



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Réflexions sur une décennie de service à l'Assemblée législative

Réflexions sur une décennie de service
à l'Assemblée législative

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, ECA

Vérificatrice générale de l'Ontario
2013-2023



Table des matières

1.0 Avant-propos	1
2.0 Rôle et travail de la vérificatrice générale	1
2.1 Comprendre les audits de l'optimisation des ressources	2
2.2 Sélectionner les audits pertinents	3
2.3 La Loi sur le vérificateur général : créer un cadre efficace permettant aux vérificateurs généraux de s'acquitter de leurs fonctions de façon indépendante et efficiente.....	3
3.0 Importance d'un Comité des comptes publics efficace	6
3.1 Rôle du CCP	6
3.2 Principales caractéristiques d'un CCP efficace	6
3.3 Changements récents apportés au CCP de l'Ontario	6
4.0 La nécessité de protéger et de renforcer nos institutions	7
5.0 Problèmes récurrents relevés dans les audits de l'optimisation des ressources	8
5.1 Importance de disposer de renseignements adéquats et d'assurer la transparence à l'appui de la prise de décisions	8
5.2 Importance de la planification à long terme.....	8
5.3 Accent mis sur la correction des lacunes systémiques qui ont une incidence sur les populations vulnérables	9
5.4 Importance de la mesure et de la gestion axée sur les résultats	10
5.5 Recentrer la responsabilisation à l'égard des états financiers audités	10
5.6 Absence de surveillance efficace	11
5.7 Accroître l'engagement avec des ressources limitées	11
6.0 Remerciements	12



Réflexions sur une décennie de service à l'Assemblée législative

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, ECA

Vérificatrice générale de l'Ontario
2013-2023

1.0 Avant-propos

Au cours de ma première année à titre de vérificatrice générale de l'Ontario, j'ai décidé d'inclure mes réflexions personnelles dans nos rapports annuels. Il était important pour moi que nous rendions nos constatations d'audit accessibles au public et que nous communiquions les thèmes et les leçons cernés dans le cadre de nos audits.

Au cours de mon mandat de 10 ans à titre de vérificatrice générale, mon Bureau a réalisé plus de 168 audits de l'optimisation des ressources, dont 25 rapports spéciaux, et au moins le même nombre d'audits de suivi des recommandations formulées dans nos rapports et de celles du Comité permanent des comptes publics. En outre, nous avons effectué les travaux requis concernant l'audit des états financiers des organismes et des sociétés de la Couronne, et nous avons publié mon opinion d'audit annuelle sur les états financiers consolidés de la province. Nous avons également réalisé des examens continus de la gouvernance,

des examens des systèmes de technologie de l'information, des rapports préélectorales et des examens de la publicité.

Après 10 années passées à assumer la fonction de vérificatrice générale, je crois qu'il est sage d'effectuer un bilan et de réfléchir au rôle du Bureau ainsi qu'à certains thèmes qui se sont répétés tout au long d'une décennie d'audits.

2.0 Rôle et travail de la vérificatrice générale

Les vérificateurs généraux de l'ensemble du Canada et de la communauté internationale jouent un rôle important dans le secteur public, favorisant la transparence et la responsabilisation des gouvernements et la confiance dans l'administration publique.

La fonction principale des vérificateurs généraux est de fournir aux législateurs les renseignements dont ils ont besoin pour s'assurer que le pouvoir exécutif

responsable s'acquitte de ses responsabilités redditionnelles. Nous procurons également de nombreux autres bienfaits, comme favoriser la confiance envers le gouvernement, dissuader les gens de commettre des actes répréhensibles, améliorer la compréhension du gouvernement par le public, communiquer l'expertise et les pratiques exemplaires et, enfin, formuler des recommandations à l'appui de l'amélioration de l'administration publique et de la gestion des ressources publiques.

Lorsque les gouvernements collaborent avec les vérificateurs généraux, ils renforcent la confiance du public. En rendant les dossiers et les processus gouvernementaux accessibles dans le cadre d'un audit, en engageant des discussions honnêtes et ouvertes sur la façon dont les ressources sont affectées et en collaborant avec les vérificateurs pour cerner les points à améliorer, les gouvernements démontrent au public qu'ils font preuve de transparence et qu'ils se concentrent sur l'amélioration du secteur public.

En outre, les audits ont un effet de dissuasion en ce qui concerne le gaspillage et l'utilisation abusive des fonds publics, contribuent au renforcement des cadres juridiques, financiers et institutionnels existants, et fournissent une plateforme pour repérer les décisions prises de façon non transparente et qui ne sont pas dans l'intérêt public.

Grâce à notre travail dans la province, nous acquérons une vaste connaissance organisationnelle et opérationnelle du gouvernement, ce qui rend possible l'adoption d'une perspective pan-gouvernementale. Cette perspective unique nous permet de cerner les liens entre les programmes ou les chevauchements, d'effectuer une analyse des causes profondes des problèmes et de promouvoir les pratiques exemplaires à l'échelle du gouvernement et d'autres administrations. La qualité de notre travail, combinée à notre indépendance, fait de nos rapports une source fiable de renseignements que

la population et les élus peuvent utiliser pour mieux comprendre le gouvernement et la façon dont les fonds publics sont dépensés.

2.1 Comprendre les audits de l'optimisation des ressources

Un « audit de l'optimisation des ressources » est souvent perçu comme un exercice purement financier. Or, ce type d'audit (appelé audit de gestion ou audit intégré dans d'autres administrations) englobe beaucoup plus de choses que le simple calcul des dollars et des cents. Un audit de l'optimisation des ressources analyse les activités sous-jacentes d'une entité afin d'évaluer la qualité de la gestion d'un programme. Dans le cadre d'un tel audit, on examine les processus et les contrôles en place pour protéger les biens et réduire au minimum les risques, on évalue le niveau de services fournis au public et la rentabilité relative de ces services, et l'on détermine s'il existe des procédures appropriées pour mesurer l'efficacité et en rendre compte.

Nous utilisons diverses méthodes pour nous assurer de recueillir des données probantes complètes et exactes pour éclairer notre travail. En plus de passer en revue les données et les dossiers d'une entité auditée, nous nous rendons sur le terrain pour observer comment les programmes et les services sont mis en oeuvre. Par exemple, nous visitons des centres de soins de longue durée et des hôpitaux pour constater le niveau et la qualité des soins fournis, nous accompagnons des inspecteurs pendant leurs inspections de ponts, d'exploitations agricoles ou d'usines de transformation de la viande pour évaluer l'exhaustivité de leurs inspections et la conformité aux règles et règlements, et nous effectuons même des évaluations mystères pour tester les contrôles internes dans les casinos ou la protection des consommateurs dans les salons funéraires.

2.2 Sélectionner les audits pertinents

Étant donné que les vérificateurs généraux ont pour mandat de servir l'Assemblée législative, nous tenons compte de l'intérêt public dans tous les aspects de notre travail, de la sélection des sujets à la façon dont nous rédigeons, et communiquons nos rapports d'audit. Lorsque nous choisissons nos audits, nous adoptons une approche fondée sur les risques en tenant compte des risques émergents et changeants, de l'importance financière des programmes, des risques pour la sécurité publique, des principaux enjeux qui touchent la société et des risques liés à l'atteinte des résultats escomptés des programmes.

La possibilité de choisir nos audits est au cœur de notre indépendance. Le fait d'être au service de l'Assemblée législative signifie que nous pouvons, de façon indépendante, sélectionner les domaines sur lesquels portent les audits et déterminer l'étendue de ceux-ci. Nous nous concentrons sur les domaines où les risques sont les plus importants, et il peut parfois s'agir de domaines que les gouvernements préféreraient que nous ignorions.

2.3 La Loi sur le vérificateur général : créer un cadre efficace permettant aux vérificateurs généraux de s'acquitter de leurs fonctions de façon indépendante et efficiente

L'indépendance est une pierre angulaire des activités des vérificateurs généraux et l'une des principales raisons pour lesquelles les travaux que nous effectuons sont fiables. L'Assemblée législative et la fonction publique se tournent vers notre Bureau pour obtenir les renseignements indépendants, fondés sur des faits et fiables dont elles ont besoin pour comprendre et superviser les dépenses et les activités du gouvernement.

Afin de permettre aux vérificateurs généraux de s'acquitter de leur mandat prescrit par la loi sans

ingérence de la part du gouvernement, les lois sur le vérificateur général sont généralement rédigées de manière à leur donner un vaste accès à l'information, aux documents et aux personnes. Un élément clé d'un cadre juridique efficace permettant aux vérificateurs généraux de travailler de façon indépendante est l'accès sans restriction à l'information et aux personnes nécessaires à l'exécution de leurs fonctions.

2.3.1 L'accès sans entraves est la pierre angulaire de l'indépendance des vérificateurs généraux

Pendant de nombreuses décennies, le Bureau de la vérificatrice générale a pu obtenir un accès direct et sans entraves aux personnes et aux renseignements requis pour mener à bien ses travaux au nom de l'Assemblée législative et de la population de l'Ontario. Toutefois, en 2021 et 2022, le Bureau a fait face à une réticence et à des difficultés sans précédent lorsqu'il a tenté d'accéder à l'information requise dans le cadre de l'audit spécial de l'Université Laurentienne, qui était effectué à la demande du Comité permanent des comptes publics.

Pendant l'audit, le Bureau s'est vu refuser l'accès aux renseignements, aux dossiers et aux personnes nécessaires à l'exécution efficace de son travail. L'Université a soutenu que la *Loi sur le vérificateur général* de l'Ontario n'autorisait pas le Bureau à accéder aux renseignements protégés par le secret professionnel de l'avocat, le privilège lié au litige ou le privilège à l'égard des négociations en vue d'un règlement. L'Université Laurentienne a donc refusé de nous fournir des renseignements privilégiés. En ce qui concerne des millions de fichiers numériques, l'Université a même refusé de fournir des renseignements non privilégiés, arguant qu'il faudrait trop de temps pour les examiner et vérifier s'ils contenaient des renseignements protégés.

Par conséquent, nous avons demandé à la Cour supérieure de justice de l'Ontario d'interpréter les articles pertinents de la *Loi sur le vérificateur général*

afin d'obtenir les renseignements et les dossiers nécessaires à la réalisation d'un audit.

Parallèlement, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a pris de nombreuses mesures pour nous aider à obtenir de l'information et accroître la transparence de la situation concernant l'Université Laurentienne. Sous la recommandation du Comité, tous les membres de l'Assemblée législative de l'Ontario ont voté à l'unanimité pour approuver l'émission de mandats du président rarement utilisés afin de contraindre la production des renseignements demandés par le Comité et d'aider le Bureau à mener ses travaux à bien. Le recours à de tels outils est rare et extrême. En effet, les législateurs de l'Ontario n'ont émis que deux autres mandats du président depuis le début des années 1990.

Le 12 janvier 2022, le juge en chef de la Cour supérieure de justice de l'Ontario a statué que le libellé de la *Loi sur le vérificateur général* n'était pas suffisamment clair et que, par conséquent, le Bureau n'avait pas le pouvoir légal d'accéder librement et sans entraves aux renseignements et aux dossiers protégés de ses entités auditées. Le 1er mai 2023, la Cour d'appel de l'Ontario a confirmé cette décision.

L'accès à des renseignements protégés est nécessaire à l'exécution de notre travail. Par exemple, pour évaluer le caractère raisonnable des passifs financiers d'une entité, nous examinons les documents protégés concernant des poursuites en cours. Sans accès à de tels renseignements, nous ne pourrions formuler d'opinion sur les états financiers consolidés de la province. De plus, un accès sans entraves à tous les renseignements (qui peuvent comprendre des renseignements protégés) est nécessaire pour s'assurer que les entités auditées ne peuvent retenir des renseignements en invoquant la question de privilège, comme l'a fait l'Université Laurentienne.

Il n'est ni pratique ni plausible de s'attendre à ce que l'Assemblée législative utilise régulièrement les mandats du président pour faire en sorte que notre Bureau obtienne les renseignements nécessaires à l'exécution de son travail. Or, en l'absence de modifications législatives, il pourrait être nécessaire de recourir à un tel outil pour mener à bien nos travaux à l'avenir. Une mise à jour de la *Loi sur le vérificateur général* afin d'y inclure un libellé explicite et non ambigu concernant l'accès aux renseignements protégés donnerait clairement encore une fois au Bureau cet accès dont il a besoin en vue de continuer à faire efficacement son travail pour l'Assemblée législative et la population de l'Ontario.

Le projet de loi 19, Loi de 2022 modifiant la Loi sur le vérificateur général, a été déposé à la suite de ces contestations, et il rétablirait, s'il était adopté, l'accès légal dont a besoin le Bureau pour servir de façon indépendante l'Assemblée législative et la population de l'Ontario. Le projet de loi a été adopté en première lecture le 7 septembre 2022, et une deuxième lecture est actuellement prévue.

2.3.2 Renforcer la *Loi sur le vérificateur général*

La *Loi sur le vérificateur général* jette les bases des pouvoirs et des responsabilités du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Compte tenu de la valeur du travail du Bureau et de sa contribution à la responsabilisation, un certain nombre de modifications législatives ont été apportées au cours des deux dernières décennies pour élargir la surveillance des fonds et des services publics afin d'y inclure les organismes du secteur parapublic, comme les conseils scolaires, les hôpitaux, les foyers de soins de longue durée, les universités et les collèges (2004), les bénéficiaires de paiements de transfert (2004) et un certain nombre d'organismes d'application délégués (2020). Notre mandat a été élargi en 2019

pour inclure la surveillance de l'application de la *Charte des droits environnementaux*. Grâce à ces modifications, nous pouvons également produire des rapports sur les progrès réalisés par le gouvernement en matière de conservation de l'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre ou sur toute autre question que la vérificatrice générale juge appropriée.

Toutefois, outre la question du privilège susmentionnée, il existe un certain nombre de domaines où la *Loi sur le vérificateur général* pourrait être mise à jour pour s'assurer que le Bureau dispose de l'accès et de l'indépendance nécessaires pour s'acquitter le plus efficacement de son mandat et pour déterminer si les fonds publics provinciaux sont bien dépensés.

Une demande de telles mises à jour a été présentée au gouvernement en 2021, mais en août 2023, aucune mesure n'avait encore été prise.

Mesures législatives permettant de « suivre l'argent à la trace »

Tandis qu'augmentent la passation de marchés avec le secteur privé et le versement de fonds à des fournisseurs de services tiers par le gouvernement, l'argent des contribuables est dépensé à l'extérieur du secteur public à un rythme croissant. Par exemple, le rapport de notre Bureau intitulé Examen du Plan financier pluriannuel préélectoral 2022 a révélé que les prévisions des dépenses de programmes pour les paiements de transfert à des secteurs particuliers à l'extérieur des ministères constituaient de loin la composante la plus importante des dépenses totales des ministères, soit 77 %.

C'est pourquoi il est essentiel que les vérificateurs généraux soient en mesure de suivre la distribution des

fonds publics pour s'assurer que ceux-ci sont utilisés de façon économique, efficiente et efficace. Les restrictions concernant l'accès aux renseignements requis limitent la portée et la profondeur de notre travail.

Surveillance des municipalités

Chaque année, nous recevons un certain nombre de demandes de renseignements du public demandant des audits des finances et de l'optimisation des ressources au niveau municipal; toutefois, ce que nous pouvons examiner est sujet à des limitations. La Loi autorise la vérificatrice générale à auditer une subvention susceptible d'examen reçue directement ou indirectement par une municipalité de la province de l'Ontario afin de déterminer si la municipalité a utilisé la subvention provinciale aux fins prévues (p. ex. la prestation de services sociaux financés par la province). La Loi ne nous permet pas d'étendre ce travail à tous les aspects des activités des municipalités.

En outre, bien que la *Loi de 2001 sur les municipalités* permette aux municipalités de mettre en place leur propre vérificateur général, peu de municipalités le font (p. ex. Toronto et Ottawa), et bon nombre d'entre elles soulèvent des préoccupations au sujet des coûts associés à la création d'un tel bureau.

D'après les commentaires que nous avons reçus des membres du public et les questions soulevées par les médias, comme les préoccupations concernant les activités à la Ville de Brampton, il est nécessaire d'accroître la surveillance des municipalités, et les vérificateurs généraux devraient jouer un rôle à cet égard. Le besoin d'agir est évident, qu'il s'agisse de créer une nouvelle entité ou d'accorder à notre Bureau des pouvoirs accrus en matière d'accès aux municipalités.

3.0 Importance d'un Comité des comptes publics efficace

Les vérificateurs généraux et les comités permanents des comptes publics (CCP) entretiennent une relation symbiotique; lorsque les CCP fonctionnent efficacement, ils permettent d'amplifier le travail des vérificateurs généraux, de tenir les dirigeants de la fonction publique responsables de la mise en oeuvre des recommandations des rapports, d'examiner les comptes publics de la province et d'informer les législateurs au sujet des activités gouvernementales.

3.1 Rôle du CCP

En Ontario, le CCP est chargé d'examiner les rapports des vérificateurs généraux et les comptes publics au nom de l'ensemble de l'Assemblée législative et de faire rapport à celle-ci de ses observations, opinions et recommandations. Tous les rapports de la vérificatrice générale et les comptes publics sont renvoyés en permanence au Comité lorsqu'ils deviennent disponibles. Le processus d'examen du CCP exige habituellement que les entités auditées comparaissent devant le Comité pour répondre aux questions et rendre compte des progrès réalisés en vue de donner suite à la recommandation de la vérificatrice générale. Partout au Canada, les CCP jouent ce rôle avec l'appui des vérificateurs généraux.

3.2 Principales caractéristiques d'un CCP efficace

Pour qu'un CCP fonctionne efficacement, il doit être exempt d'ingérence gouvernementale et mener ses activités de manière non partisane dans

la mesure du possible. Un CCP s'acquitte plus efficacement de ses fonctions lorsque les membres entretiennent des relations de travail constructives et collégiales, et lorsque ceux-ci se concentrent sur l'amélioration de l'administration des programmes gouvernementaux au lieu de chercher à obtenir des avantages politiques.

Sa relation avec le vérificateur général a également une incidence sur son efficacité. Cette relation doit être mutuellement solidaire, fondée sur la confiance et un objectif commun, en reconnaissant les rôles distincts, mais complémentaires, de l'autre.

3.3 Changements récents apportés au CCP de l'Ontario

Par le passé, la vérificatrice générale de l'Ontario et le personnel de soutien ont assisté à des réunions du CCP dans leur intégralité à titre de *conseillers* pour les examens et les audiences du Comité, et pour s'acquitter des responsabilités du Bureau à l'égard du CCP conformément à la *Loi sur le vérificateur général*.

Le 14 novembre 2022, le CCP s'est réuni à huis clos et a par la suite adopté une motion selon laquelle la vérificatrice générale et le personnel du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario ne comparaissent devant le CCP qu'à titre de *témoins* à l'invitation de celui-ci pour l'informer et répondre à ses questions sur les rapports du Bureau et, à d'autres occasions, avec l'accord du Comité, pour fournir des séances d'information supplémentaires. Le Comité a également établi que lorsqu'une réunion se tient à huis clos, la présence de la vérificatrice générale et du personnel de soutien se limite à la partie de la réunion pendant laquelle la vérificatrice générale a été invitée à comparaître à titre de témoin. Cette motion ne figure pas dans le Journal des débats, mais

est incluse dans les procès-verbaux publics disponibles sur demande auprès du greffier du Comité.

Les répercussions de ces changements se font encore pleinement sentir, et notre Bureau a constaté que sa capacité d'appuyer les membres du Comité et de leur fournir des conseils francs a été entravée. Nous n'avons plus la possibilité de fournir au Comité des conseils sur la façon de rédiger des recommandations efficaces dans les rapports, de veiller à ce que les recommandations soient adressées aux bonnes entités ou de traiter la cause profonde des problèmes. Nous avons l'habitude de communiquer nos observations d'audit et nos réponses aux vérifications des faits fournies par les entités auditées pendant et après les audiences, mais nous sommes maintenant exclus des séances à huis clos du Comité, à moins d'être invités à titre de témoin.

4.0 La nécessité de protéger et de renforcer nos institutions

Après une décennie d'audits, ce qui ressort peut-être le plus, ce sont les hommes et les femmes dévoués qui travaillent dans le secteur public et dans le secteur parapublic. Pour nos audits, nous employons une approche axée sur le risque qui permet souvent de cerner les domaines qui nécessitent des travaux et des améliorations. Or, dans presque tous les cas, l'accueil de notre travail et de nos rapports se fait sous le signe du professionnalisme, de la collaboration, de la collégialité et du dévouement envers l'amélioration continue. Nous ne pourrions réaliser nos audits sans la collaboration et la contribution des employés des entités que nous auditons dans les secteurs public et parapublic. Nous avons tous le même objectif : améliorer les choses pour l'ensemble des Ontariens.

Certains audits effectués au cours de mon mandat nous ont rappelé l'importance de protéger nos institutions publiques, et notamment de veiller à ce qu'elles disposent efficacement de ressources et à ce que le personnel possède les connaissances et les compétences nécessaires pour remplir ses fonctions. Le gouvernement doit également s'assurer que les processus et les mesures de protection nécessaires sont en place afin de permettre aux fonctionnaires de fournir les preuves requises pour éclairer le processus décisionnel du gouvernement et être en mesure de dire la vérité aux personnes au pouvoir.

Par exemple, notre examen de 2020 de l'Élaboration d'analyses de rentabilisation dans la fonction publique de l'Ontario a permis de cerner des cas où des analyses de rentabilisation ont été soumises au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement, un comité du Conseil des ministres, sans recommandation du personnel de la fonction publique au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), une recommandation qui devrait être fondée sur les données probantes et l'évaluation des risques. Plus précisément, nous avons constaté que le Secrétariat s'était abstenu de formuler de telles recommandations du personnel dans les cas où les demandes étaient à risque élevé et souvent politiques, comme dans le cas du Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables (voir 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).

De même, notre Rapport spécial sur les changements apportés à la ceinture de verdure de 2023 a souligné les nombreux manquements qui ont permis à un chef de cabinet non élu de limiter les options de sites terrestres évaluées par les fonctionnaires et de dicter les critères à utiliser, ce qui a considérablement

nui à leur capacité de recueillir les données probantes dont les décideurs avaient besoin pour prendre une décision éclairée.

Dans un cas comme dans l'autre, nos rapports ont indiqué que l'Ontario n'avait pas de processus public pour repérer et traiter de façon transparente les situations dans lesquelles des cadres supérieurs d'un ministère ont des préoccupations au sujet de l'orientation fournie par un ministre. À titre de comparaison, de tels systèmes existent dans la fonction publique du Royaume-Uni.

5.0 Problèmes récurrents relevés dans les audits de l'optimisation des ressources

Lorsque je repense aux 10 dernières années, je constate que certains problèmes que nous avons soulignés à plusieurs reprises dans des rapports méritent réflexion. Ces problèmes systémiques nécessitent une attention et un engagement accrus de la part des décideurs.

5.1 Importance de disposer de renseignements adéquats et d'assurer la transparence à l'appui de la prise de décisions

Pour conserver la confiance du public, le gouvernement, ses ministères et ses entités doivent démontrer qu'ils prennent des décisions transparentes, qu'ils utilisent les meilleurs renseignements disponibles et qu'ils agissent équitablement dans l'intérêt de tous les Ontariens. Un thème récurrent qui ressort des rapports annuels que nous avons produits au cours des 10 dernières années est la nécessité de

disposer de renseignements adéquats à l'appui de la prise de décisions. Des renseignements de meilleure qualité étaient souvent requis pour assurer une surveillance adéquate des programmes ou pour veiller à ce que les décisions les plus efficaces soient prises. Par exemple, dans le cadre d'une évaluation des présentations au Conseil du Trésor, notre audit intitulé Élaboration d'analyses de rentabilisation dans la fonction publique de l'Ontario a révélé que les présentations utilisées aux fins des décisions relatives aux dépenses gouvernementales devaient tenir compte d'analyses plus approfondies concernant les options, les analyses des coûts et les plans de surveillance du rendement présentés.

Comme je l'ai mentionné dans notre Rapport annuel 2022 :

« Face à une intensification croissante des pressions extérieures, notamment les changements touchant la conjoncture économique, les décideurs des organismes des secteurs public et parapublic peuvent devenir enclins à prendre des décisions fondées sur des considérations à court terme plutôt qu'à long terme et sans mettre à profit les renseignements adéquats. Et, surtout, ils peuvent trop souvent prendre des décisions sans s'assurer que tous les faits pertinents sont examinés et ont fait l'objet de délibérations de manière objective et transparente. »

5.2 Importance de la planification à long terme

L'avenir devient le présent très rapidement. Les décisions de chaque génération ont des répercussions sur les prochaines générations d'Ontariens. Lorsqu'on prend des décisions dans une perspective à long terme, il faut notamment s'assurer qu'elles

s'accompagnent de la planification requise. Un processus de planification formel ne doit pas être perçu comme une formalité administrative ni comme un exercice purement bureaucratique. L'importance de la planification a été démontrée de façon plus fondamentale dans nos rapports sur la planification de la gestion des urgences et la réponse de la province à la pandémie de COVID-19.

Dans notre audit de 2017 intitulé Gestion des situations d'urgence en Ontario, nous avons constaté que la province n'était pas préparée adéquatement à faire face à une situation d'urgence. Même si certaines mesures étaient en place pour se préparer et intervenir en cas d'urgence, la surveillance et la coordination des programmes par le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO) présentaient des lacunes.

Ces faiblesses et ces lacunes rendaient l'Ontario plus vulnérable aux répercussions possibles d'une urgence à grande échelle, comme nous avons pu le constater pendant la pandémie de COVID-19. Il était ressorti de notre Rapport spécial sur la gestion des situations d'urgence en Ontario – Intervention contre la pandémie de 2020 que, en raison du changement majeur de direction à GSUO, des plans d'urgence désuets et du manque de personnel, lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé l'Ontario, les gouvernements n'ont pas été pleinement en mesure d'activer la structure d'intervention provinciale dans le plan d'intervention d'urgence de la province.

5.3 Accent mis sur la correction des lacunes systémiques qui ont une incidence sur les populations vulnérables

Bon nombre de nos audits ont révélé qu'une attention accrue est requise pour corriger les lacunes

systémiques qui nuisent à l'offre du soutien et des mesures de protection nécessaires aux personnes les plus vulnérables. Qu'il s'agisse de notre rapport de 2013 Services et soutiens aux enfants autistes ou l'audit de 2021 Itinérance, nous avons constaté que des lacunes systémiques subsistent et que peu de mesures sont prises pour les combler.

La situation dans le secteur des soins aux personnes âgées et des soins de longue durée de la province a confirmé cette réalité de façon très évidente. La pandémie de COVID-19 a montré que les préoccupations répétées au sujet des lacunes systémiques dans la prestation des services de soins de longue durée n'avaient pas été traitées adéquatement depuis des années. Les audits sur les soins de longue durée que nous avons réalisés au cours des 15 dernières années ont fait état de ces lacunes. Nos audits Prévention et contrôle de l'infection dans les foyers de soins de longue durée en 2009, Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée en 2015 et Alimentation et nutrition dans les foyers de soins de longue durée en 2019 ont révélé des problèmes liés à l'insuffisance de l'expertise en prévention et contrôle des infections (PCDI) et aux mauvaises mesures de PCDI dans les foyers de soins de longue durée, au manque d'espace pour permettre le regroupement approprié en cohorte de résidents infectieux et à une surveillance ministérielle inefficace des foyers. Tous ces problèmes ont été soulignés de nouveau dans notre Rapport spécial sur la préparation et la réponse à la pandémie dans les foyers de soins de longue durée de 2021.

5.4 Importance de la mesure et de la gestion axée sur les résultats

Presque tous les audits que nous effectuons examinent les processus en place pour mesurer l'efficacité des programmes et des services. Dans la plupart de ces audits, nous constatons des lacunes dans ce domaine. Par exemple, nous avons recommandé 176 mesures liées à la surveillance et à la supervision dans nos audits de 2012 à 2016.

Lorsque je repense aux audits effectués depuis plus d'une décennie ainsi qu'aux résultats de notre récent rapport spécial de 2023 Ce qui peut être mesuré peut être géré : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères, il est devenu évident que trois processus globaux du secteur public devaient être considérablement améliorés pour mieux éclairer le processus décisionnel du gouvernement et des ministères, ainsi que pour hausser le rendement opérationnel. Il s'agit de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports publics.

À bien des égards, les gouvernements peuvent être comparés à de grandes sociétés, les contribuables étant l'équivalent des actionnaires. Tout comme les entités cotées en bourse ont la responsabilité d'être transparentes et de rendre des comptes aux actionnaires, le gouvernement provincial a l'obligation de fournir aux contribuables des rapports complets, clairs et exacts sur les risques, les possibilités et le rendement des programmes et services qu'il offre.

5.5 Recentrer la responsabilisation à l'égard des états financiers audités

Le public accorde beaucoup d'attention au budget du gouvernement. Quelques heures avant le dépôt d'un budget à l'Assemblée législative, les médias ont l'occasion de lire les détails des dépenses prévues. Les comités permanents de l'Assemblée législative examinent les estimations à l'appui, et les élus sont interrogés sur les montants affectés aux divers programmes. Toutefois, on accorde beaucoup moins d'attention à la façon dont ces fonds sont réellement dépensés. Le public est beaucoup moins au fait des Comptes publics, qui présentent les détails des dépenses réelles du gouvernement par rapport aux dépenses prévues au budget.

Les Comptes publics de l'Ontario se composent du rapport annuel de la province, qui comprend les états financiers consolidés de cette dernière, une section intitulée « Étude et analyse des états financiers », et le rapport de l'auditeur indépendant (la vérificatrice générale); ils comportent aussi deux autres volumes qui renferment de l'information financière supplémentaire. La préparation des états financiers consolidés de la province de l'Ontario relève de la compétence du gouvernement, et celui-ci doit s'assurer de la fidélité des renseignements qui y sont présentés, notamment les nombreux montants fondés sur des estimations et sur le jugement.

5.6 Absence de surveillance efficace

Un thème qui est ressorti de bon nombre de nos audits est l'exécution d'une surveillance et d'une supervision limitées ou inadéquates. Par exemple, nos travaux de suivi continu ont montré que, de 2015 à 2019, un total de 336 mesures liées à la surveillance ou à la supervision ont été recommandées dans nos audits de l'optimisation des ressources. Il importe d'effectuer une surveillance adéquate pour s'assurer que les programmes fonctionnent de manière efficace et qu'ils peuvent avoir une incidence importante sur la sécurité publique, la protection des consommateurs et la bonne gouvernance.

La nécessité d'améliorer la surveillance des entités à l'extérieur de la fonction publique de l'Ontario est également une question couramment soulevée dans nos audits. Cela a été constaté dans le cas des organismes d'application délégués (OAD), qui sont des sociétés sans but lucratif établies dans le but d'assumer des fonctions de réglementation ou de fournir des services auparavant offerts par des organismes gouvernementaux. De notre premier audit d'un OAD en 2018, soit celui de l'Office des normes techniques et de la sécurité, à notre récent audit du Conseil ontarien de l'immobilier, en 2022, nous avons constaté qu'il était nécessaire d'améliorer la surveillance ministérielle de ces types d'entités et que, souvent, les ministères ne disposaient pas de renseignements suffisants pour surveiller et évaluer le rendement des entités.

5.7 Accroître l'engagement avec des ressources limitées

Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté une augmentation des lois qui entraînent des responsabilités accrues. Toutefois, l'octroi de fonds pour de nouvelles activités s'accompagne parfois de réductions du financement ailleurs à mesure que les priorités évoluent, ce qui met à rude épreuve la capacité des programmes existants à répondre aux demandes changeantes. Un exemple d'organisme dont le financement était insuffisant a été donné dans notre audit de 2017 intitulé Gestion des situations d'urgence en Ontario, qui indiquait que la capacité du système n'était pas suffisante en vue de répondre aux demandes d'une situation d'urgence prolongée. Notre audit de 2020 intitulé Préservation de l'environnement naturel au moyen des zones protégées a montré que le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs ainsi que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts ne disposaient pas d'un personnel scientifique et de planification suffisant pour gérer les zones protégées existantes ou élargir le réseau de zones protégées de la province. De même, l'audit de 2022 intitulé Protection de l'escarpement du Niagara a révélé que la Commission de l'escarpement du Niagara ne disposait pas de ressources suffisantes pour s'acquitter de son mandat de protection de l'escarpement du Niagara aux termes de la loi.

6.0 Remerciements

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario joue un rôle important dans la reddition de comptes du gouvernement, en ce qui concerne tant les questions financières que les questions non financières. Pour faire son travail efficacement, le Bureau doit être indépendant et avoir accès aux personnes et aux renseignements nécessaires. Parallèlement au fait qu'il importe que le Bureau puisse mener ses activités en toute indépendance, les personnes qui y travaillent jouent un rôle essentiel dans sa réussite.

Je tiens à remercier personnellement l'équipe professionnelle et dévouée de mon Bureau, notre excellent groupe de conseillers externes et les divers experts qui, au fil des ans, nous ont fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs conseils.

Je souhaite remercier également les membres de la fonction publique et du secteur parapublic de l'Ontario qui ont travaillé avec moi et mon Bureau pendant de nombreuses années en mettant à profit leurs connaissances et leur expertise, leurs excellentes idées et leurs renseignements documentés à l'appui des recommandations visant à améliorer la prestation des services et des programmes pour la population de l'Ontario.

Ce fut un honneur d'être la 13^e personne à occuper le poste de vérificateur général de l'Ontario. Je continuerai sans aucun doute de suivre le travail du Bureau, et je serai toujours fier d'avoir eu la possibilité de le représenter et de servir l'Assemblée législative et la population de l'Ontario.



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2

www.auditor.on.ca