignements complets et pertinents sur tous les émetteurs, y compris leurs antécédents en matière de conformité aux conditions de leur auto-inscription ou de leur autorisation environnementale.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	Le Ministère nous a informés qu'il n'était pas d'accord avec le fait que l'on donne accès aux antécédents des émetteurs en matière de conformité au moyen de la base de données Accès Environnement, car ces renseignements sont déjà accessibles dans les bureaux de district du Ministère, et certaines condamnations en vertu de la Loi sur la protection de l'environnement sont affichées sur le site Salle de presse du gouvernement de l'Ontario. Par conséquent, le Ministère ne mettra pas cette recommandation en oeuvre.

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
3.07 : Logement et services de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale (en milieu communautaire)	Ministère de la Santé <sup>1</sup>	<p><b>Recommandation 5 – Mesure 1</b> Pour que seuls les clients ayant des besoins avérés puissent accéder à des logements avec services de soutien en santé mentale et que les listes d'attente fournissent une image fidèle des besoins dans la province à des fins de planification, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit exiger que le fournisseur de logement ou l'administrateur de liste d'attente confirme le diagnostic de maladie mentale des clients avant d'inclure leur nom dans la liste et vérifie de manière continue que les clients ont bien leur place sur la liste.</p> <p><b>Recommandation 9 – Mesure 3</b> Pour que les organismes de logement reçoivent des ressources suffisantes aux fins de l'exécution du programme de logement avec services de soutien en santé mentale, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit indiquer aux organismes la fréquence à laquelle doivent être exécutés les audits de l'état des immeubles; en fonction des résultats, déterminer les mesures à prendre avec les organismes – par exemple, céder les biens plus anciens nécessitant des travaux de réparation et les remplacer par des logements plus modernes et plus sûrs, ou rajuster en conséquence les paiements destinés aux réserves pour immobilisations.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p> <p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Le Ministère estime qu'il n'a pas demandé aux fournisseurs de logements ou aux administrateurs des listes d'attente de confirmer le diagnostic de santé mentale d'un demandeur avant de l'ajouter à une liste d'attente pour un logement avec services de soutien.</p> <p>Le Ministère a déclaré que ses investissements dans le logement avec services de soutien en santé mentale visaient les personnes sans abri ou à risque de le devenir. Ces investissements ont été éclairés par l'approche Logement d'abord en matière de logement avec services de soutien. Ce modèle axé sur la réduction des méfaits est une pratique exemplaire reconnue à l'échelle internationale qui encourage la création de programmes de logement avec services de soutien qui n'ont pas, ou peu, d'obstacles à l'accès.</p> <p>Le Ministère est d'avis qu'en vertu des accords d'exploitation en vigueur, il ne peut obliger les organismes bénéficiaires de paiements de transfert à exécuter des vérifications de l'état de leurs propriétés ou la fréquence à laquelle elles sont effectuées. Le Ministère recommande que les organismes bénéficiaires de paiements de transfert effectuent ces vérifications dans le cadre de leur stratégie de gestion des biens.</p>
3.09 : Metrolinx - Adjudication et surveillance de marchés de construction de transport en commun	Metrolinx	<p><b>Recommandation 8 – Mesure 1</b> Pour éviter que les défauts ne soient pas corrigés, Metrolinx doit inclure des dispositions contractuelles exigeant que les entrepreneurs corrigent les défauts conformément aux normes acceptables de l'industrie.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Metrolinx affirme avoir ajouté des dispositions contractuelles exigeant que les entrepreneurs corrigent les défauts « le plus rapidement possible » au lieu d'appliquer une période fixe. Il a déclaré que son conseiller juridique a confirmé que « le plus rapidement possible » est préférable à une « norme de l'industrie » arbitraire qui fixe un délai puisque le délai pour remédier à une lacune dépend des circonstances, par exemple, les conditions météorologiques, et la nature et la complexité du travail. Il a également été souligné qu'une période fixe soit a) donnerait trop de temps pour remédier à une lacune qui pourrait être comblée plus tôt, soit b) ne laisserait pas assez de temps pour terminer les travaux, ce qui déclencherait une violation de contrat lorsque cela n'est pas nécessaire ou raisonnable.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 9 – Mesure 1</b>            Pour éviter que les sous-traitants dont le rendement est médiocre retardent les projets, Metrolinx doit évaluer les pratiques exemplaires de l'industrie en matière de présélection des sous-traitants et envisager de mettre en oeuvre une politique pour présélectionner les sous-traitants en se fondant sur ces pratiques exemplaires</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	<p>Metrolinx nous a fait savoir que, selon les pratiques exemplaires de l'industrie et aux termes des documents contractuels standard du Comité canadien des documents de construction, la responsabilité des sous-traitants incombe à l'entrepreneur principal. Metrolinx a ajouté que, s'il effectuait la présélection des sous-traitants, c'est à lui que le risque connexe serait transféré. Metrolinx entendait n'exiger que dans des cas très limités et pour des travaux hautement spécialisés que l'entrepreneur principal fasse appel à des sous-traitants préqualifiés et sélectionnés par lui (par exemple, des entrepreneurs assurant l'entretien des voies ferrées et de la signalisation). Par conséquent, Metrolinx ne mettra pas en oeuvre cette recommandation.</p>
		<p><b>Recommandation 10 – Mesure 2</b>            Pour protéger ses droits de propriété et prévenir le mésusage du droit de sous-traitance des entrepreneurs, Metrolinx doit inclure des dispositions dans les marchés pour protéger ses intérêts, dans les cas où les entrepreneurs ont recours à des sous-traitants de premier et de second oeuvre...</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	<p>Metrolinx a indiqué que, selon les pratiques exemplaires de l'industrie et aux termes des documents contractuels standard du Comité canadien des documents de construction qu'il utilise, la responsabilité relative aux travaux et au rendement des sous-traitants de tous les niveaux incombe à l'entrepreneur principal. Metrolinx a déclaré ne pas avoir à intégrer de nouvelles dispositions aux marchés lorsque des sous-traitants prennent part aux travaux, parce qu'il entretient une relation contractuelle uniquement avec l'entrepreneur principal. Par conséquent, Metrolinx ne mettra pas en oeuvre cette recommandation. Toutefois, cela étant, il importe que Metrolinx prenne rapidement des mesures pour tenir l'entrepreneur principal responsable afin que ce dernier règle tout problème rattaché aux sous-traitants de premier ou de second oeuvre.</p>



Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 17 – Mesure 2</b>            Pour éviter de payer des coûts de construction élevés à CN et CP, Metrolinx doit négocier une entente avec CP pour que les estimations exposent de façon détaillée tous les coûts et que les taux de majoration correspondent aux taux repères de l'industrie.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018</p>	<p>Depuis notre audit, les marchés de travaux entre Metrolinx et CP demeurent négociés en fonction de chaque projet, et il n'existe pas d'entente de construction à long terme. Au cours des deux dernières années, Metrolinx a signé deux ententes de construction avec CP. Au moment de notre suivi, Metrolinx n'avait pas prévu de négocier une entente de construction à long terme avec CP, parce que le volume de travail requis sur les terrains appartenant à CP n'est pas le même que celui nécessaire sur les terrains appartenant à CN. Metrolinx continuera d'utiliser un contrat-cadre (qui inclut une entente de construction) comportant principalement des modalités standard, à titre de point de départ pour chaque projet sur les terrains de CP.</p> <p>Le modèle de construction exige que CP fournisse une ventilation des coûts estimatifs des travaux du CP (y compris les frais généraux et les frais supplémentaires applicables et la question de savoir si les travaux seront exécutés par les entrepreneurs ou par l'effectif de CP) à Metrolinx avant le début des travaux.</p>
<p>3.10 : Ministère des Transports            - Adjudication et surveillance des marchés de construction de l'infrastructure routière</p>	<p>Ministère des Transports</p>	<p><b>Recommandation 3 – Mesure 4</b>            Pour élaborer sa politique interne, le ministère des Transports doit veiller à ce que les décisions prises soient dans l'intérêt supérieur de la population ontarienne. À cet égard, le Ministère doit rétablir sa procédure originale de règlement des différends, s'il décide de ne pas intégrer le recours aux arbitres aux politiques et procédures.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018</p>	<p>Depuis notre audit, le Ministère a mis en oeuvre des décisions arbitrales dans le cadre de ses politiques et procédures et il a eu recours à la procédure à quatre reprises.</p> <p>Cependant, l'instauration de nouvelles exigences de résolution dans la Loi sur la construction (qui s'intitulait auparavant Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction ) en décembre 2017 a amené le Ministère à réévaluer sa procédure. La Loi permet aux parties à un contrat de déférer divers différends à un arbitre, qui possède le pouvoir de prendre une décision provisoire qui lie les parties à l'arbitrage. Chacune des parties peut soumettre la décision au tribunal ou à l'arbitrage par la suite.</p> <p>Le Ministère prévoit par conséquent élaborer et mettre en oeuvre une nouvelle procédure de règlement des différends et d'arbitrage pour se conformer à la nouvelle loi, et il ne remettra pas en oeuvre la procédure originale de règlement des différends.</p>

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
3.11 : Facturation des médecins	Ministère de la Santé <sup>1</sup>	<b>Recommandation 12 – Mesure 3</b> Afin de renforcer la surveillance de l'utilisation des services d'échographie cardiaque, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit travailler avec l'Association des cardiologues de l'Ontario et le Réseau des soins cardiaques de l'Ontario pour recouvrer les paiements en trop de 3,2 millions de dollars faits aux médecins par suite de la facturation inappropriée de tests de mesure du rythme cardiaque.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2018	Le Ministère a indiqué que la Loi sur l'assurance-santé ne l'autorisait pas à recouvrer directement ces 3,2 millions de dollars. À la demande du Ministère, le fournisseur a cessé de facturer de cette façon et, en vertu de la Loi sur les services de santé, le Ministère ne peut renvoyer la question à la Commission de révision des paiements effectués aux médecins.  Le Ministère nous a informés que la loi relative à la procédure de recouvrement des paiements inadéquats est toujours en vigueur. Il examine actuellement la loi en ce qui concerne le recouvrement des demandes de règlement inappropriées. De plus, l'examen de suivi effectué par le Ministère à la suite de notre audit n'a révélé aucune preuve que les médecins savaient que leurs demandes de règlement étaient inappropriées, et ils ont cessé de présenter de telles demandes de cette manière. De plus, il n'a pas été en mesure de trouver des données probantes pour confirmer que les médecins savaient ou auraient dû savoir que les demandes étaient inappropriées et il ne pouvait donc renvoyer les demandes de règlement à la Commission de révision des paiements effectués aux médecins (la Commission) aux fins de recouvrement.
3.12 : Services des hôpitaux psychiatriques spécialisés	Ministère de la Santé <sup>1</sup>	<b>Recommandation 12 – Mesure 3</b> Pour améliorer la communication de l'information par les intervenants en santé mentale dans l'ensemble de la province, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit élaborer pour les hôpitaux des protocoles d'échange d'information avec les services de police pour que ceux-ci puissent obtenir les renseignements dont ils ont besoin pour faire leur travail tout en protégeant la vie privée des patients.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	Le Ministère a élaboré le Cadre et trousse d'outils de transition entre la police et l'hôpital, qui a été rendu public en juin 2019. Le Ministère a déclaré que le cadre et la trousse d'outils représentent des pratiques exemplaires dans les domaines des services policiers et des soins de santé, mais nous avons constaté que l'accent est mis sur la transition des personnes détenues par la police au service des urgences des hôpitaux, ce qui ne porte pas spécifiquement sur la mesure recommandée.  Le Ministère a souligné qu'il ne conviendrait pas que le solliciteur général ou lui-même ordonne aux hôpitaux et aux services de police comment ils doivent réagir dans chaque situation de crise.
4.02 : Processus provincial de nomination dans le secteur public	Secrétariat du Conseil du Trésor	<b>Recommandation 4 – Mesure 3</b> Pour que des candidats qualifiés soient nommés aux organismes provinciaux et autres entités, le Secrétariat du Conseil du Trésor devra, en collaboration avec les ministères, surveiller les statistiques en matière de diversité dans le cadre des nominations et les afficher sur son site Web public.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	Le Secrétariat du Conseil du Trésor affirme qu'il ne recueillera pas des données sur la diversité pour donner suite à la recommandation, car la principale priorité du gouvernement consiste à veiller à ce que les personnes nommées pour siéger à des organismes provinciaux et à d'autres entités soient hautement qualifiées, et nommés en fonction des compétences exigées du conseil

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 6 – Mesure 1</b>            Pour que la rémunération des personnes nommées soit transparente, les organismes provinciaux doivent respecter les taux de rémunération énoncés dans la Directive concernant les organismes et les nominations ou, au besoin, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait proposer au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du cabinet que la Directive soit modifiée de manière à indiquer la rémunération réellement en vigueur.</p>	<p>« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019</p>	<p>Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Directive offre la souplesse nécessaire en matière de rémunération d'après le type de nomination et la complexité de la tâche attribuée à la personne nommée.</p> <p>Le Conseil du Trésor/Conseil de gestion a également déclaré qu'il a le pouvoir de prendre des décisions en matière de rémunération au nom du gouvernement.</p> <p>Lorsqu'il s'agit de déterminer la rémunération, les taux prévus dans la Directive sont examinés et des analyses de rentabilisation sont effectuées au Conseil du Trésor/Conseil de gestion pour expliquer la justification du taux proposé.</p>

Remarque : Note : Les mesures visant un groupe d'entités sont divisées par le nombre d'entités et inscrites sous forme de fractions. Par conséquent, le nombre de mesures dans la présente annexe sera supérieur aux 27 mentionnées dans la **Section 3.7**.

1. Anciennement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.
2. Anciennement le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse.
3. Anciennement le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.
4. Anciennement le ministère des Services sociaux et communautaires.
5. Anciennement le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique.
6. Anciennement le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle.

## Annexe 3 : Rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics de mars 2015 à mars 2018

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Titre du rapport	Date de diffusion
Lutte contre la violence faite aux femmes	Mars 2015
Ressources humaines d'Ontario Power Generation	Mai 2015
Ressources humaines dans le domaine de la santé	Mai 2015
Commission des services financiers de l'Ontario – Surveillance réglementaire des régimes de retraite et des services financiers	Juin 2015
Infrastructure Ontario—Diversification des modes de financement et d'approvisionnement	Juin 2015
Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle	Juin 2015
Programmes de dépistage du cancer	Novembre 2015
Initiative des compteurs intelligents	Novembre 2015
Éducation des élèves autochtones	Mars 2016
Comptes publics de la province	Avril 2016
Metrolinx – Planification régionale des transports	Juin 2016
ServiceOntario	Juin 2016
Stratégie visant des écoles saines	Octobre 2016
CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile	Décembre 2016
Améliorer la reddition de compte	Décembre 2016
Planification du réseau d'électricité	Mars 2017
Propriété intellectuelle des universités	Avril 2017
Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée	Mai 2017
Comptes publics de la province	Mai 2017
Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes	Décembre 2017
Emploi Ontario	Décembre 2017
Ministère des Transports – Adjudication et surveillance des marchés de construction de l'infrastructure routière	Décembre 2017
Fonctionnement des grands hôpitaux communautaires	Février 2018
Facturation des médecins	Février 2018

## Annexe 4 : Recommandations faites entre 2015 et 2018 par le Comité permanent des comptes publics désignées « Ne sera pas mise en œuvre » et qui devraient l'être selon la vérificatrice générale

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section	Organisation	Recommandations	État	Motif
<b>2015</b>				
Juin : Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle	Université de Toronto	<b>Recommandation 3 – Mesure 1</b> Que les universités évaluent l'enseignement des professeurs à la leçon.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	L'Université de Toronto a déclaré qu'elle a mis en œuvre cette mesure recommandée dans la mesure du possible à la lumière des ententes négociées et des conventions collectives.
<b>2016</b>				
Avril : Comptes publics de la province	Secrétariat du Conseil du Trésor	<b>Recommandation 1 – Mesure 1</b> Que les représentants fournissent une information détaillée sur le plan de réduction de la dette à long terme du gouvernement visant à ramener le ratio de la dette au PIB de 38,6 % en 2013-2014 à son niveau d'avant la récession, soit 27 %.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	<p>Selon le Ministère, le gouvernement actuel a fixé un nouvel objectif – réduire le ratio de la dette nette au PIB de l'Ontario à moins de 40,8 % d'ici 2022-2023 – appuyé par la politique budgétaire de la province et les exigences de la Loi sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières.</p> <p>Le Ministère a ajouté que le choix du fardeau de la dette à assumer est une question de politique gouvernementale, et l'orientation stratégique actuelle du gouvernement appuie l'atteinte d'un ratio projeté de la dette nette au PIB de 38,6 % d'ici 2023-2024 de manière transparente et responsable.</p>
Juin : Metrolinx – Planification régionale des transports	Metrolinx	<b>Recommandation 4 – Mesure 2</b> Le Comité permanent des comptes publics recommande que Metrolinx, utilise, s'il y a lieu, des comparateurs, comme les résultats réels de Réseau GO ou de la CTT, au lieu de se fier à des normes sectorielles calculées par des conseillers externes lorsqu'il compare les risques associés respectivement au modèle public traditionnel et à la DMFA;	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	<p>Metrolinx n'a pas utilisé de comparateurs comme le rendement réel du Réseau GO ou de la CTT pour comparer les risques de l'approvisionnement public traditionnel et ceux de la DMFA, et il nous a informés qu'il ne prévoyait pas le faire.</p>
		<b>Recommandation 5 – Mesure 2</b> Le Comité permanent des comptes publics recommande que Metrolinx envisage d'offrir des subventions de fonctionnement pour régler les conflits entre organismes de transport relativement au partage des recettes de tarifs.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2019	<p>Metrolinx n'offrira pas directement de subventions pour régler les conflits entre organismes concernant le partage des recettes de tarifs.</p> <p>Metrolinx affirme qu'il offre actuellement des tarifs conjoints et un tarif double actualisé pour réduire le coût du transfert entre le Réseau GO et les services municipaux admissibles. Dans le cas du tarif double actualisé, qui a été lancé en 2018 et s'applique aux transferts entre les services du Réseau GO et de la CTT, la province a fourni des fonds réservés à Metrolinx sur approbation du Conseil du Trésor.</p> <p>Metrolinx a indiqué que tout autre financement provincial serait obtenu de la même façon. Il a ajouté que l'on peut également s'attendre à ce que les municipalités contribuent au financement ou aux transferts, compensés par une augmentation de l'achalandage.</p>

Section	Organization	Recommendations	Status	Rationale
<b>2017</b>				
Mars : Planification du réseau d'électricité	Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines <sup>1</sup>	<b>Recommandation 5 – Mesure 1</b> Que le ministère de l'Énergie, ou la SIERE, le cas échéant, explique au Comité comment il entend évaluer les propositions d'investissement pour des installations de production d'électricité par rapport à celles relatives à des initiatives de conservation (p. ex., analyse de rentabilité, analyse coûts-avantages);	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le Ministère, cette recommandation ne sera pas mise en oeuvre en raison d'autres processus.</p> <p>Le Ministère nous a informés qu'au moment d'élaborer un plan à long terme pour le réseau d'électricité, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) commence par prévoir la demande brute d'électricité sur une période de 20 ans, puis établit une demande nette en éliminant la demande qui sera comblée par les initiatives de conservation prévues.</p> <p>Le Ministère a indiqué que ces initiatives de conservation se fondaient sur une étude possible réalisable (l'étude). La SIERE acquiert ensuite des ressources, y compris la production et la réponse à la demande, pour répondre à la demande nette.</p> <p>L'étude permet de déterminer des mesures rentables de conservation et de gestion de la demande (CGD) en comparant le coût des dites mesures et les coûts des quantités d'énergie et de capacité équivalentes fournies par la source de production la moins coûteuse.</p> <p>Le cadre provisoire de 2019-2020 est éclairé par l'étude. La politique de CGD sur l'électricité pour la période postérieure à 2020 est en voie d'élaboration.</p> <p>Selon le Ministère, la SIERE a également lancé une initiative de renouvellement du marché pour remanier les marchés de l'électricité de la province et instaurer une vente aux enchères de capacité transitoire qui procurera une capacité accrue au moyen d'un encan fondé sur le marché à compter de décembre 2019. La SIERE examine la façon dont l'efficacité énergétique pourrait concurrencer, lors de l'encan portant sur la capacité, la production et la réponse à la demande, ce qui, selon elle, élimine la nécessité d'une analyse de rentabilisation pour de nouvelles ressources.</p>
Mai : Comptes publics de la province	Secrétariat du Conseil du Trésor	<b>Recommandation 1 – Mesure 1</b> Que le Secrétaire du Conseil du Trésor fournisse au Comité un plan de réduction de la dette à long terme (moyen et long terme) axé sur l'objectif du gouvernement de ramener à 27 % le ratio de la dette nette au PIB, et établi d'après les données du rapport de la vérificatrice générale.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Selon le ministère des Finances, cette recommandation ne sera pas mise en oeuvre parce que le gouvernement actuel a fixé un nouvel objectif – réduire le ratio de la dette nette au PIB de l'Ontario à moins de 40,8 % d'ici 2022-2023 – qui est appuyé par la politique budgétaire de la province et les exigences de la Loi sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières.</p> <p>Il a souligné que le choix du fardeau de la dette à assumer est une question de politique gouvernementale, et l'orientation stratégique actuelle du gouvernement appuie l'atteinte d'un ratio projeté de la dette nette au PIB de 38,6 % d'ici 2023-2024 de manière transparente et responsable.</p>
Avril : Propriété intellectuelle des universités	Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce <sup>2</sup>	<b>Recommandation 2 – Mesure 2</b> Que le ministère de la Recherche et de l'Innovation procède à des évaluations périodiques par rapport aux indicateurs de la fiche de rendement et présente des rapports publics sur les résultats.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	<p>Le Ministère nous a informés qu'il n'entend pas faire publiquement rapport des résultats de ses indicateurs de rendement clés parce que ce sont des indicateurs macroéconomiques et que les données proviennent de sources accessibles au public, comme Le Conference Board du Canada. Nous estimons que le Ministère devrait rendre publics les résultats de ses indicateurs de rendement clés.</p>

Section	Organization	Recommendations	Status	Rationale
		<p><b>Recommandation 6 – Mesure 1</b> Que le gouvernement provincial réexamine et évalue les avantages et les inconvénients d'ajouter des dispositions à certains accords de financement de la recherche, de sorte qu'il puisse à l'avenir toucher des recettes sur la vente ou les licences de PI ou détenir le droit non exclusif d'utiliser la PI en exemption de redevances à des fins internes non commerciales, dans la mesure où cela pourrait être avantageux.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	Le Ministère nous a informés qu'il ne mettrait pas en oeuvre cette recommandation. Il a indiqué que l'approche de l'Ontario en matière de propriété intellectuelle était conforme aux pratiques exemplaires des administrations, aux politiques fédérales et aux préférences du milieu universitaire et de l'industrie, et qu'elle était fondée sur l'affirmation selon laquelle les droits de propriété intellectuelle du gouvernement coûtent cher et risquent de nuire à la commercialisation et à l'innovation.
Décembre : Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes	Ministère de la Santé <sup>3</sup>	<p><b>Recommandation 5 – Mesure 4</b> Que le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires, en collaboration avec Santé mentale pour enfants Ontario et les organismes responsables des services de santé mentale aux enfants et aux jeunes, veille à ce que les organismes informent leurs clients du moment où ils recevront les services.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le ministère de la Santé a déclaré qu'il ne mettrait pas en oeuvre cette mesure recommandée parce qu'il a réexaminé l'engagement antérieur du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires de collaborer avec les organismes responsables et Santé mentale pour enfants Ontario pour s'assurer que les clients sont informés du moment où ils recevront les services. D'après le Ministère, compte tenu de l'ampleur des facteurs qui influent sur le moment où un enfant, un jeune ou une famille reçoit des services (par exemple, la gravité des besoins, la disponibilité des services, les besoins complexes et spéciaux), il serait difficile pour les organismes de communiquer avec confiance des renseignements sur les heures précises de début des traitements. Le Ministère considérait qu'il n'était pas de son ressort de déterminer la façon dont les organismes de services de santé mentale pour enfants et jeunes communiquaient ce type de renseignements à leurs clients.
Décembre : Emploi Ontario	Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences <sup>4</sup>	<p><b>Recommandation 8 – Mesure 3</b> Que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle détermine si des changements doivent être apportés aux fonds alloués à la formation en apprentissage pour les métiers à accréditation facultative.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	Le Ministère a déclaré que la nouvelle Loi de 2019 sur la modernisation des métiers spécialisés et de l'apprentissage (la Loi) établit un nouveau cadre souple pour permettre la formation et la reconnaissance professionnelle dans un métier ou dans un ensemble de compétences, ce qui permettrait la formation et la reconnaissance professionnelle au sein des métiers et entre ceux-ci et serait mieux adapté aux besoins de l'industrie et des apprentis. Le Ministère a également souligné que les métiers ne seront plus considérés comme « à accréditation obligatoire » ou « à accréditation facultative » en vertu de la Loi; mais les apprentis devront plutôt obtenir une certification pour exercer un métier ou un ensemble de compétences comportant des activités restreintes, c'est-à-dire que tout métier peut comporter des composantes restreintes et non restreintes. Nous avons toutefois constaté que les articles pertinents de la nouvelle Loi, c'est-à-dire les articles 3 et 4 (interdictions), les paragraphes 58(1) à (3) (métiers réputés tels) et les alinéas 54(1)a) à c) (règlements du ministre), qui se rapportent aux commentaires du Ministère susmentionnés, ne sont pas encore en vigueur. Ces dispositions entreront en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixera par proclamation. Jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions législatives pertinentes, nous continuons de croire que cette recommandation devrait être mise en oeuvre.

Section	Organization	Recommendations	Status	Rationale
		<p><b>Recommandation 8 – Mesure 4</b> Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle doit exercer un rôle de chef de file et, de concert avec les autres provinces, concevoir une méthode normalisée pour calculer les taux d'achèvement de la formation en apprentissage au Canada.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2018	<p>Le Ministère a mentionné que l'une des difficultés rattachée au processus d'établissement d'un taux d'achèvement unifié dans l'ensemble du Canada découle du fait que le système de formation des apprentis de l'Ontario est beaucoup plus vaste et complexe que celui des autres provinces et territoires. Selon le Ministère, d'autres administrations canadiennes n'ont pas manifesté d'intérêt pour réviser actuellement la méthode de calcul des taux d'achèvement de la formation d'apprenti dans le cadre du programme de recherche du Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage, malgré la demande de l'Ontario à cet effet. Le Ministère nous a informés que cette recommandation ne peut être mise en oeuvre sans le consensus des autres provinces.</p>
		<p><b>Recommandation 9 – Mesure 3</b> Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle doit réviser et rajuster le financement des cours de préparation à l'examen afin qu'ils soient comparables aux taux versés aux agents de prestation de la formation pour la tenue de cours de formation ordinaires en classe.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2019	<p>Le Ministère nous a dit que les taux payés aux agents de prestation de la formation sont les mêmes pour les cours de préparation aux examens que pour les cours de formation ordinaires en classe. Toutefois, ces taux comprennent une partie payée par le client pour les cours à temps plein, mais non pour les cours de préparation aux examens à temps partiel. Le Ministère nous a dit en outre qu'il continuerait de payer le plein tarif pour les cours de préparation aux examens à temps partiel et qu'il n'a pas l'intention d'imposer une partie de la rémunération assumée par le client pour ces cours. Par conséquent, la recommandation ne sera pas mise en oeuvre.</p>

Remarque : Les mesures visant un groupe d'entités sont divisées par le nombre d'entités et inscrites sous forme de fractions. Ainsi, le nombre de mesures dans la présente annexe sera supérieur aux 11 mentionnées dans la Section 4.4.

1. Anciennement le ministère de l'Énergie.
2. Anciennement le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences.
3. Anciennement intégré au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.
4. Anciennement le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle.





## Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530  
Toronto (Ontario)  
M5G 2C2  
[www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)

ISSN 1719-2609 (Imprimé)  
ISBN 978-1-4868-3966-7 (Imprimé, 2019 ed.) (Volume 4)  
ISSN 1911-7078 (En ligne)  
ISBN 978-1-4868-3958-2 (PDF, 2019 ed.) (Volume 4)

